

“Styringsmessige forskjeller i små og store prosjekter”

Av

Lars H. Haraldstad

Veileder

Jan Inge Jensen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder 2011

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi/handelshøgskolen i Kristiansand

Forord

Denne utredningen er skrevet som et avsluttende ledd i masterutdanningen ved Universitetet i Agder, innenfor fordypningsområdet økonomisk styring og prosjektledelse. Etter fire og et halvt år på Universitetet i Agder så jeg frem til å skape noe eget utav kunnskap og kompetanse jeg har tilegnet meg under studietiden. Å jobbe med utredningen har vært lærerikt, utfordrende, tidkrevende og spennende. Jeg har fått et innblikk i hvordan prosjektarbeid fungerer i den virkelige verden og fått undersøkt om det var samsvar mellom det litteraturen sier og hva praktikerne gjør. Gjennom intervjuer fikk jeg innblikk i hvordan ting kan gjøres bedre, og dette gir meg motivasjon til å gjøre dette i praksis selv, når jeg trer inn i ”den virkelige verden”.

Jeg vil takke prosjektavdelingen i Kristiansand kommune for at de har tatt seg tid til å hjelpe meg til å danne et bilde av hvordan prosjektarbeidet deres har vært. Jeg vil også rette en takk til Jan Ingen Jensen for veiledningen han har foretatt seg og for å ha hjulpet meg til å komme i kontakt med dyktige fagpersonell.

Denne problemstillingen har gitt meg verdifull informasjon om hvordan prosjektarbeid utspiller seg i markedet. Jeg tror også denne problemstillingen vil være et tema som vil være mer og mer aktuelt i fremtiden. Enhver bedrift eller instans vil ha prosjektarbeid som et viktig redskap for å lykkes for å utføre en oppgave.

Sammendrag

Prosjektarbeid som arbeidsform har blitt mer og mer populært de senere årene. Dette har følgelig ført til at dannelsen av små prosjekter har økt. Av den grunn har jeg valgt å ta et nærmere blikk på hva forskjellen består i mellom små og store prosjekter.

Studiene har vist at små prosjekter har større fleksibilitet enn store prosjekter. Dette på grunn av færre antall deltakere og mindre økonomiske rammer. Jeg har valgt å fokusere på hva de styringsmessige forskjellene består i mellom små og store prosjekter.

For å beskrive forskjellene på en god måte tok jeg i bruk en modell som er bundet sammen av forskjellige modeller og tilnærminger fra litteraturen. Hensikten med modellen er å vise de styringsmessige forskjellene gjennom prosjektets faser. Analysen av datamaterialet er bygd opp ved å tolke resultatene fra intervjuene og sette dem opp mot oppgavens teoretiske grunnlag.

Små prosjekter kjennetegnes ved en kortere varighet enn større prosjekter. Kortere varighet vil ha innvirkning på deltakernes roller i prosjektet. Prosjektleder og teammedlemmene jobber ofte på deltid samt at rollebeskrivelsene ofte er uklare. Budsjettene og fremdriftsplanene vil ofte være uavklarte og tilfeldige. Siden det er få deltakere vil ofte ansvaret være fordelt på få personer, der viktige avgjørelser ofte blir tatt på stående fot av enkelt personer. Dette støttes opp av intervjuobjektene i min studie.

Små prosjekter vil få en rekke fordeler i forhold til de store prosjektene. Det er ikke behov for detaljerte planer for gjennomføringen i samme grad som i store prosjekter, og fleksibilitet innefor rammebetingelsene blir prioritert. Når færre aktører er involvert er det mindre behov for formelle, detaljerte kontrakter, som igjen vil bidra med færre konfliktområder. Endringene som kan oppstå i et lite prosjekt vil ikke skape de samme ringvirkningene som i større prosjekter. Avslutningsvis er det verdt å nevne at enkelte likhetstrekk forligger ettersom en del større prosjekter ofte struktureres som mange små.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Innholdsfortegnelse	IV
Figurliste.....	VII
Tabelliste	VII
Introduksjon	1
1.1 Oppgavens Bakgrunn	1
1.2 Problem og behov	2
1.3 Formål med oppgaven	3
1.4 Avgrensninger	4
1.6 Oppgavens struktur.....	4
2 Teori om vanlige prosjekter og prosjektstyring	6
2.1 Prosjektkonseptets historie og utvikling.....	6
2.2 Prosjekt.....	7
2.2.1 Definisjon	7
2.2.2 Arbeidsformen i et prosjekt.....	8
2.2.3 Nytte og hensikter med prosjektorganisering.....	9
2.2.4 Ulike prosjekter	11
2.3 Interessenter og omgivelser	12
2.4 Prosjektstyring	13
2.4.1 Styringsnivåer i prosjekter	15
2.4.2 Forutsetninger/mål	15
2.4.3 Planlegging	16
2.4.4 Organisering	16
2.4.5 Kommunikasjon	17
2.4.6 Oppfølging	18
2.4.7 Prosjektets karakter	18
2.4.8 Portefølje og programmer	22
2.5 Kultur og kulturforskjeller	23

2.5.1	Kulturforskjeller	23
3	Tradisjonell versus nyere litteratur	24
3.1	Tradisjonell litteratur	24
3.1.1	Kritikk av tradisjonell litteratur	26
3.2	Den skandinaviske skolen	26
3.3	Tradisjonell litteratur kontra den skandinaviske skolen	30
3.3.1	Nytt perspektiv, prosjekt til en midlertidig organisasjon	30
3.4	Prosjektsuksess	32
4	Små prosjekter	35
4.1	Bakgrunn	35
4.2	Hva er et lite prosjekt	35
4.3	Behov for små prosjekter	36
4.4	Utforming	36
4.5	Risikostyring i små prosjekter	37
4.5.1	Interessenter i små prosjekter	37
4.5.2	Teknologi	37
4.5.3	Kontrakter	38
4.5.4	Risiko	38
5	Utvikling av prosjektstyringsmodell	39
5.1	Prosjekt- tankemodell	39
5.2	Innhold i prosjekter	40
5.3	Prosjektstyring	41
5.4	Prosjektledelsesprosessene	42
5.5	Ny modell for evaluering av prosjektstyring	44
6	Metode og forskningsdesign	45
6.1	Metode	45
6.2	Problemstilling	45
6.3	Vitenskaplig posisjonering	46
6.3.1	Min vitenskaplige posisjonering	47
6.4	Kvalitativ metode	47
6.5	Forskningsdesign	48
6.6	Forskningsstrategi	50
6.7	Utvalg	51

6.7.1	Valg av informanter	52
6.8	Datainnsamling	52
6.8.1	Sekundærdata	52
6.8.2	Primærdata	53
6.9	Dataanalysen.....	54
6.10	Troverdighetskriterier	55
6.10.1	Validitet.....	55
6.10.2	Reliabilitet og objektivitet	56
6.11	Oppsummering	56
7	Utfordringer til små og store prosjekter	57
7.1	Utfordringer fra litteraturen og respondentene	57
7.1.1	Arbeidsformen i prosjektet.....	57
7.1.2	Interessenter i prosjektet.....	58
7.1.3	Kostnadsføring	59
7.1.4	Teknologi og kompetanse	59
7.1.5	Endringer underveis	60
7.1.6	Mål	60
7.1.7	Kulturforskjeller	60
7.1.8	Usikkerhet	61
7.2.9	Prosjektprosessene	61
7.2.10	Konflikter	62
7.2.11	Oppfølging	62
7.2.12	Kommunikasjon	62
7.2.13	Samfunns mål.....	63
7.2.14	Planlegging.....	63
7.2.15	Valg av prosjektleder	64
7.3	Oppsummering av utfordringene.....	65
8	Analyse av små og store prosjekter.....	66
8.1	Hvordan analyser små og store prosjekter.....	66
8.2	Små vs. store prosjekter.....	67
8.3	Er dagens litteratur relevant.....	73
9	Konklusjon	74
10	Kildeliste	75

12.1 Intervjuguide.....	77
-------------------------	----

Figurliste

Figur 1-1: Teoretisk kunnskap om prosjekter.	2
Figur 2.1 Læringsprosessen (Nylehn, 2002)	10
Figur 2.2 Ulike typer prosjekter (Westhagen, 1991).....	11
Figur 2.3 Et prosjekts interessenter (PMI, 2000).	13
Figur 2-4 (Meland Ø H, 2000) Styringsløyfa	14
Figur 2.5 Prosjekt karakter(Kolltveit & Reve, 1998).....	19
Figur 2.6 Usikkerhet integrert med 8 andre kunnskapsområder(PMI, 2000).	20
Figur 2.7 Generisk prosess for usikkerhetsstyring i prosjekt (NSP & SINTEF, 2008).	21
Figur 2.8 Investeringer ved unikheter (E. Andersen, S, et al., 2009).....	22
Figur 3.1 Prosjektets livssyklus (etter Gray og Larson 2003).....	25
Figur 3.2 Forholdene mellom de grunnleggende konseptene i prosjekter	27
Figur 3.3 Sequencing concepts in the theory of temporary organizations	28
Figur 3.4 Forholdet mellom basis organisasjonen og prosjektet.....	31
Figur 3.5 Forholdet mellom basis organisasjonen, prosjektet og tredjepart	32
Figur 3.6 Prosjekt suksesskriterier(E. Andersen, S, 2010).....	33
Figur 5-1 Black-box sammenheng mellom problem og effekt(E. Andersen, S, et al., 2009)..	39
Figur 5-2 prosjektmodell (Mikkelsen & Riis, 1996).....	40
Figur 5-3 prosjektstyringsmodell (E. Andersen, S, et al., 2009).....	41
Figur 5-4 prosjektmodell (PMI, 2000)	41
Figur 5-5 Styringsløyfa(Meland Ø H, 2000)	42
Figur 5.6 (2000) klassifisering av prosjektledelse i kunnskapsområder og prosesser.	43
Figur 5.7; Modell for analyse av prosjektstyring(Raaholt, 2009)	44
Figur 6-1 Teoretisk kunnskap om prosjekter.	50
Figur 7.1 Overlappende planleggingstrinn i små prosjekter (Jessen, 2005).	64
Figur 7.2 utfordringer mellom små og store prosjekter.....	66

Tabelliste

Tabell 2.1 Historisk tilbakeblikk på prosjekthistorien.	6
Tabell 2.2 Noen trekk ved arbeidsformen i et prosjekt (Nylehn, 2002).....	8
Tabell 5-2 Oppgavens informasjonsutvalg.....	52
Tabell 7.1 utfordringer mellom små og store prosjekter	65
Tabell 7.2 Forskjeller mellom store og små prosjekter.....	68
Tabell 7.3 Fordeler og mangler ved ledelse av små og store prosjekter (Jessen, 2005).	69

Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg introdusere oppgavens bakgrunn og formål, problemstilling samt forutsetninger og avgrensninger.

1.1 Oppgavens Bakgrunn

I dagens marked har det blitt en trend å bruke prosjektarbeid som en midlertidig organisasjon, for å løse forskjellige oppgaver (Jessen, 2005). Prosjektene har blitt mer omfattende og komplekse. Spesielt store prosjekter vil ha en større varians når det gjelder måloppnåelse målt i parameterne tid, kostnad og kvalitet. Små prosjekter krever dyktige medarbeidere med gode kunnskaper og lederegenskaper. Med denne utviklingen i markedet vil det være nødvendig med mer kunnskap om både små og store prosjekter, og hva som skiller de to prosjekttypene.

Prosjektarbeid har i økende grad blitt benyttet de siste 100 årene. Organisasjonene har i større grad gått bort fra tradisjonelle organisasjonsformer. Dette har sammenheng med den økte konkurransen i markedet, der det er fokus på ulike organisasjonsmodeller for å forbedre arbeidsformen slik at organisasjonens resultater optimaliseres. Dagens prosjekter har skiftet karakter til å inneholde mer varierte og komplekse oppgaver der en er avhengig av større kompetanse utenfor organisasjonen og beveger seg derfor lenger fra den tradisjonelle litteraturen på området. Dette får konsekvenser for organisasjonen, da det er behov for stadige endringer (E. S. Andersen, Grude, & Haug, 2006). Dette har medført en stadig økende oppslutning for prosjektorganisering i arbeidslivet og til dels har det overtatt de tradisjonelle organisasjonsformene (Knut Samset, 2008). Dette kan ha sammenheng med at flere bedrifter og foretak har blitt oppmerksomme på denne måten å arbeide på er mer effektivt og økonomisk lønnsomt (Nylehn, 2002).

I de senere årene har det vært høy aktivitet på forskningen av prosjektstyring. Dette kommer som en naturlig årsak i økende benyttelse av prosjekter som arbeidsform. Fokuset har derimot ikke vært like høyt på de ulike typene av prosjekter. Vi kan dele prosjektene inn i ulike kategorier ut fra kompleksitet og omfang. For å gjøre det enklere vil jeg derfor dele prosjekter inn i små og store prosjekter.



Figur 1-1: Teoretisk kunnskap om prosjekter.

Jessen (2005) har belyst både små og mellomstore prosjekter. Men ut fra figuren ser vi at store prosjekter er blitt mest gjennomgått i litteraturen. De små prosjektene er et felt som er langt mindre fokusert på enn de store prosjektene.

1.2 Problem og behov

Utviklingen av prosjektarbeid som en arbeidsform kan av mange sees som et paradoks (Bohol & Løfstedt, 2004), der større prosjekter har en tendens til å ha store økonomiske rammer men likevel lav måloppnåelse målt i kostnad og tid. Små prosjekter vil ha andre utfordringer knyttet til seg. Færre antall deltakere gjør at som krever et sluttresultat vil være til gagn for utøverne, oppdragsgiverne og brukerne (Jessen, 2005).

Utfordringen til små prosjekter vil være å finne den riktige tverrfaglige kompetansen og tyngden til prosjektet, der de ansvarlige ofte vil være alene om å ta viktige avgjørelser. Videre vil den uklare rollebeskrivelsen gi rom for fleksibilitet og kreativitet. Deltakerne må derfor være motivert for å løse oppgaven. Utfordringene til store prosjekter vil være de store ressursene som blir satt i sving, der ringvirkningene av igangsettingen av et slikt prosjekt kan ha innvirkning på bedrifter og true den økonomiske stabiliteten. Dette vil få både positive og

negative konsekvenser, da en økning av både innsats og risiko vil øke omfanget av samarbeid mellom organisasjoner og bedrifter. Dette samarbeidet vil gi synergieffekter slik at muligheten for å samle ressurser og kompetanse blir større til å løse komplekse utfordringer. I større prosjekter virker det som om prosjektene eksisterer i en forutsigbar verden, der behov og effekt blir som planlagt (Flyvbjerg, 2005). Virkeligheten sier derimot noe annet, der det viser seg at planleggingen og gjennomføringen av større prosjekter er veldig risikabelt og det endelige resultatet ikke viser seg å være som opprinnelig planlagt. Små prosjekter vil ha uavklarte fremdriftsplaner noe som vil føre til økt usikkerhet blant deltakerne. Usikkerheten kan føre til de samme fallgruvene som de store prosjektene ved at usikkerheten bidrar til flere endringer, kostnadsoverskridelser og videre at det ferdige produktet ikke blir som planlagt.

Prosjektarbeid vil være sammensatt av mange faktorer. Flyvbjerg (2005) studie av prosjektarbeid viser til at det ikke vil være tilstrekkelig å se på risiko alene, men at demokrati og makt vil være viktige forutsetninger for bedre beslutninger. Da det alltid vil være svært sårbare interesser og maktrelasjoner knyttet til prosjekter. Da en alltid har ulike meninger om hvordan prosjektet skal utspilles, da det alltid vil finnes gode beslutninger som blir overkjørt av større innstanser.

Det finnes forskjellige studier av både små og store prosjekter, der de gjennomgående forskjellene har vist at mindre prosjekter vil ha utfordringen sin ved å finne balansegangen mellom den fleksible situasjonen i prosjektet og de økonomiske rammene. Der en i små prosjekter kan tillate seg å tenke annerledes, fordi arbeidsomfanget er mindre og fleksibiliteten større. Større prosjekter har ofte større kostnadsoverskridelser og lavere måloppnåelse sammenlignet med mindre prosjekter.

1.3 Formål med oppgaven

Det å sammenligne store og små prosjekter kan være en noe diffus oppgave, da det noen ganger er vanskelig å skille mellom de to. Store prosjekter i en liten organisasjon kan være små prosjekter i en stor. Små prosjekter kan være svært kompliserte å utføre, mens store kan være enkle å utføre. Likevel synes det å være en viss forskjell mellom de store prosjektene med mange aktører, og de små enkle med få medarbeidere (Jessen, 2005).

Jeg ønsker derfor med denne oppgaven å avdekke hva de styringsmessige forskjellene består i mellom små og store prosjekter.

1.4 Avgrensninger

I denne oppgaven vil jeg fokusere på forskning og litteratur fra de siste ti årene. Siden jeg kun har et halvt år til disposisjon til å løse denne oppgaven vil tiden være en sentral begrensning. Jeg hadde ønsket og hatt flere intervjuer fra forskjellige fagpersoner innenfor prosjektarbeid. Dette ville gitt meg større vinklinger på problemstillingen og dermed større bredde i oppgaven. Dette kunne også økt validiteten i resultatene mine ved at utvalget hadde vært større og mer representabelt. Tidshorisonen har også gitt et avgrenset søk i omfanget av litteraturstudiet.

1.6 Oppgavens struktur

Jeg har bygget opp denne oppgaven med å starte med en introduksjon til temaet. Deretter har en teoridel med teorier innenfor prosjektarbeid, små og store prosjekter. Jeg vil deretter analysere resultatene fra intervjuene jeg holdt med fokus på utfordringene med små og store prosjekter, for så å drøfte hva forskjellene består i. Konklusjonen blir fremstilt på slutten etterfulgt av en litteraturliste og intervjuguide.

Første kapittel vil hjelpe leserne til å få en forståelse for gjennomføringen av oppgaven og prøve å gi et innblikk i problemstillingen. Dette kapittelet vil være en pekepinne i hvordan oppgaven bør leses.

Andre kapittel gir en begrepsavklaring på prosjekt og prosjektstyring. Jeg tar for meg historien til prosjektkonseptet, hvordan arbeidsformen i et prosjekt fungerer, nytte og hensikten med prosjekter for så å presentere ulike kjennetegn ved et prosjekt. Tilslutt i dette kapittelet har jeg slått sammen de ulike modellene innenfor prosjektstyring og fått en ny modell som jeg kan bruke til analysen av oppgaven.

Tredje kapittel ser jeg på de ulike begrepene som blir brukt i oppgaven. Jeg introduserer den tradisjonelle litteraturen samt den skandinaviske skolen sitt syn på prosjekter, for så å gi et bilde av det nye synet til prosjektarbeid. Avslutningsvis ser jeg på hva slags organisasjon prosjektet er og prosjektsuksess.

Fjerde kapitel introduserer jeg litteraturen om små prosjekter

Femte kapitel utleder modellen jeg bruker til å tilnærme meg analysen og hva forskjellene består i mellom små og store prosjekter på en strukturert måte.

Sjette kapitel ser jeg på metoder for ulike forskningsmessige tilnærminger for å løse problemstillingen. Kapitlet vil gi en kort beskrivelse av hvilke metoder jeg har brukt, samt vitenskapelig posisjonering, kvalitativ metode, forskningsdesign, utvalg, datainnsamling, dataanalyse, troverdighetskriteriet som vil omfatte reliabiliteten og objektivitet i oppgaven.

Syvende kapitel ser jeg på utfordringene mellom små og store prosjekter

Åttende kapitel analyserer jeg hva forskjellene består i mellom små og store prosjekter og om dagens litteratur er relevant.

Niende kapitel vil bestå av en konklusjon.

2 Teori om vanlige prosjekter og prosjektstyring

Dette kapittelet vil gi en introduksjon i prosjektkonsepthistorien, begrepene prosjekt og prosjektstyring samt arbeidsformene i et prosjekt

2.1 Prosjektkonseptets historie og utvikling

Til alle tider har man gjennomført arbeidsoppgaver som etter dagens begrepsinnhold kan karakteriseres som prosjekter. Et byggverk som fortsatt imponerer er pyramidene i Egypt. Den første pyramiden ble bygget i det 27 århundre f.kr. og er et godt kjennetegn på et stort komplisert arbeid med høy usikkerhet, som har de fleste prosjekters kjennetegn. Vi kan tenke oss at datidens prosjekter ble ledet under samme tankegang som dagens prosjekter, blant annet samarbeid mellom de ulike aktørene.

Dagens prosjektkonsept vil allikevel være basert på en litt annen tankegang. Begrepet *Project Management* har sin opprinnelse fra kjemisk industri like før andre verdenskrig (Morris & Hough, 1987). Utviklingen av de metoder, teknikker og begrep vi i dag forbinder med prosjekt skjedde på 1950-tallet innen amerikansk forsvarsindustri. Den første artikkelen som ble produsert innenfor fagområdet ble produsert i 1959 med tittelen ”The project Manager” (Gaddis, 1959).

	Lukket system	Åpent system
Rasjonelt system	1950-70: Det tradisjonelle prosjektkonsept - Internt fokus - Metoder og teknikker - Sterk målstyring	1980-90: Interorganisatorisk konsept - Effektivisering gjennom samspill med omverdenen (f.eks. partnering) - Transaksjonskostnad
Naturlig system	1960-80: Mer vekt på menneskelige faktorer - Nye organisasjonsformer (f.eks. matrise) - Teamwork - Kommunikasjon	1990- : Morgendagens prosjektkonsept - Management by projects - Situasjonsorientert-/forandringsledelse - Nettverksorganisasjoner (f.eks. virtuelle)

Tabell 2.1 Historisk tilbakeblikk på prosjekthistorien.

Begrepet prosjekt kommer opprinnelig av det latinske uttrykket ”projecere”, som betyr å ”kaste fram”. I dagligtale betyr det å utarbeide en plan, et forslag eller et utkast. Prosjekter vil både variere i størrelse og kompleksitet, der et prosjekt vil omfatte alt fra å arbeide med en

semesteroppgave til å gjennomføre de olympiske leker. Tilnærmingen til dagens prosjektarbeid ser en med figur 1.2. Der tilnærmingen til dagens prosjektarbeidsform har utviklet seg gjennom årenes løp fra å være veldig intern til å bli situasjonsbestemt samt fokuset på tverrfagligkompetanse.

2.2 Prosjekt

I marked med stor endringstakt og usikkerhet er interessen for prosjektarbeid sterkt økende (Nylehn, 2002). Denne usikkerheten kan bedrifter og andre instanser møte med fleksibilitet, og en måte å være fleksibel på er nettopp det å kunne skifte mellom ulike arbeidsmåter, og etablere og avikle arbeidsgrupper eller prosjekter i samsvar med de oppgaver som ønskes håndtert. Et sentralt trekk ved arbeidsformen for prosjekter er at den er midlertidig. Derfor vil også et prosjekt først og fremst være en tids- og saksavgrenset oppgave.

2.2.1 Definisjon

Det finnes ingen allmenn akseptert definisjon på et gitt prosjekt, men det er enighet om at et prosjekt har følgende kjennetegn (Jessen, 1996; Westhagen, 1991):

- En klar behovs- eller problemorientering
- En spesifikk hensikt og klar målsetting
- En engangsoppgave, oppgaven er unik
- Gjennomføres innen gitte tids- og ressursrammer
- Egen, midlertidig prosjektorganisasjon
- Den krever normalt innsats fra flere avdelinger
- Del av en innovasjonsprosess

Gido & Clements (2003) definerer prosjektbegrepet slik:

“A project is an endeavor to accomplish a specific objective through a unique set of interrelated tasks and the effective utilization of resources”

Prosjekter vil i prinsippet dreie seg om ad-hocoppgaver som faller utenfor den normale virksomheten, og som er tverrfaglige og unike. Dette betyr at det er en forskjell i oppgavens art mellom prosjektet og det løpende arbeidet, slik at prosjekter ofte dreier seg om spesielt sammensatte og kompetansekrevende oppgaver (Nylehn, 2002).

2.2.2 Arbeidsformen i et prosjekt

Bruken av prosjekt som arbeidsform for problemløsning har aldri vært større enn i dag, og mange prosjekter er svært omfattende og kostbare. For å holde orden på disse og sørge for kvalitet i gjennomføringen, kreves det gode oppskrifter og verktøy. Alle prosjekter må planlegges nøyaktig, organiseres godt og styres presist. Under er noen forestillinger som kan legges til grunn for å vurdere om prosjektarbeidsformen kan være gjennomførbare.

Vi kan se for oss prosjektorganisering som en alternativ arbeidsmåte. Denne arbeidsmåten vil fokusere på ulempene en får ved typiske byråkratiske linjeorganisasjoner, og på tilsvarende måte se fordeler knyttet til prosjektformen.

Oppgaven i sentrum

- Prosjektet stiller fritt i forhold til den løpende virksomheten
- Arbeidsformen og betingelsene forandres underveis, de kan fastlegges endelig
- Oppgaven er åpen
- Prosjektet preges av samarbeid på tvers av både fag og avdelinger
- Deltakerne i prosjektet har dobbel tilknytning til prosjektet og basisorganisasjonen
- Deltakernes tilknytning til prosjektet er skiftende og midlertidig
- I prosjektet arbeider deltakerne som en gruppe

Tabell 2.2 Noen trekk ved arbeidsformen i et prosjekt (Nylehn, 2002)

Det særegne ved arbeidet i et prosjekt er oppsummert i tabell 2.2. Denne formen for organisering vil være kjennetegnet for et gitt prosjekt. Punktene over vil være grunnlaget for tenkemåten til deltakerne for at et gitt prosjekt skal fungere i praksis. Den mest grunnleggende tankegangen er at prosjektarbeid krever tverrfaglig innsats. Det vil si at det involverer personer med både forskjellig kunnskap, erfaring og administrativ tilhørighet. Når en skal samle en slik gruppe er det viktig for hvert medlem å få en god virkelighetsforståelse av arbeidet som skal gjøres.

Brukergrupper blir ofte brukt for å gi lokal erfaring som er verdifullt for prosjektet. Med brukergrupper menes de fremtidige brukerne av resultatet av prosjektene. Ofte blir også fremtidige brukere involvert i selve arbeidet, dette vil også fremme forståelsen hos de andre i

gruppen, som igjen vil få en fordel når en skal foreta vanskelige beslutninger som skal virke i praksis. I denne tankegangen vil en ha fokuset på hvordan sluttbrukeren vil ha et positivt bidrag til selve prosjektet og at vedkommende er villig til å gjøre en innsats for å komme frem til en optimal løsning.

Faglig kunnskap og erfaringer blant de involverte personene er en nøkkelfaktor for å lykkes. Det er svært viktig å få utnyttet de ulike kompetansene, da en må finne riktig balanse for å gi de ulike personene spillerom til å lykkes. Når en skal arbeide med noe ukjent vil en støte på usikkerhet, da vil det være viktig for vedkommende å få mulighet til og utforske eller prøve seg frem. Dette for å øke motivasjonen og at konfliktnivået i gruppen skal være lavest mulig. En annen motivasjonsfaktor vil være deltakernes interessefaktor for selve prosjektet. Vi kan se på deltakerne som de fremtidige brukere av det som kommer ut av prosjektet. Deltakerne vil derfor ha intensiver med sine kunnskaper og relevante erfaringer til å komme frem til en best mulig løsning på sluttproduktet.

For å få mest mulig nytte ut deltakerne, må en ha en prosjektleder som tar et overordnet ansvar og som er nøye på hvilke lederrolle han inntar (Christensen & Kreiner, 1994).

2.2.3 Nytte og hensikter med prosjektorganisering

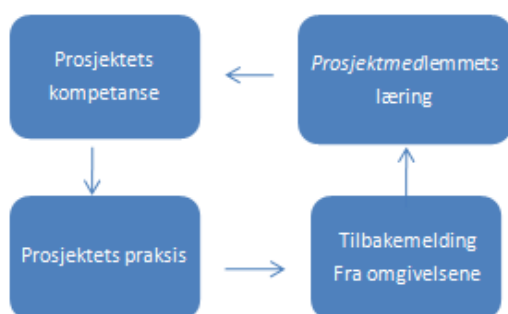
Når et prosjekt blir dannet tenker en i førsteomgang å få utført en oppgave, og i andre omgang kostnadsbesparelsene ved å etablere en prosjektarbeidsgruppe. Transaksjonskostnadene bundet opp til et prosjekt vil være bundet opp av forskjellige faktorer. Kolltveit & Reve (1998) har tatt for seg problemstillingen om når en prosjektarbeidsform velges fremfor en annen organisering med tanke på kostnadsbesparelsene har. De vektlegger at den aktuelle oppgaven må være tilstrekkelig unik i dobbelt forstand. Med unik menes det da både at oppgaven er spesiell, slik at den må angripes som en ny og delvis ukjent sak, og at den har lav frekvens, altså ikke forekommer som et tilfelle i en serie. Når disse betraktningene er gjort vil det være hensiktsmessig å etablere et prosjekt, da prosjektorganisering bidrar til lavere transaksjonskostnader i gitte tilfeller. Vi kan se for oss prosjektarbeid som klyngebegrepet, der en samler de rette instanser til de rette omgivelsene. Der den umiddelbare tilgangen til den spesialiserte arbeidskraften og fleksible arbeidsmåtene forenkler arbeidet og gir arbeidet en rekke fordeler de ellers ikke villet hatt. Disse fordelene kan dreie seg om nettopp lavere transaksjonskostnader som følge av tilgangen på den spesialiserte arbeidskraften og de fleksible arbeidsmåtene (Hervik, Nettet, & Ø, 2000)

Prosjektorganisering vil ha høyere intensiver til å fremme gode løsninger som vil komme til anvendelse. Argumentene for at en prosjektgruppe kan finne fram til en god løsning i faglig forstand, altså isolert sett, er at det settes sammen en gruppe av mennesker som forutsetningsvis er kompetente og har et kjennskap til egen organisasjon, inkludert den problemstillingen de går løs på. Og de kan antas å klare å få fram det beste i hverandre gjennom sitt samarbeid på tvers av ulike grenser (Nylehn, 2002).

Når en gruppe med forskjellig bakgrunn skal samarbeide vil kommunikasjonsbegrepet være en viktig faktor for å lykkes. Mangel på kommunikasjon kan få uheldige konsekvenser for prosjekter. Schwalbe (2004) uttrykker det slik:

“Many experts agree that the greatest threats to success of any project, especially information technology projects, are a failure to communicate”.

I tillegg til prosjektsuksess har kommunikasjon også indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakernes tilfredshet og produktivitet. Henderson (2004) fant at 46 prosent av variasjonen i prosjektdeltakeres tilfredshet kunne forklares med prosjektlederens evne til å kommunisere. Kommunikasjon vil være et viktig verktøy for at samarbeidet i gruppa skal fungere, der deltakerne i gruppa føres sammen og den felles oppgaven utvikler en økt grad av gjensidig forståelse. Vi kan si det slik at prosjektgrupper bidrar til å motvirke de tendenser det er i mange organisasjoner til at avdelingen lukker seg om seg selv og kommuniserer lite med andre (Schwalbe, 2004). Gjennom en god kommunikasjon vil en oppnå større læringsutbytte. Vi kan se læringsprosessen i et prosjekt som en syklus bestående av fire faser (March J & Olsen, 1976)



Figur 2.1 Læringsprosessen (Nylehn, 2002)

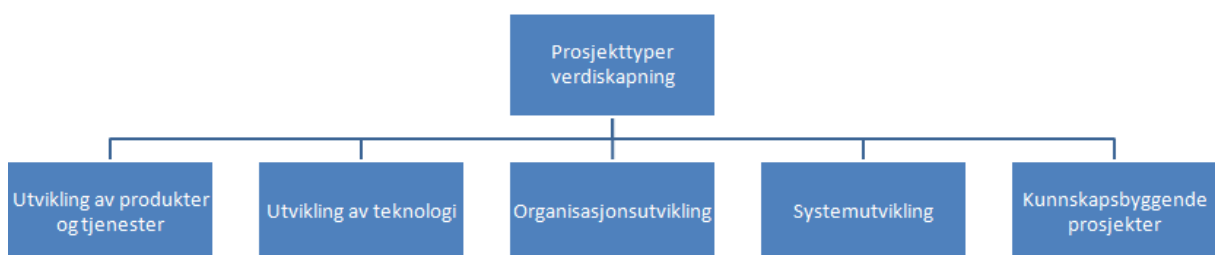
Modellen beskriver læringsprosessen som en interaksjon mellom prosjektmedlemmene og omgivelsene. Det er prosjektmedlemmene som lærer, men læringsprosessen foregår innenfor organisasjonens rammer og styres gjennom integrasjon med omgivelsene. Tilbakemeldinger fra omgivelsene utgjør kjernen i læringsprosessen (Karlsen & Gottschalk, 2009).

En annen stor fordel med prosjekter er den fleksible arbeidssituasjonen. Der det er mulig å skreddersy et administrativt apparat til en konkret arbeidsoppgave, slik at en kan bemanne folk som har spesielle forutsetninger i forhold til det problemet som skal håndteres (Brekke, 2005). Denne typen arbeid vil også stimulere den enkelte ansatt. Det å delta i et prosjekt er en form for avveksling og utfordring. Det å delta i et prosjekt vil gi læring av faglig og sosial art, foruten at det har sin egenverdi å sosialisere seg med andre kolleger og avdelinger. Jessen (1996) viser til at prosjekter representerer en god arbeidssituasjon ved den forenklingen som ligger i det å kunne konsentrere seg om en avgrenset sak på en forholdsvis målrettet måte, samtidig som det kan være stimulerende å kunne gripe fatt i en oppgave sammen med andre.

2.2.4 Ulike prosjekter

Forutsetningen for prosjekter er at de er unike, det vil derfor være vanskelig å kategorisere dem. Prosjekter kan likevel kategoriseres på ulike måter. Den enkleste måten er å skille prosjektet ved størrelse (figur 2.3). En kan også skille prosjekter ved å bruke andre faktorer som grad av kompleksiteten eller usikkerhet. Men disse parameterne vil det være betydelig vanskeligere å måle.

For å gjøre det lettere å skille prosjekter lettere benytter Westhagen (1991) uttrykket verdiskapning.



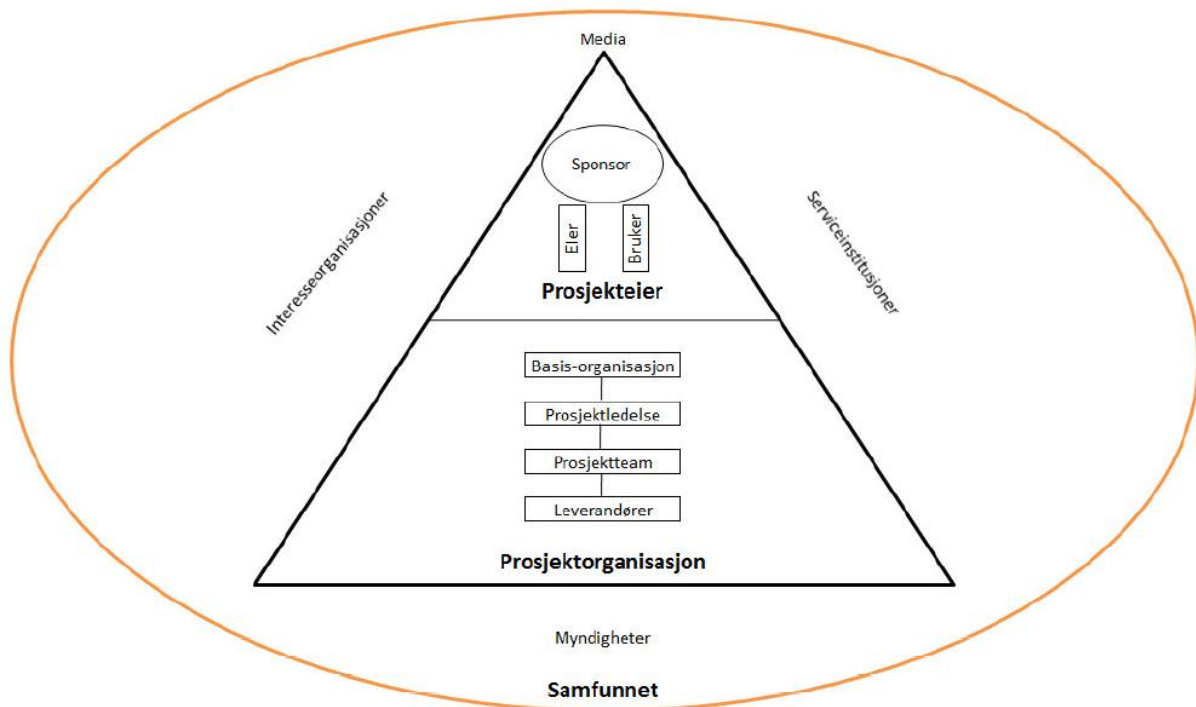
Figur 2.2 Ulike typer prosjekter (Westhagen, 1991)

Figuren er basert på Westhagen (1991) tenkning og kategorier for verdiskapning i bedriftsutvikling, som vil illustrere ulike typer prosjekter. Denne kategoriseringen gjør det lettere å plassere prosjekter innenfor de forskjellige rammene. Videre kan en kategorisere prosjektene etter hvor nøyaktig det forventede resultatet er beskrevet og hvorledes styrings- og arbeidsmåten er tiltenkt.

2.3 Interessenter og omgivelser

Det finnes som regel mange interessenter i ethvert prosjekt. Samhandling og enighet blant interessentene vil være viktig for å nå prosjektets mål. Enda viktigere er den tilliten som prosjektets interessenter utviser ovenfor hverandre. Det er nettopp tilliten som vil skille mellom et velykket og feilslått prosjekt. For å oppnå denne tilliten er det avgjørende å ha god kommunikasjon blant deltakerne i prosjektet.

Ved små prosjekter vil det finnes færre interessenter enn ved større som har flere. Interessentene vil ofte ha ulike og ikke sammenfallende interesser i prosjektet. Det er derfor viktig med en prosjektledelse som prioriterer mellom dem. Interessentene vil ha ulike roller og påvirker prosjektet både med positive og negative virkninger. For å nå maksimal utnyttelse av interessentene og videre at prosjektets interesser ivaretas må hver bidragsyter føle at utbyttet er større enn bidraget (Mikkelsen & Riis, 1996).



Figur 2.3 Et prosjekts interessenter (PMI, 2000).

Denne figuren viser hvilke interessenter som påvirker prosjektet. En kan skille mellom tre hovedinteressenter; samfunnet, prosjektorganisasjonen og prosjekteier. Disse vil være de mest krevende interessentene i prosjektet. Fra figuren er sponsor interessenten som finansierer prosjektet, eieren er ofte oppdragsgiver og bruker benytter resultatet av prosjektet.

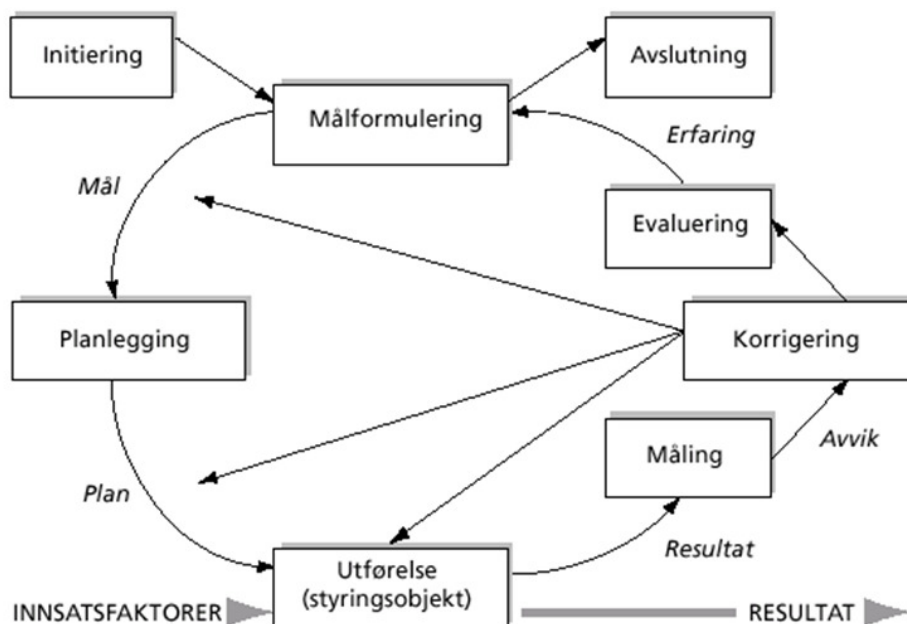
Maktspillet som er dannet som en følge av strukturen blant interessentene vil prege beslutninger og påvirker prosjektet med sine motstridene interesser. For å etterkomme interessene slik at alle blir fornøyd er vanskelig, derfor vil en av de største utfordringene for prosjektledelsen være interessekonflikter. Det vil derfor være viktig å kontinuerlig vurdere hvilke interessenter som kunne tenkes å påvirke prosjektet. Prosjektledelsen må alltid strekke seg etter målene som er fastsatt videre vil en sikre at disse interessentene ikke hemmer prosjektet i å oppnå disse.

2.4 Prosjektstyring

I prosjektstyringslitteraturen er det blitt presentert en rekke definisjoner av begrepet styring, og det er mange likhetstrekk mellom definisjonene. Her siteres det noen av dem:

- *Prosjektstyring er "bevisste tiltak for å øke sannsynligheten for å nå mål"* (Kolltveit & Reve, 1998).
- *"Styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet"* (Karlsen & Gottschalk, 2009).
- *"Styring består i å organisere bruken av ressurser, og arbeide mot mål"* (E. Andersen, S, Grude, & Haug, 2009).
- *"Prosjektstyring innebærer å kartlegge grunnlaget for prosjektet, planlegge og organisere arbeidet og følge det opp"* (E. Andersen, S, et al., 2009).

Prosjektstyring vil være en kontinuerlig prosess bestående av flere trinn og kan illustreres med en styringsløyfe:



Figur 2-4 (Meland Ø H, 2000) Styringsløyfa

Figuren illustrerer de viktigste styringsfunksjoner og sammenhengen mellom disse. Meland (2000) sin styringsløyfe er brukt til å forklare hvordan prosjekter styres. Forholdet mellom de ulike funksjonene er bestemt av sløyfen. Fra modellen ser vi at styringsfunksjonene omfatter initiering og målformulering, Deretter vil en bruke de ulike ressursene en har til rådighet til å planlegge og organisere det videre arbeidet. For å sikre at prosjektet når disse målene kreves det en aktiv styring av arbeidet, for eksempel gjennom tidsplaner, krav, budsjetter og ressursplaner. Det gjøres ved at prosjektet følges opp, ved at utvikling i fremdrift og

omgivelsene registreres og analyseres. Ut i fra resultatene iverksettes det tiltak for for å korrigere kursen. For å sikre en effektiv gjennomføring kan det være behov for å justere mål, plan, ressurstilgang, organisasjon, selve utførelsen av arbeidet og hvordan prosjektet følges opp og kontrolleres.

2.4.1 Styringsnivåer i prosjekter

Det er hensiktsmessig å skille mellom to styringsnivåer: strategisk styring og operativ styring. Strategisk styring er av overordnet karakter og relaterer seg til beslutninger som har langsiktige konsekvenser for prosjektet. Hovedformålet på dette styringsnivået er å sikre organisasjonsmessig effektivitet ved hjelp av prosjektet. Strategisk styring kan eksempelvis omfatte måldefinering, milepælplanlegging, utarbeidelse av kontraktstrategi og interessenthåndteringsstrategi.

En milepælplan vil være en beskrivelse av de tilstander et prosjekt bør være i på bestemte tidspunkter i prosjektfremdriften frem mot prosjektets slutt. Milepælene beskriver hva som forventes oppnådd. Milepælene er simpelthen kontrollstasjoner som sikrer at vi er på rett vei både operasjonelt og strategisk. Arbeidet med milepælene er teamarbeid, spesielt i planlegging av prosjektene. Ved at prosjektets nøkkelpersoner arbeider sammen om milepælplanen med fokus på sine egne ansvarsområder, sikres at ulike ekspertise får ivertatt sine områder på en betryggende måte. Samtidig blir avhengigheten mellom dem synliggjort. God kommunikasjon ved milepælplanlegging vil være viktig. Formuleringen av milepælene må derfor gjøres med stor omtanke, der de skal samordne tankene og samtidig gi prosjektet en god flyt frem mot prosjektets mål (Jessen, 2005).

Operativ styring går ut på å styre den daglige drift av prosjektet og sikre den mest effektive utnyttelse av ressurser som står til rådighet for prosjektet. Det handler om å sikre en effektiv gjennomføring av de strategiske mål fastsatt på det strategiske styringsnivået (Karlsen & Gottschalk, 2009).

2.4.2 Forutsetninger/mål

Målene for et prosjekt vil være viktig å få avklart på forhånd, dette for at deltakerne skal planlegge på samme vilkår og for at et samarbeid skal fungere. Gode definerte mål er viktig for et godt resultat for prosjektet. Arbeidet med å utarbeide mål er derfor svært viktig for å etablere et fundament og målene benyttes av prosjektene for å kunne oppnå de ønskede effektene. Utarbeidelsen av gode mål krever både problemforståelse, analyse og kreativitet. Selv om prosjektmålet er såpass viktig er det ofte der problemet ligger for mange prosjekter.

Ofte er hovedårsaken til mislykkede prosjekter upresise mål som ikke er kommunisert eller forstått av alle som arbeider med prosjektet (Knut Samset, 2008).

Større prosjekter har gjerne mange mål, som henger i større eller mindre grad sammen. Det vil derfor være fornuftig for slike prosjekter å utarbeide målhierarkier som fremstiller på en oversiktlig måte hvordan de ulike målene forholder seg til hverandre.

Studier av prosjekter har dokumentert at ambisiøse mål stimulerer til bedre prestasjoner, men også at prestasjonene faller dersom målene blir for ambisiøse og uopnåelige. Det er behov for visjonære mål for å få frem de beste prestasjonene. Det betyr at de overordnede målene bør være tilstrekkelig ambisiøse til å fungere som motivasjonsfaktor, samtidig som de er realistiske på sikt (Samset, 2008).

2.4.3 Planlegging

Prosjekter er avhengig av god planlegging slik at det kan gjennomføres på en tids- og kostnadseffektiv måte. Planlegging omfatter hvor viktig det er med utvikling av en detaljert plan over de nødvendige stegene ved gjennomføring av et prosjekt og hvilke krav til ressurser og ledelse de ulike fasene har behov for. Planer er nødvendige ved evaluering av prosjektet og for å kunne måle fremgang. Planlegging kan ses i forhold til formulering, detaljering og evaluering og defineres som til hvilken grad tidsrammer, milepæler, mannskap og utstyrskrav er definert og spesifisert skriftlig.

Utarbeidelsen av planer vil i både store og små prosjekter være utviklet med ulik detaljeringsgrad. Der en stor plan med alle aktivitetene samlet ofte vil være uoversiktlig, da der vil være mange aktiviteter som skal utføres.

Videre bør planer inkludere et målesystem for å bedømme arbeidet opp mot budsjettert tids og pengerammer (Pinto & Slevin, 1988). Effektiv planlegging er vesentlig for prosjektsuksess. Mange av variablene som er forbundet med fiasko kan unngås gjennom effektiv prosjektplanlegging. Mye av arbeidet blir gjort før selve prosjektarbeidet starter. Planleggingen med gjennomføringen av prosjektet er dermed av stor betydning (Baker, Murphy, & Fisher, 1983)

2.4.4 Organisering

”God organisering av prosjekter krever at man skiller mellom klarleggingen av de overordnede prinsippene for de forskjellige instansers deltakelse og rolle i prosjektet, og fordelingen av konkrete arbeidsoppgaver til bestemte personer” (E. Andersen, S, et al., 2009)”.

De fleste teoretikere er enige om at det ikke eksisterer en ideell organisasjonsform som egner seg til alle typer prosjekter. Hensiktsmessigheten av organisasjonsformen blir bestemt av prosjektsituasjonen. Praktisk sett, betyr dette at prosjektorganiseringsformen må tilpasses prosjekttype, omgivelser, prosjektlivssyklus og andre prosjekt karakteristika. Det er to viktige problemstillinger som knytter seg til prosjektorganiseringen, nemlig intern og ekstern prosjektorganisering. Den første dreier seg om forholdet mellom prosjekter og basisorganisasjoner og defineres som ekstern organisering. Intern organisering relaterer seg til teamsammensetting, teamkarakteristika og teamstrukturer.

Organisasjonsformen påvirker også en rekke forhold i prosjektet, som ressurstilgang, kommunikasjon, ansvarsdeling, beslutningstaking, arbeidsmåte, motivasjon og engasjement. Det er derfor viktig å være seg bevisst de forholdene som organiseringen påvirker.

2.4.5 Kommunikasjon

Prosjekter er sammensatt for å kunne samarbeide, derfor vil man være avhengig av å kunne kommunisere med hverandre. Det vil føre til store problemer hvis kommunikasjonen er mangelfull. Kommunikasjon bidrar til kritiske sammenkoblinger mellom mennesker, ideer og informasjon som er nødvendig for at prosjektet skal bli en suksess. Kreitner, Kninicki & Buelens (2007) viser i sin forskning at det er frie barrierer som er til hinder for god kommunikasjon; fysisk avstand, problemer med avsending, problemer med mottak og problemer med å forstå hverandre.

Prosjektarbeid kjennetegnes ved at det er en dynamisk prosess, det er en stor grad av interaksjon og iterasjon i arbeidet. Det er derfor viktig med god kommunikasjon mellom prosjektets interessenter, internt i organisasjonen og mellom de som besitter de ulike fag-, bruker- og styringsrollene samt med interessenter utenfor prosjektorganisasjonen. Kvaliteten på kommunikasjonen har derfor en betydelig effekt på kvaliteten på brukermedvirkning og målsettingsarbeidet i prosjektet. Dette medfører at god kommunikasjon i prosjektet er vesentlig for at brukermedvirkning skal kunne fungere.

Kommunikasjonsformene i prosjekter varierer gjennom fasene og mellom menneskene. I små organisasjoner vil kanskje kommunikasjon mellom aktørene være noe som ikke behøver å styres i like grad som i større organisasjoner. I store organisasjoner blir grensesnittene mange og det er gjerne færre av prosjektdeltakerne som har noen relasjon til hverandre fra tidligere.

2.4.6 Oppfølging

Gjennomføringen av prosjektet er i gang når prosjektet er blitt definert, planen utarbeidet, organisasjonen er satt opp og de ulike arbeidsoppgavene er blitt tildelt ressurser. Det vil være viktig for prosjektledelsen å styre utførelsen slik at de gitte målene blir oppfylt.

Avvik fra planer og mål er noe prosjektledelsen må forholde seg til, gjennom rapporter og oppfølging kan prosjektledelsen iverksette tiltak og justere påvirkningen fra uønskede hendelser. Alvorlighetsgraden av slike forhold varierer, men det er viktig for ledelsen å iverksette handlinger når slike hendelser oppstår.

De vanligste faktorene for styring er; kostnader, fremdrift, kvalitet, omfang, usikkerhet, forhold til interessenter, kontrakt og organisasjon (Rolstadås, 2001). Styring og oppfølging av *kostnader og ressursbruk* er en av de vanligste metodene for oppfølging, uavhengig av prosjektets størrelse og omfang. Små prosjekter vil ofte bruke enklere metoder, mens større prosjekter må bruke mer avanserte metoder for å kontrollere kostnadene.

Det vil være nødvendig for prosjektet å følge fremdriftsplanen som er planlagt for prosjektet. Målingen av denne fremdriften kan foregå ved at de fullførte aktivitetene registreres, skjønsmessig vurdering av fremdrift, måling med milepæler og fysisk måling av faktisk utført arbeid (Karlsen & Gottschalk, 2009).

2.4.7 Prosjektets karakter

Det finnes ulike metoder for å gjennomføre et prosjekt. På grunn av prosjekters unikhhet, vil formene for styring, struktur og organisering variere for hvert prosjekt. Prosjektet er avhengig av god rutiner og medarbeidere som er med å tilpasse et eget opplegg slik at prosjektet kan gjennomføres så effektivt som mulig. Dette vil kreve en vurdering av hvilke metoder som passer og videre kunnskap om prosjektets karakter. Prosjektets karakter kan vurderes ut fra fire kritiske faktorer.



2.4.7.1 Usikkerhet

Usikkerhetsstyring innbefatter alle prosessene tilknyttet identifisering og analyse av, samt respons på prosjekttilknyttet usikkerhet. Dette inkluderer utnyttelse av de beste resultatene av positive konsekvenser (muligheter) og minimering av de uønskede konsekvenser (risiko). Der begrepet usikkerhetsstyring kan defineres som identifisering, analyse og håndtering av usikkerhet i prosjektet, samt å implementere forbedringstiltakene (Westhagen, 1991).

Usikkerheten defineres som differansen mellom den informasjonen som er tilgjengelig og den informasjonen vi trenger for å kunne ta en beslutning. Det er knyttet usikkerhet til en rekke av elementene i et prosjekt. Der prosjektet befinner seg i en konstant utvikling og det er denne utviklingen som driver prosjektet fremover, noe som gjør at man hele tiden må tilstrebe seg ny informasjon og dermed også justere tidsplaner og kostnadskalkyler.

Usikkerhetens innflytelse på prosjektet vil avhenge av bedriftens evne til å håndtere påvirkningen. Usikkerheten vil både gi muligheter og risiko. Ved optimal styring vil man utnytte mulighetene samt redusere risikoen, men styring av usikkerhet er ikke en enkel oppgave. Der en kan ha forskjellig syn på usikkerhet, som også vil medføre at en vil håndtere det forskjellig. Usikkerhet varierer fra person til person, der erfaring og informasjon er sentrale elementer som vil hjelpe vedkommende å mestre denne faktoren.

Det er viktig å komme til kjernen i usikkerhetselementene, før en prøver å styre de (Samset, 2008). Usikkerhetsstyring innbefatter alle prosessene tilknyttet identifisering og analyse av, samt respons på prosjekttilknyttet usikkerhet. Dette inkluderer utnyttelse av de beste resultatene av positive konsekvenser (muligheter) og minimering av de uønskede konsekvenser (risiko) (PMI, 2000).

Usikkerhetsstyring skal sees på som en avansert forberedelse for en ugunstig fremtidig hendelse. Usikkerhetsstyring må dermed ikke sees på som en reaktiv prosess, men derimot som en proaktiv prosess. Proaktiv identifisering av usikkerhet gjør at de enkelte ugunstige konsekvenser kan "nøytraliseres". Dette vil forbedre sannsynligheten for å nå målene innenfor de mål og rammer som gir høy verdiskapning for prosjekteier.

Ved et prosjektarbeid er det viktig å innse at usikkerhet er et moment som berører alle aspekter. Styring av usikkerhet skal ikke gjennomføres som et tillegg til de andre oppgavene prosjektlederen har, men det må være integrert i en form for planlegging og gjennomføring.

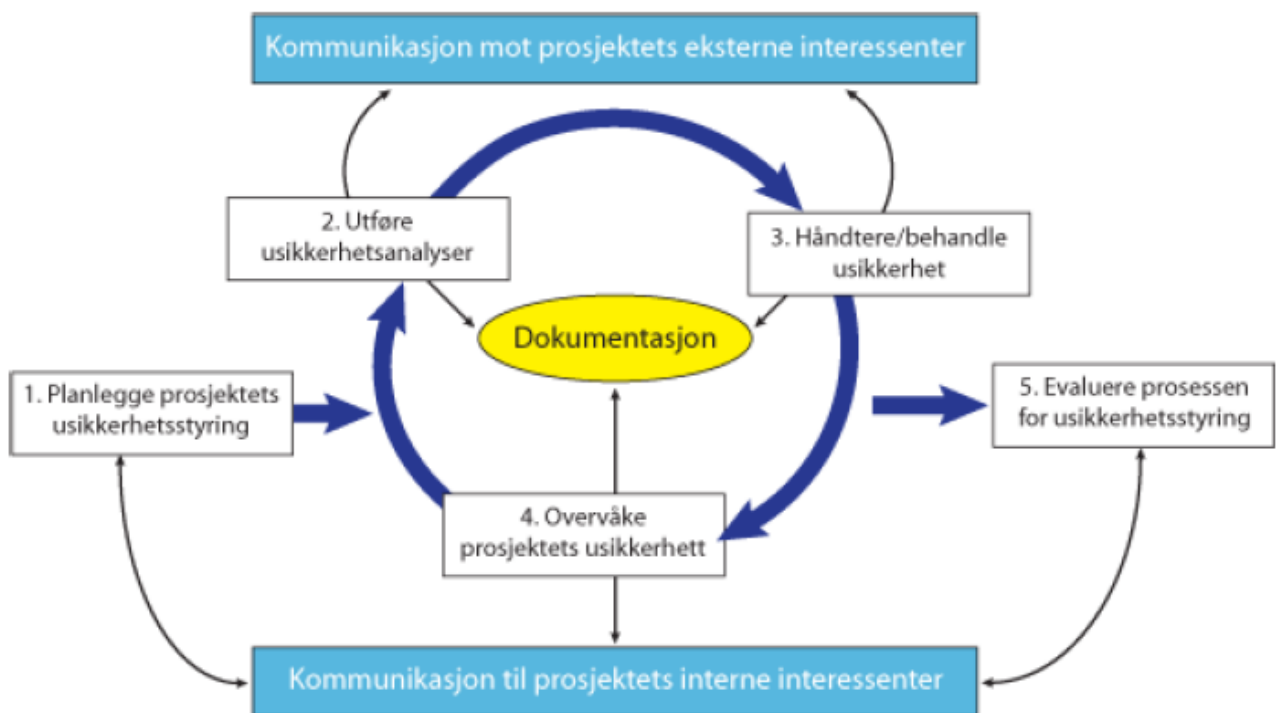


Figur 2.6 Usikkerhet integrert med 8 andre kunnskapsområder (PMI, 2000).

I løpet av prosjektets livssyklus forandrer prosjekter kontinuerlig karakter, det gjør usikkerheten også. Ikke bare forandrer usikkerhetens størrelse seg, men den skifter også natur og årsak. Usikkerheten er høyest i begynnelsen av prosjektet. Her er det stort sett manglende informasjon og avklaringer som er årsak til usikkerheten.

Figuren nedenfor viser sammenhengen mellom prosjektets usikkerhet og utgifter i perspektiv av livssyklusen til et prosjekt. Tidlig i prosjektet vil usikkerheten være høyest mens den avtar når utgiftene vokser. Derfor vil det være viktig å identifisere usikkerhet i prosjektets oppstart, dette vil gi en positiv effekt på prosjektets suksess.

Det finnes mange ulike prosesser for usikkerhet, jeg har valgt å ta med modellen til (NSP & SINTEF, 2008). De har utarbeidet en prosess for styring av usikkerhet. Den er utviklet med hjelp fra tre ulike modeller for risikostyring.



Figur 2.7 Generisk prosess for usikkerhetsstyring i prosjekt (NSP & SINTEF, 2008).

Ut fra modellen vil de ulike trinnene forholde seg til prosjektet tidsakse og gjennomføringen vil skje i forskjellig tid. Interessentene i prosjektet vil ha stor betydning for usikkerheten i prosjektet. Det finnes flere typer interessenter som vil påvirke prosjektet. Selv om utfordringen ligger i å tilfredsstille de ulike gruppene innenfor organisasjonen. Vil en av de største utfordringene være å følge opp interessenter utenfor organisasjonen. Dette kan være interessegrupper eller media.

2.4.7.2 Frekvens

Frekvens angir hvor ofte en oppgave går igjen. Det skilles mellom oppgaver som er høyfrekvente og lavfrekvente. En oppgave med høy frekvens gir muligheter for overføring av kunnskap og erfaring til neste prosjekt. Ved en oppgave med lav frekvens er oppgaven enkeltstående og kunnskapsoverføring vil ikke være mulig. En oppgave med lav frekvens kan kalles en engangsoppgave. Et av særtrekkene ved en slik oppgave er at den ikke kan gjøres bedre neste gang fordi det ikke blir noen neste gang. Gjennomføringen er derfor avhengig av å bli vellykket med en gang. Dette stiller store krav til planlegging og oppfølging underveis.

2.4.7.3 Unikhet

Unikhetsfaktoren baseres på varige transaksjonsspesifikke investeringer. En slik investering vil ha høy grad av unikhhet dersom den ikke kan anvendes til et alternativt formål uten at

markedsverdien blir betydelig forringet. Hvis derimot investeringen har flere bruksmuligheter uten verdiforringelse vil graden av unikhhet være lav. Det skilles mellom følgende investeringer:



Figur 2.8 Investeringer ved unikhhet (E. Andersen, S, et al., 2009).

Transaksjonsspesifikke investeringer har betydning for arbeidsforholdet mellom to parter. Er det snakk om store investeringer blir partene låst til hverandre i en økonomisk felle hvor begge parter er avhengige av en vellykket gjennomføring.

2.4.7.4 Størrelse

Størrelse sier noe om hvor stort prosjektet er med tanke på antall personer som er involvert, tid, prosjektøkonomi og fysisk størrelse. Antall personer involvert i et prosjekt har påvirkning på organisasjonsstrukturen. Når antall prosjektmedarbeidere øker, blir arbeidsoppgavene fordelt på flere og oppdelt i mindre enheter. De økonomiske rammene prosjektet må forholde seg til setter begrensninger og har innvirkning på kontraktutformingen og styringsopplegget. Er det en stor og omfattende investering må kontrakten formes deretter. Tidspunktet for levering setter føringer for hvor mye tid de ulike fasene i prosjektet kan beslaglegge. Det er da viktig å planlegge godt og sette av ekstra god tid i påvente av problemer som kan oppstå. Størrelsen på selve prosjektet vil ha betydning for hvor mange arbeidere som trengs, organiseringen og hvor lang tid man trenger.

2.4.8 Portefølje og programmer

Ved større prosjekter vil en ofte danne et prosjektprogram, dette for å koordinere og lede de ulike prosjektene som blir dannet som undergrupper for hovedprosjektet. Disse programmene vil gjøre det mulig å få gjennomført de ulike prosjektene koordinert med hverandre mot et felles formål. En prosjektportefølje vil ha felles funksjon som et program, der en portefølje består av en samling av prosjekter utført av organisasjonen.

Det som ofte kan by på utfordringer vil være den tverrfaglige innsatsen i prosjektet, der forskjellige deltakerne kan være involvert i flere prosjekter samtidig. Dette kan føre til

interessekonflikter, der det blir kamp om ressursene i organisasjonen. Det vil derfor være nødvendig for ledelsen å ha god kommunikasjon og holde en tett kontakt med de ulike prosjektene slik at programmet holder seg innenfor de planlagte rammene som er planlagt. Et program vil bestå av ulike prosesser; utvikling av strategi, valg av program, gjennomføring av prosjekter og evaluering av disse vil bli gjennomført syklisk (Rolstadås, 2001). Prosjektene i programmet vil gjennomføres parallelt, mens delprosjekter ofte vil følge hverandre (Sandvoll, 1999).

2.5 Kultur og kulturforskjeller

Organisasjonskultur kan forklares ved en refleksjon av personligheten til en organisasjon. Akkurat som hvert individ, har også hver organisasjon en unik personlighet og kultur. Videre kan en definere organisasjonskultur som:

Et system av delte normer, tro, verdier og tilnærminger som knytter folk sammen dermed skapes delte meninger (Gray & Larson, 2008).

Organisasjonskultur kan tolkes som en slags blanding av en grunnleggende filosofi om organisasjonens mål og virkeområde, og dens oppbygging og innhold. Både menneskene i organisasjonen, og dens konfigurasjon i seg selv bidrar til utforming av kultur.

2.5.1 Kulturforskjeller

Den stadig økende globaliseringen, samt høy arbeidsinnvandring til vesten fra ikke-vestlige land, er en av årsakene til at arbeidsplassen i større grad en tidligere vil være møtepunkt for individer fra flere ulike kulturer. Bedrifter som ønsker vekst vil være avhengig av å ekspandere i et globalt marked som preges av kulturell diversitet, både når det gjelder kunder, leverandører og arbeidstakere (Simons, Vazquez, & Harris, 1993). Samtidig etterspør flere land utenlandsk arbeidskraft på grunn av manglende arbeidskraft i sitt eget land. Organisasjoner vil derfor i mange tilfeller være møtepunktet mellom individer fra ulike kulturer, noe som vil være utfordrende for medarbeiderne og lederne i organisasjonen.

Det finnes både positive og negative sider med disse forskjellene, på den positive siden viser studier at mangfold kan bidra til å øke problemløsningsevnen, kreativiteten og innovasjonsevnen samt bidra til en mer vellykket markedsføring overfor ulike kundegrupper. Samtidig viser de samme studiene at kulturelle forskjeller også kan medføre høyere grad av turnover, mellommenneskelige konflikter og kommunikasjonsproblemer i organisasjonen. Det

er derfor et økende behov for å forstå flerkulturelle organisasjoner og grupper, å håndtere disse på en effektiv måte, for å sikre størst mulig grad av positive effekter for organisasjonen og dens medlemmer. I så måte vil lederes evne til å lede flerkulturelle grupper og organisasjoner ha stor betydning (Northouse, 2007).

Det å lede flerkulturelle grupper og organisasjoner er vanskelig. Hofstede (1997) dimensjoner gir innblikk i den kompleksiteten som mangfold og flerkulturalitet innebærer, og antyder samtidig hvordan forskjellige dimensjoner kan medføre både kommunikasjons problemer og skape et høyt konfliktnivå i organisasjonen (Aase & Glasø, 2009).

3 Tradisjonell versus nyere litteratur

Jeg vil her ta for meg den tradisjonelle litteraturen rundt prosjektorganisasjon, deretter den Skandinaviske skolen, for så å se nærmere på den nye vinklingen.

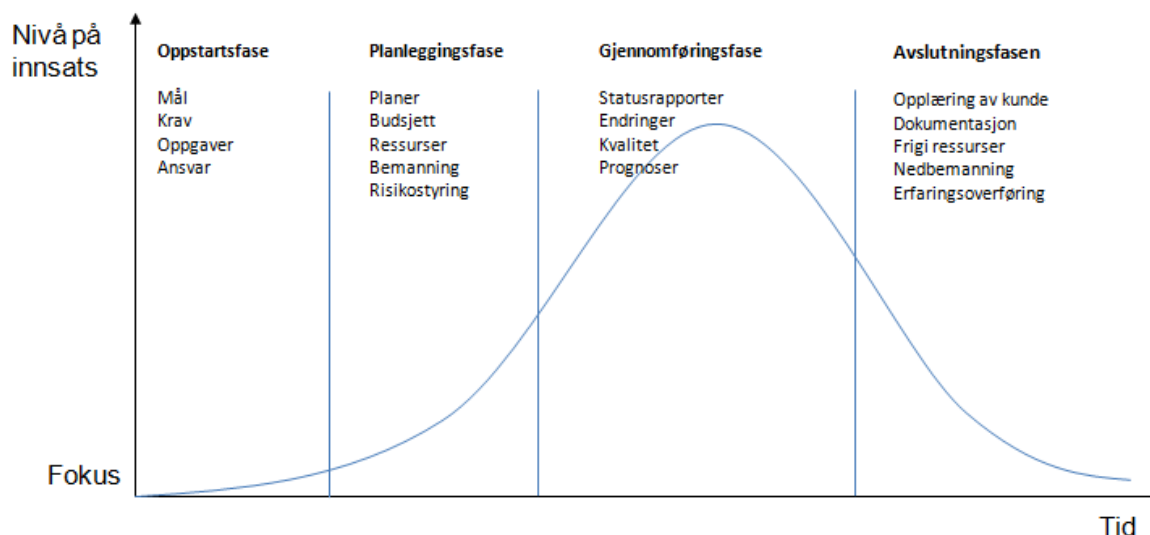
3.1 Tradisjonell litteratur

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 (2000) bruker. Den sier (i norsk oversettelse):

”Et prosjekt er en tidsavgrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt eller en tjeneste” (PMI, 2000).

Vi kaller dette et oppgaveperspektiv (E. Andersen, S, 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 konstruksjonsvirksomhet, 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.

Et prosjekt gjennomgår vanligvis flere hovedfaser (figur 3.1), men innholdet i prosjektet varierer i forhold til bransje og hvert individuelle prosjekt.



Figur 3.1 Prosjektets livssyklus (etter Gray og Larson 2003)

Figuren illustrerer nivået på ressursinnsatsen, der det er lavt i starten og deretter øker og når topp i gjennomføringsfasen, før ressursinnsatsen avtar og prosjektet avsluttes.

1. I oppstartsfasen eller den innledende fase er det fokus på utarbeidelse og avklaring av prosjektets mål, krav, oppgaver, rammer, organisering og ansvar.
2. Planleggingsfasen er fokuset rettet mot utarbeidelsen av planer og budsjetter, bemanning og fordeling av ressurser på arbeidsoppgaver og risikostyring.
3. Når prosjektet er under gjennomføring, og det skaper resultater, er det fokus rettet mot statusrapportering, håndtering av endringer, kvaliteten på arbeidet og prognoser på budsjett og tidsrammer.
4. Avslutningsfasen blir dokumentasjon og opplæring av kunde viktig, prosjektet kan starte nedbemanning og frigi ressurser slik at andre kan ta lærdom av de erfaringer som er gjort.

Hovedlinjene i den tradisjonelle litteraturen beskriver hvordan et prosjekt kan deles opp i klare faser, og som fremstiller arbeidet i et prosjekt som gjennomføringen av en livssyklus (Packendorff, 1993). Når en slik forståelse legges til grunn, blir fasene tillagt et innhold som innebærer at de må etterfølge hverandre. Da den ene fasen må fullføres som et grunnlag for arbeidet i den neste.

Mye av grunnen til at denne filosofien blir brukt er på grunn av fokuset rundt den tekniske gjennomføringen av selve prosjektet (Engwall, 2004). Her blir betydningen av planlegging og kontroll av prosjektarbeidet blir satt i høysetet.

3.1.1 Kritikk av tradisjonell litteratur

Lundin & Söderholm (1995), Parington (1996) og Sahlin Anderson & Söderholm (2002) har kritisert den tradisjonelle prosjektlitteraturen.

Kritikken er omfattende og berører det prosjektbaserte arbeidet på flere måter, men alle har de rettet sterk kritikk til den felles løsningsorienteringen. De mener en må ha en situasjonsbestemt prosjektorganisering da prosjekter vil varieres med størrelse, unikhet, design osv. De er også kritiske til evalueringen av selve prosjektet, da de mener en må ha en bredere oppfatning om hvordan en har kommet frem til løsningene av målene og ikke bare være interessert i målene i seg selv. Når en ser på flesteparten av prosjektene presentert av den tradisjonelle litteraturen er det mangel på prosjekter med høyere grad av unikhet og kompleksitet. Dette er en tankevekker da dagens prosjekter blir mer og mer komplisert gjennom mer strategisk og teknisk nytenkning. Når både store og små prosjekter settes sammen er det på grunnlag å skape den mest effektive sammensetningen som vil skape noe nytt og unikt.

En bevisstgjøring rundt disse kritikkene er avgjørende for både store og små prosjekters samarbeidsevne gjennom kommunikasjon og den situasjonsbestemte ledelse bestemt av prosjektleder og deltakerne. Dette for å skape et best mulig miljø for deltakerne for å utnytte deres sterke sider og videre nå de fastsatte målene og til slutt skape prosjektsuksess.

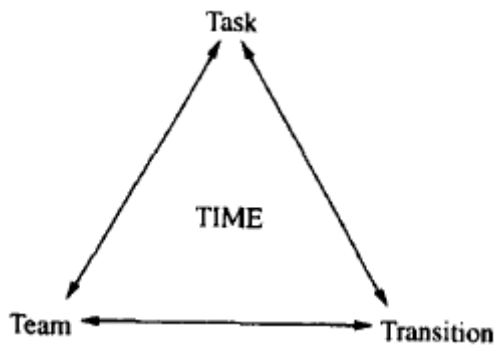
3.2 Den skandinaviske skolen

”Den skandinaviske skolen” har hatt en annen oppfatning av prosjektfaget. Fremdriverne for denne retningen har vært de svenske professorene Lundin og Söderholm (Lundin & Söderholm, 1995). De presenterte i begynnelsen av 1990-årene prosjektet som en temporær organisasjon. Flere skandinaviske forskere har arbeidet videre med dette utgangspunktet. Lundin (1995) selv 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) (E. Andersen, S, 2010).

Task, Time, Team, Transition

Disse fire konseptene kan brukes for å klassifisere enhver organisasjon. Men her vil man under denne teorien utdype den midlertidige organisasjonen, omgivelsene, og deltakerne i prosjektet.



Figur 3.2 Forholdene mellom de grunnleggende konseptene i prosjekter

Time

Tid er et konsept jevnlig brukt av forfattere av midlertidige organisasjoner. Tid er derfor et viktig fundament av forståelsen av prosjektformen. Dette på bakgrunn av at prosjekter er bundet av en tidsbegrensning. Burrell (1992) og andre vestlige forfattere tenker på tidsbegrepet som et lineært uttrykk. Burrell (1992) beskriver det slik:

“An alternative interpretation of time suggests that it is cyclical, in that phenomena are repeated, recurring time and time again just as the sun rises and sets every day”.

Task

Oppgave er det andre grunnleggende konseptet i dette rammeverket. Hovedfokuset i prosjektet vil alltid være oppgaven og hvordan løse oppgaven på en best mulig måte.

Team

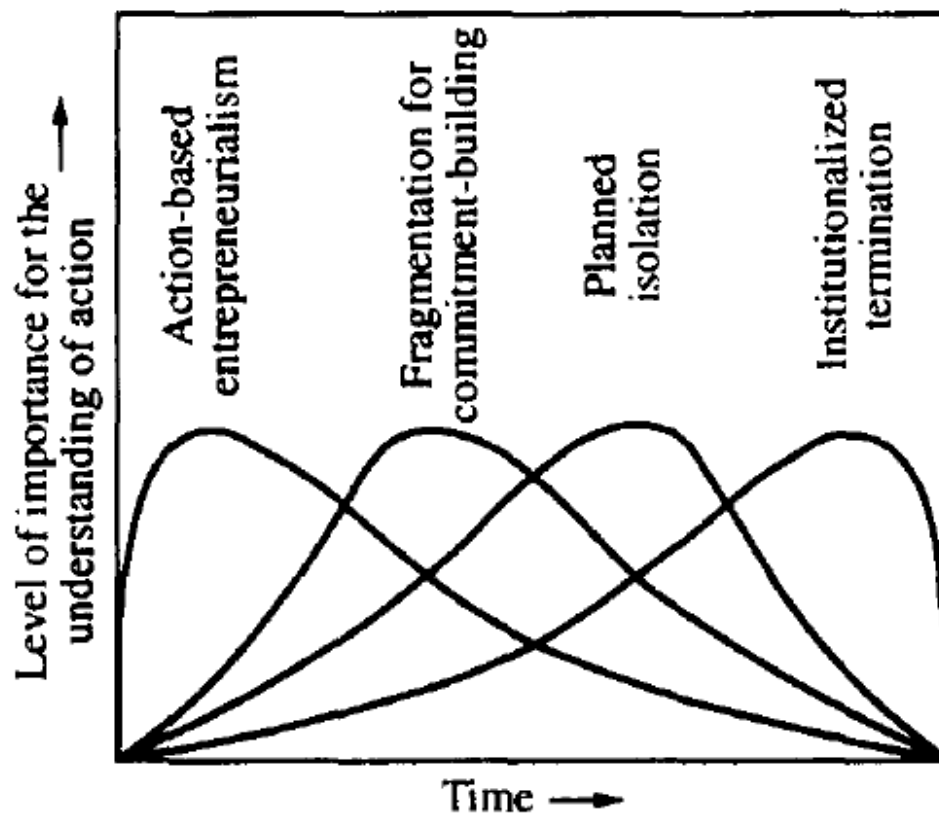
Et prosjekt er basert på menneskelige krefter og deres personlige egenskaper for å komme til en god løsning. Dette er bundet opp av forskjellige faktorer, blant annet innsatsen basert på tidligere erfaringer og kreativitet. Det er spesielt viktig for deltakerne i gruppen å skape et godt miljø slik at engasjementet til den enkelte fungerer optimalt slik at arbeidet og oppgaven blir gjort.

Transition

Transition er det fjerde og siste konsept i det grunnleggende rammeverket. Transition er forskjellige overganger i forskjellig miljøer organisasjonen har. Endringene er enten mer verdifullt på de indre funksjonene i et prosjekt eller mer definert på selve oppgaven.

Fasene i den skandinaviske skolen er beskrevet i figur 3.3 og fokuset er forbundet med hva som bør gjøres i de forskjellige fasene. De nevnte fokusene vil ha sine klimakser i forskjellige faser.

Figur 3.3 Sequencing concepts in the theory of temporary organizations



Action-base entrepreneurialism

Dette er den første fasen i dette konseptet. Når denne fasen skal ta form vil det være svært viktig å ha en leder med riktig erfaring og bakgrunn slik at prosjektet får en god start. Men prosjekter er preget av forskjellig grad av unikheter som igjen vil føre til større utfordringer og igjen føre til bruk av andre metoder.

“Generally speaking, rhetoric is a means for mapping relevant experiences and environments” (Smircich & Stubbart, 1985).

Siden prosjekter er preget av unike og komplekse oppgaver vil man ha mer nytte av å bruke ”rhetoric” sammenlignet med gjentakende oppgaver. En vil også få mer realistiske og robuste prosjekter ved bruk av retorikk.

Fragmentation for commitment-building

Dette er den andre fasen når den midlertidige organisasjonen vil utvikle seg bak retorikk. Det er da åpenlyst å spesifisere tidslinjen med de forskjellige oppgavene som er med å indikere starten på prosjektet. Det er da viktig å avklare et klart startpunkt og definerte oppgaver for prosjektet. Hensikten med dette er å sette grenser, forenkle arbeidsoppgavene og at alle deltakerne er enige i tidslinjen som blir satt. Dette gjør det lettere for deltakerne å samarbeide og at de opprettholder et godt engasjement gjennom hele prosessen, spesielt når det gjelder unike prosjekter.

Planned isolation

Planlagt isolasjon er avgjørende for prosjektets sikkerhet fra potensielle trusler fra omgivelsene rundt. Det er viktig å isolere prosjektet for å sikre best mulig fokus på selve prosjektet.

Institutionalized termination

Institutionalized termination er i fjerde fase og berører oppløsningen av prosjektet. I hovedsak skal prosjektet ha et klart mål når det skal avsluttes, slik at en kan finne nye prosjekter eller aktiviteter for deltakerne etter endt oppgave. Avslutningen kan finne sted på et bestemt punkt, når oppgaven er gjort eller en løsning er funnet. Når avslutningen har funnet sted vil deltakerne bli plassert på nye prosjekter og bruke sin kunnskap og erfaring på disse.

3.3 Tradisjonell litteratur kontra den skandinaviske skolen

Den tradisjonelle litteraturen vil alltid ligge som et godt grunnlag for å gjennomføre et prosjekt. Men i dagens marked med raske omstillinger og større utfordringer må en ha flere alternativer. Synet til den skandinaviske skolen vil ikke kun virke som et eget teoretisk grunnlag for å arbeide som en midlertidig organisasjon, men heller være et supplement for den tradisjonelle oppfatningen av prosjektfaget. Prosjektfaget har mange sammenligninger sammen med organisasjonsfaget, der en stor del av organisasjonsteorien brukes til å forstå prosjektet som organisasjon. Synet til Lundin & Søderholm (1995) bidrar til å skape et nytt alternativ og en ny vinkling. Med sin tankegang om 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 da brukes tid på å skape samhørighet og anerkjennelse for gruppen. Og medarbeidernes syn endrer seg etter hvert som de arbeider med den nye oppgaven (E. Andersen, S, 2010). Den tradisjonelle litteraturen fokuserer mer på tid og den skandinaviske skolen på handling. Siden den skandinaviske litteraturen beskriver et prosjekt som en midlertidig organisasjon og bruker organisasjonsteorien som et fundament for strukturen i et prosjekt, vil det derfor være lettere å arbeide med komplekse prosjekter som ofte krever flere omstillinger og forandringer. Den tradisjonelle litteraturen baserer seg på normativ tenkning, der de bruker en mal for en suksessfull arbeidsmetode for så mange prosjekt som mulig. Forandringer i et prosjekt vil derfor skape større utfordringer da en må arbeide og forske i større grad på en løsning.

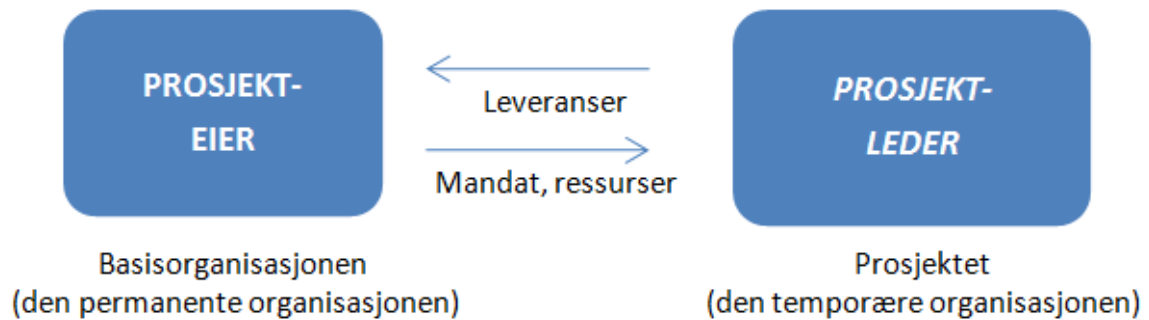
3.3.1 Nytt perspektiv, prosjekt til en midlertidig organisasjon

Dagens marked forandrer seg raskt og etter hvert har søkelyset blitt satt på prosjektets relasjoner til andre organisasjoner. Prosjektet defineres som

”en midlertidig organisasjon, opprettet av en annen organisasjon for å utføre oppdrag på dennes vegne” (E. Andersen, S, 2005).

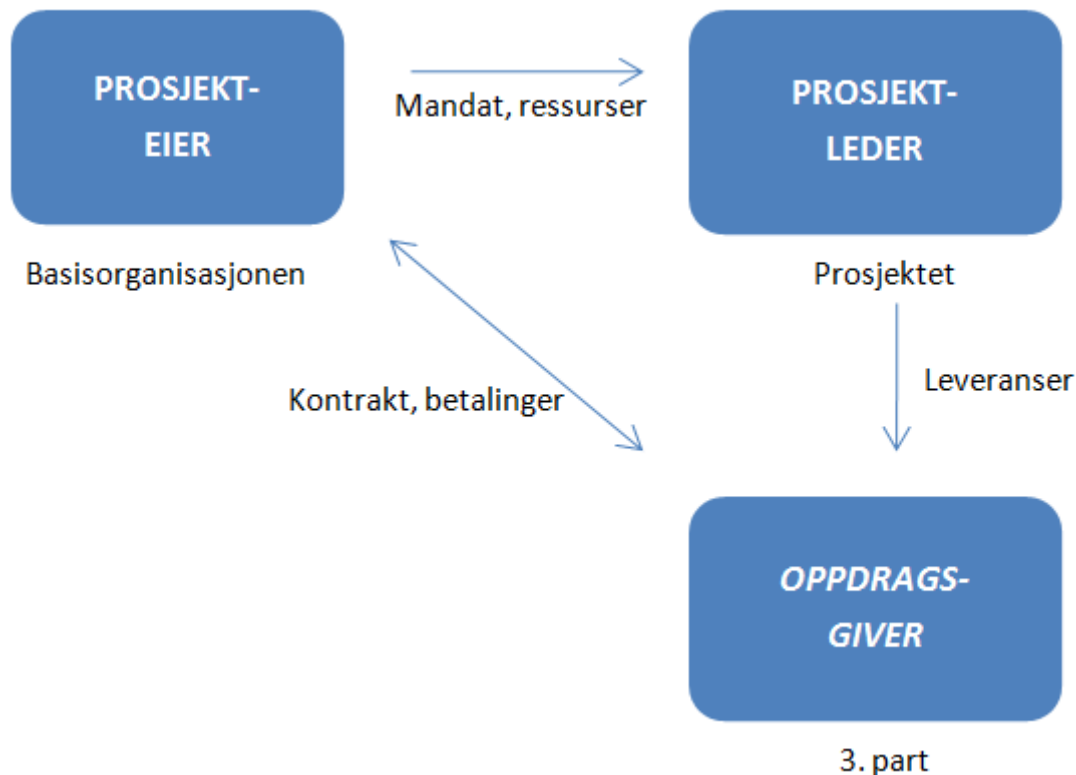
Dette blir kalt et organisasjonsperspektiv. Figur 3.4 definerer denne illustrasjonen enkelt. Den viser forholdet mellom basisorganisasjonen som den permanente organisasjonen og prosjektet som den temporære organisasjonen. Prosjekteieren er ansvarlig for prosjektet på vegne av basisorganisasjonen, og er oppdragsgiveren der han vedtar og definerer oppdraget til prosjektlederen. Prosjektlederen delegerer de ulike ressursene slik at basisorganisasjonene får

de ønskede leveransene. Forholdet mellom eier og leder blir i dette perspektivet viktig, der oppgavefordeling og ansvar skal fordeles.



Figur 3.4 Forholdet mellom basis organisasjonen og prosjektet

I figur 3.4 vil forholdene være av liten skala. Prosjekter er ofte mer kompliserte en tredjepart (en annen virksomhet) som skal motta leveransen fra prosjektet. Figur 3.5 viser denne situasjonen. Tredjeparten har alltid stor innvirkning på prosjektet og vedkommende har en eierposisjon for prosjektet. Tredjeparten blir ofte kalt ”sektor” på fagspråket, men i denne oppgaven blir vedkommende kalt oppdragsgiver. Dette for å skille mellom de ulike posisjonene i prosjektet, da oppdragsgiveren ofte kan være en barnehage og prosjekteieren er kommunen. Disse relasjonene kan skape en del unødvendig usikkerhet pga stressmomenter om ansvarsfordeling og samarbeidsrelasjonene partene imellom. Det er derfor svært viktig å avklare disse forholdene raskt, og få en avklaring på de kontraktsmessige avtalene mellom prosjekteier og oppdragsgiver. Prosjektlederen har som oppgave å utføre oppgavene på en mest mulig effektiv måte. Et viktig spørsmål og omdiskutert spørsmål er prosjektleders deltagelse og involvering i kontraktsforhandlingene. Videre vil underleverandører skape mer usikkerhet når disse skal blande seg inn i prosessen.



Figur 3.5 Forholdet mellom basis organisasjonen, prosjektet og tredjepart

3.4 Prosjektsuksess

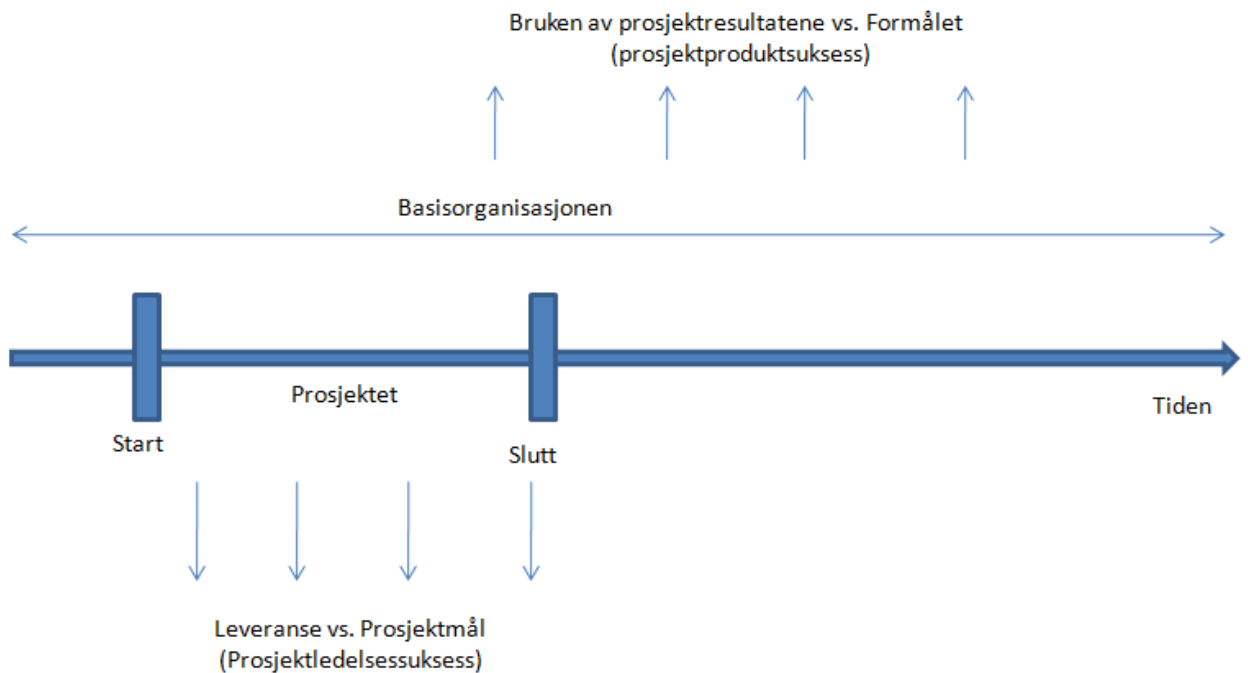
Faktorene som fører til vellykkede prosjekter er blitt forsket på lenge. I tidligere tid la de vekt på forhold relatert til prosjektlederen samt basisorganisasjonen. Mens i senere studier er det vært mer fokus på interessentene og omgivelsene ved prosjektet (Karlsen & Gottschalk, 2009).

Det er vanskelig å utarbeide en liste over viktige suksessfaktorer siden de er prosjektavhengige og varierer fra prosjekt til prosjekt. Siden hvert prosjekt er unikt er det ulike forhold som kan betraktes som kritiske i hvert enkelt prosjekt.

Generelt med suksessfaktorer menes faktorer eller forhold som antas særlig viktige for at prosjektet skal kunne oppfylle resultatmål (tid, kostnad og kvalitet) og effektmål (nytteverdi). Forskjellen mellom resultatmål og effektmål er definert ved at resultatmålet er det som oppnås

ved prosjektets slutt, mens effektmål er det som oppnås etter at prosjektet er avsluttet, det vil si det prosjektet bidrar til (Jessen, 2005).

Suksessfaktorer må ikke forveksles med ”suksesskriterier”, som beskriver hvilke forhold som interessentene vil vektlegge når det i etterkant skal vurderes hvorvidt prosjektet var en suksess eller ikke.



Figur 3.6 Prosjektsuksesskriterier(E. Andersen, S, 2010).

Figuren illustrerer det nye synet til prosjektsuksess. Ved dette synet er man opptatt av at målene til prosjektet blir gjennomført til rett tid, innenfor de budsjetterte rammene som er satt. Kvaliteten blir også verdsatt slik at de fremmer basisorganisasjonens interesser. Prosjektsuksess består av to deler, der vi har prosjektledersuksess (prosjektets mål nås) (Munns & Bjeirmi, 1996). Videre har vi prosjektproduksuksess, som har fokus på at formålet realiseres i større eller mindre grad (Baccarini, 1996). Summen av de to faktorene vil være prosjektsuksess.

Prosjektledersuksess sees i sammenheng med avslutningsfasen i prosjektet, der en tar hensyn til de ulike målene: om ferdigstilling til riktig tid, om prosjektet har holdt seg innenfor de budsjetterterammene og om kvaliteten på arbeidet var god nok. Mens

Prosjektproduktuksessen sees i sammenheng med brukerne der en først kan avgjøre suksessen i etterkant av prosjektet.

Koblingen mellom disse suksessfaktorene er en sentral utfordring i prosjektarbeidet. Der en er avhengig av å skape en sammenheng mellom det som er den ønskede situasjonen for basisorganisasjonene og det prosjektet skal levere. Denne sammenhengen blir kalt det kritiske integrerende bindeledd ("Critical Integrative Link") (White & Patton, 2002). Sammenhengene mellom prosjektledelsessuksess og prosjektproduktuksess er prosjektlederens og prosjekteierens ansvar.

4 Små prosjekter

Ved denne oppgaven velger jeg å utdype mer om små prosjekter, da små prosjekter er mindre belyst enn store prosjekter. Forskjellen fra større prosjekter til små prosjekter er annerledes styringsmessig og opptrer på en litt annen måte. Under dette kapitlet vil jeg presentere bakgrunnen for mindre prosjekter, hva mindre prosjekter er og hva som gjør dem spesielle sammenlignet med større prosjekter.

4.1 Bakgrunn

Gjennom de siste årene har prosjektledelse fått mye oppmerksomhet, men derimot har de små prosjektene fått overraskede lite respons. En hører ofte i media om at de statelige prosjektene ofte blir overskredet eller forsinket, dette kan gjelde barnehager, skoler eller oppussingsobjekter, typiske små prosjekter. Små prosjekter kan altså fremstå som mislykkede. Hvorfor er det da så mange små prosjekter under gjennomføring?

Det kan være mange årsaker til at det likevel dannes små prosjekter. Prosjektledelse som arbeidsform "kortsletter" hierarkier og byråkratier i situasjoner hvor det er ønskelig å gjøre dette. På en måte slippes "markedskreftene til internt - på godt og vondt. På den ene siden oppnås effektive ressursdisponeringer, på den annen side må markedskreftene holdes innenfor en ønsket kontekst. Sagt noe mindre filosofisk så oppnås en kombinasjon av målrettethet og effektiv arbeidsutførelse (Hetland, 2009).

4.2 Hva er et lite prosjekt

Selv om en har benyttet små prosjekter gjennom mange hundreår er begrepet relativt ungt. Litteraturen beskriver ofte større prosjekter som mer komplekse. Mindre prosjekter typisk ofte vil ha mindre rammebetingelser i form av teknologi, mindre omfang og mindre konsekvenser for omgivelsene.

Små prosjekter kan defineres som et prosjekt med mellom 3-10 deltakere som har en kostnadsramme på opptil 70 millioner med en tidshorisont på ca 18 måneder fra prosjektet initieres og til det er ferdig (LOCHHEAD, 1993). Dette krever god kommunikasjon og samarbeid blant deltakerne slik at planlegging og arbeid kan komme raskt i gang.

Små prosjekter har vist seg å bli undervurdert, der det igangsettes mange prosjekter hvor deltakerne har lite kunnskap om prosjektarbeid. For dårlig tid i prosjektets planleggingsfase og naivitet knyttet til at prosjekter kan gjennomføres uten å avsette nok tid og personell, er medvirkende årsaker (Hauken, 2009). Dette viser at små prosjekter er vanskelig å gjennomføres uten nødvendig kunnskap. Her er det store forskjeller mellom små prosjekter i det offentlige og i det private markedet. I offentlige sektorer stilles ikke de små prosjektene de samme kravene til forberedelser og planlegging som de private, dette fordi de har vesentlig enklere for å sikre finansiering. Dette kan føre til svakere forarbeid i offentlige prosjekter.

I private prosjekter er en avhengig av et stort behov for å oppnå delmålene og milepælene under gjennomføringsfasen. De økonomiske vilkårene i offentlige prosjekter har ofte et sterkt fundament.

4.3 Behov for små prosjekter

Behovet for prosjekter er massivt, der mennesker, varer energi, informasjon og penger skal kunne flyttes friksjonsfritt rundt. De små prosjektene har mindre budsjett enn de store prosjektene slik at den økonomiske styringen er lettere å håndtere enn styring av større budsjetter, der risikostyring blir større.

I dagens marked blir små prosjekt benyttet som aldri før og det er ingenting som tyder på at denne utviklingen skal forandre seg. Det som er kritisk vil være kunnskapsområdet til deltakerne, der de små prosjektene ofte blir undervurdert. Det vil være viktig med deltakere som er gode til å ta selvstendige beslutninger, da det vil være få deltakere knyttet til prosjektet. Små prosjekter vil også være populære på grunn av tilgjengeligheten og konkurransen i markedet. Investorer foretrekker enkle og mindre prosjekter med forutsigbare forutsetninger og begrenset risiko, mens de skyr store og større og komplekse prosjekter

4.4 Utforming

Prosjekter representerer den beste praksisen. Dette for å oppnå lave kostnader, økt fleksibilitet og god kvalitet gjennom prosjektets gjennomføring og leveranse. Små prosjekter har færre deltakere enn store. Dette vil gi bedre forutsetninger for større dynamikk, fleksibilitet og bedre rustet til å møte uventede hendelser.

Små prosjekter er lettere å etablere og gjennomføre enn store prosjekter da de ikke krever like mye infrastruktur. Små prosjekter krever heller ikke like mye støtte, godkjenninger og tillatelser som større prosjekter gjør.

4.5 Risikostyring i små prosjekter

Antall deltakere og mindre budsjett gir små prosjekter en fordel når det gjelder risikostyring. Større prosjekter vil ofte ha forskjellige og mektigere interessenter, både i og utenfor prosjektorganisasjonen enn mindre prosjekter. Mindre prosjekter har derfor mindre kompleksitet enn større når det gjelder tekniske løsninger, kontrakter, forsikring og finansieringsløsninger. Den økonomiske styringen er mer fleksibel ved mindre prosjekter, der det er lettere å foreta endringer ved uforutsette hendelser. Utfordringen ved risikostyring i store prosjekter er planleggingsfasen der pengestrømmene ofte eskalerer og kostnadsrammene skal settes for prosjektet (Jessen, 2005).

4.5.1 Interessenter i små prosjekter

Interessenter har en i alle prosjekter. I små prosjekter vil en ikke være bundet opp av for mange. Dette vil gjøre det lettere å gjennomføre risikostyring på en tilfredsstillende måte. Siden det er få deltakere involvert i prosjektet vil samarbeidet og kommunikasjonen være viktig. Interessekonflikter kan rask oppstå når det er få deltakere, både personlige og jobberelaterte. Dette kommer som en bivirkning av et tett samarbeid innad i prosjektet. Personlige tvister blant deltakerne i gruppen kan være med å sette resultatet til prosjektet i fare dersom en ikke er observant på konfliktene som kan oppstå i gruppa.

Kommunikasjon med interessentene er viktig gjennom alle prosjektets faser, spesielt planleggingsfasen er essensielt for resultatet av prosjektet. Det er viktig å få frem alle ønskene og tankene til interessentene i tidligfasen slik at det ikke skulle oppstå noen tvister underveis i prosjektet.

4.5.2 Teknologi

Tekniske utfordringer og løsninger vil generelt kreves i prosjekter. Når en ser på små prosjekter vil dette være situasjonsbestemt, der en har mulighet til å forutse operative koblinger som krever ny teknologi eller andre problemer lettere. Dette på bakgrunn av mindre komplekse planer og usikkerhet i prosjektet. Usikkerhet vil oppstå som en naturlig årsak til utarbeidelse av nytt materiell eller lignende.

4.5.3 Kontrakter

Utarbeidelse og tildeling av kontakter er en viktig suksessfaktor for et prosjekt. Det er viktig å inngå kontrakter med deltakere med god erfaring og oppgaveforståelse. Ved små prosjekter er det spesielt viktig å få dyktige medarbeidere, da det kun er få personer som har ansvar for prosjektet.

4.5.4 Risiko

I små prosjekter vil det som regel være unødvendig å utføre større risikoanalyser. Deltakerne kommer lang ved å bruke sunn fornuft og enkle subjektive vurderinger. Dette vil være nok til å ta de rette beslutninger dersom risikable situasjoner skulle oppstå (Jessen, 2005).

5 Utvikling av prosjektstyringsmodell

Formålet med denne oppgaven er å finne forskjellen mellom små og store prosjekter. Dette krever at jeg setter meg inn i relevant litteratur og har dybdeintervjuer med flere fagpersoner.

For å få et godt svar for min problemstilling analyserer jeg prosjektstyringen etter at prosjektet er ferdigstilt. I teorien er det mange ulike tilnærminger til prosjekt, der analysen varierer fra prosjekt til prosjekt.

Den mest utbredte metoden for å avdekke det beste bilde av hvordan et prosjekts prosjektledelse har vært på er å vurdere måloppnåelse for prosjektet (E. Andersen, S, et al., 2009). Denne metoden tar for seg resultatene innen fremdrift, kostnad og kvalitet. Disse vurderingene vil avgjøre om prosjektet er en suksess eller fiasko. En kan derfor se at denne metoden har klare svakhetstegn sett opp mot å vurdere prosjektets ledelse og styring.

For å få en objektiv tilnærming på prosjektstyring er det nødvendig å utarbeide en organisert systematikk av de eksisterende metodene. Det finnes utallige modeller for prosjekter, prosjektstyring og prosjektledelsesprosesser. Jeg vil derfor presentere ulike modeller med forskjellige innfallsvinkel med tanke på prosjekter og prosjektstyring.

5.1 Prosjekt- tankemodell

Denne modellen er sammensatt for å se på de grunnleggende forholdene i prosjektstyring.



Figur 5-1 Black-box sammenheng mellom problem og effekt(E. Andersen, S, et al., 2009)

Denne modellen illustrerer en svært enkel tankemodell. Denne simplisiteten avdekker åpenbare svakheter. Der interessentene og omgivelsene i stor grad innvirker på sammenhengen mellom behov og effekt. Modellen vil derimot ha en god forklaringskraft til å vise sammenhengen mellom problem, behov, mål og effekt. Der hensikten med

gjennomføringen av et prosjekt er det arbeid som skal utføres. Et prosjekt vil startes for å løse et gitt problem eller tilfredsstille ulike behov. Behovet er utgangspunktet for en gitt strategi som vil føre frem til et mål. Målet er uttrykt med det en har oppnådd med prosjektet. Etter prosjektet er avsluttet vil brukerne av prosjektet ha en viss nytte av prosjektet (E. Andersen, S, 2010).

5.2 Innhold i prosjekter

Riis og Mikkelsen (1996) definerer fem grunnelementer som alle vil være viktig for å løse en prosjektoppgave.



Figur 5-2 prosjektmodell (Mikkelsen & Riis, 1996)

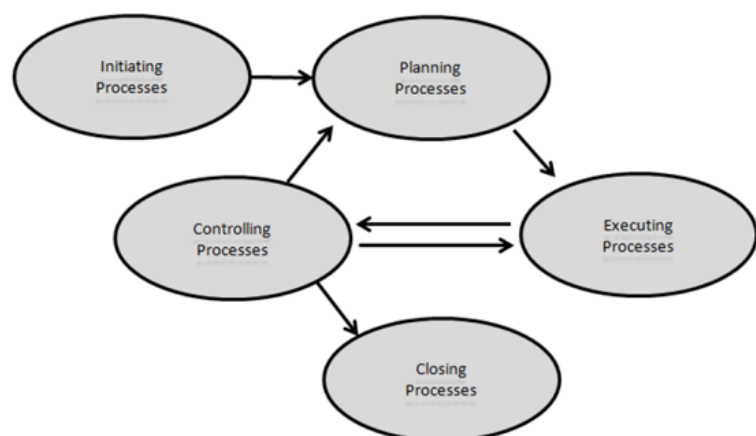
Modellen til Mikkelsen & Riis (1996) gir et godt oversiktsbilde av hva et prosjekt skal inneholde. Videre beskriver modellen hvordan de ulike elementene forholder seg til hverandre. Når vi nå har klarhet og dannet oss et bilde av hva et prosjekt skal inneholde vil det være behov for å se nærmere på prosjektstyring.

5.3 Prosjektstyring

"Prosjektstyring" betegner planleggingen, organiseringen og ressursstyringen som er nødvendig for å oppnå definerte prosjektmål på en suksessfull måte.



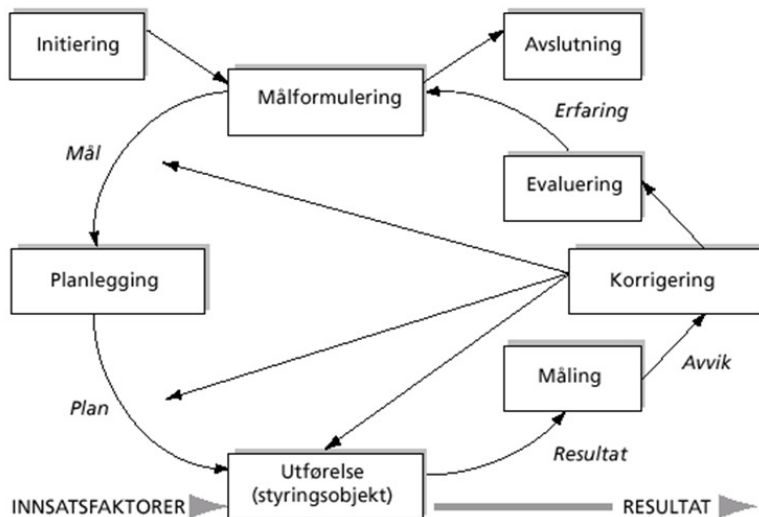
Figur 5-3 prosjektstyringsmodell (E. Andersen, S, et al., 2009)



Figur 5-4 prosjektmodell (PMI, 2000)

PMI (2000)s modell består av fem trinn der planlegging, gjennomføring og kontrollering utgjør oppfølgingen underveis i prosjektet.

Videre har vi styringssløyfen, den illustrerer de viktigste punktene i et prosjekt og vil være en løpende sirkel som går gjennom hele prosjektet fra begynnelsen til slutt. Prosjektstyring innebærer styring av prosjekter og styringssløyfa illustrerer styringsoppgavene i forhold til prosjektets faser.



Figur 5-5 Styringsløyfa (Meland Ø H, 2000)

Styringsløyfen er et verktøy for prosjektlederen som han kan bruke ved gjennomføringen av et prosjekt. Styringsoppgavene kan deles opp i tre grupper: målformulering, planlegging og oppfølging (Westhagen, 1991).

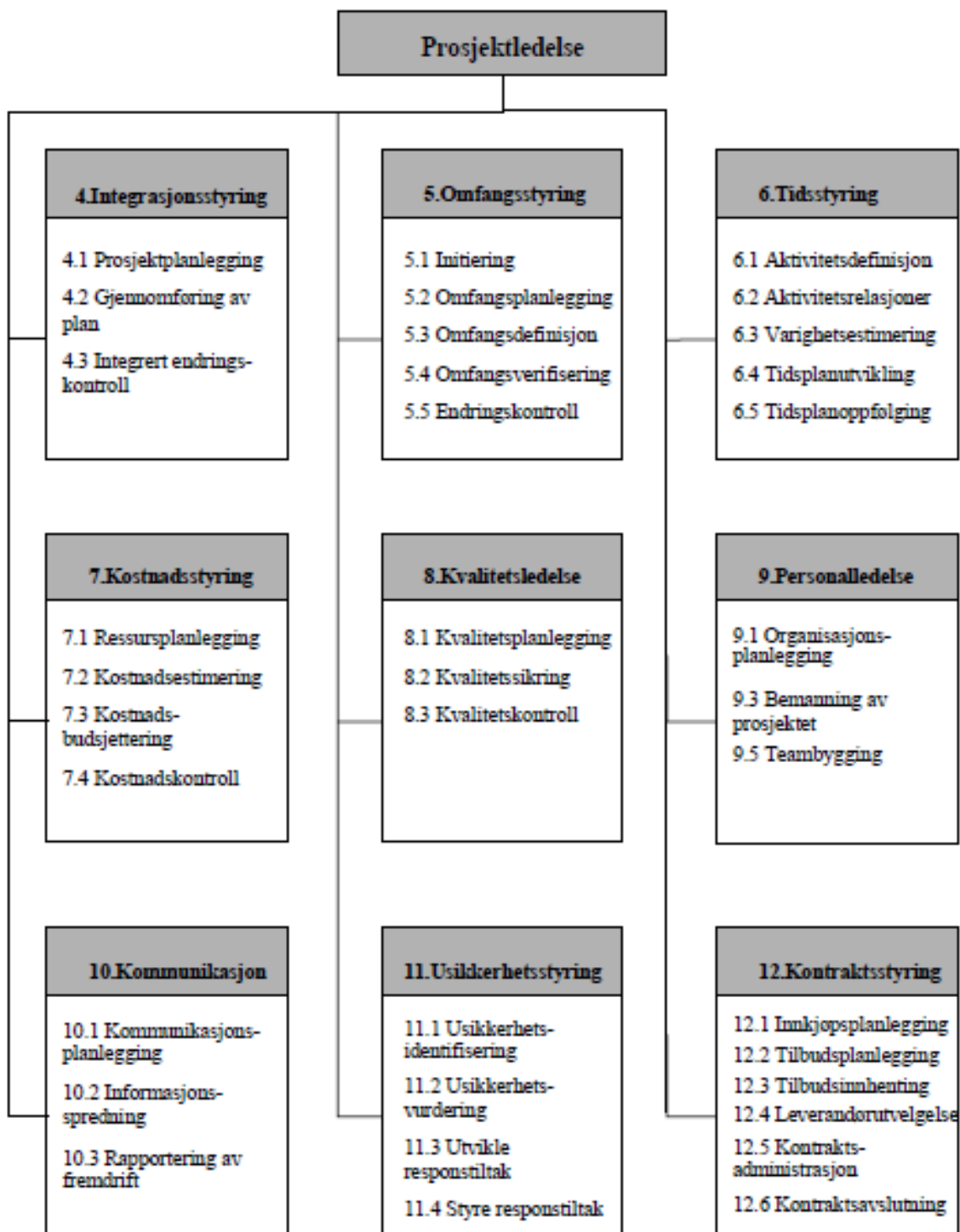
Vi går videre for å se nærmere for å se på de ulike prosjektledelsesprosessene, for å kunne lage en modell som gjør at de samme prosessene blir evaluert.

5.4 Prosjektledelsesprosessene

PMI (2000) benytter følgende definisjon av prosjektledelse:

“Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project.” (PMI, 2000).

PMI (2000) har delt prosjektledelse inn i kunnskapsområder (”Project Management Knowledge Areas”). Disse ni kunnskapsområdene (styring/ledelse av omfang, kvalitet, tid, kostnad, usikkerhet, personell, kontrakt, kommunikasjon og integrasjon) representerer moderne prosjektledelse og skiller seg fra tradisjonell prosjektledelse, som hovedsakelig har konsentrert seg om styring/ledelse av prosjekter med hensyn til elementene kostnader, tid og sluttproduktets funksjonalitet (PMI, 2000).

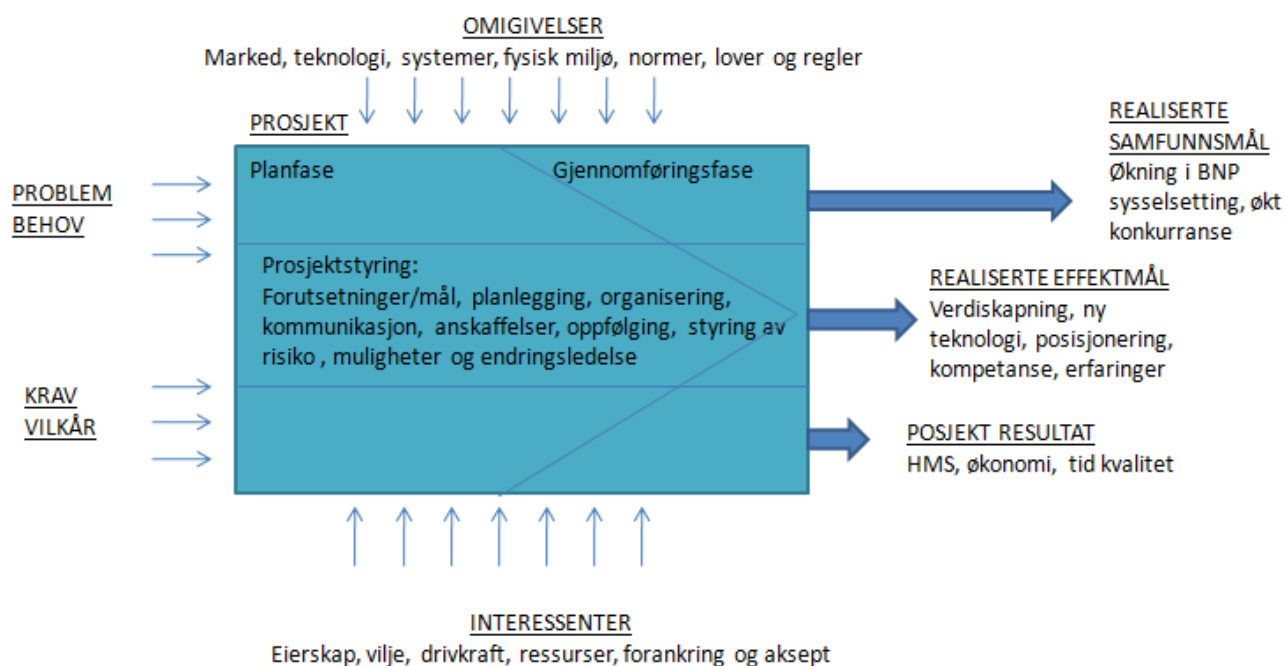


Figur 5.6 (2000) klassifisering av prosjektledelse i kunnskapsområder og prosesser.

Figuren viser de ni kunnskapsområdene med tilhørende prosesser. Prosessene innenfor de forskjellige områdene overlapper hverandre og påvirker hverandre på en måte som gjør det hele mer komplekst. Hvor mye innsats de enkelte prosesser til enhver tid krever er prosjektavhengig. Som oftest vil hver prosess være tilstede minst en gang i hver prosjektfase.

5.5 Ny modell for evaluering av prosjektstyring

Ved utarbeidelsen av ny modell er det viktig å forutsette at prosjektledelse og styring av prosjekter er et komplekst fagfelt. Du vil aldri finne et likt prosjekt. Dette fører til en tilpassning for hvert prosjekt innefor ledelse og styring. En modell som er generell vil hjelpe bruken og anvendelse av den, og samtidig vil den belyse ulike elementer som vil si noe om styring av prosjekter og videre mulighet til å skille små og store prosjekter.



Figur 5.7; Modell for analyse av prosjektstyring (Raaholt, 2009)

Modellen over er sammensatt av modellene som er presentert tidligere i kapittel 2 og 3, utviklet av (Raaholt, 2009). Ved å samle de ulike modellene slik vil det være lettere å se sammenhengen og mulighet for å se på andre parametere enn resultatet. Dette vil gjøre det lettere å se likheter og forskjeller mellom et lite og stort prosjekt. Modellen viser styringsprosesser gjennom de ulike fasene i prosjektet, fra problem og behov til effekt, dette påvirket av omgivelsene og interessentene.

Det finnes ulike typer prosjekter, og uendelige mange tilnærminger til prosjektstyring, denne modellen tar forutsetning av at den ikke tar for seg alle.

6 Metode og forskningsdesign

Dette kapitlet illustrerer ulike metoder som kan benyttes for å løse oppgavens problemstilling. Videre har jeg utdypet om reliabiliteten og validiteten i forhold til hvordan oppgaven er løst.

6.1 Metode

Johannessen (2004) definerer metode som:

”Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskaplig metode er hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss”

Hvilken fremgangsmåte og hvilken metodisk tilnærming som bør anvendes for å gjennomføre en suksessfull forskning som er passende for forskningen, avhenger av problemstilling. Dette avhenger av vitenskaplig standpunkt, som gjenspeiler forskerens oppfattelse av verden og menneskets rolle i verdensbilde (Nyeng, 2007)

Jeg har valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming som hovedperspektiv. Dette er utgangspunkt for intervjuguiden jeg har utviklet og samlingen av litteratur. Dette perspektivet vil hjelpe og analysere hva de styringsmessige forskjellene består i mellom små og store prosjekter. Jeg har valgt å benytte meg av en modell utviklet av Raaholt (2009), som er illustrert i figur 5.7 for å gi en oversiktlig beskrivelse av hvilke forskjeller som finnes. Dette perspektivet vil hjelpe mitt videre arbeid mot utfordringene små prosjekter har i forhold til store prosjekter.

6.2 Problemstilling

Grunnlaget for en suksess ligger i forskningens utgangspunkt, emne og problemstilling. Nyeng (2007) forklarer at valg av fremgangsmåte avhenger av type problemstilling. For å gjøre tydelig inntrykk av hva som skal utforskes må utformingen av problemstillingen være enkel og konkret. Den avgjørende faktoren for en god problemstilling er å ha en klar indikasjon på hva som skal forskes på i forhold til relevant litteratur. Utformingen av problemstillingen bør være så spesifikk og enkel som mulig for å unngå at forskningen blir for kompleks og uoversiktlig (Ryen, 2002). Jeg ønsker, som tidligere nevnt, å undersøke hva

forskjellene består i mellom små og store prosjekter, og på grunnlag av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

”Hva består de styringsmessige forskjellene mellom små og store prosjekter av?”

Som sagt har jeg valgt å benytte et kvalitativ forskningsdesign for å utrede min problemstilling. Videre har jeg foretatt fire semistrukturerte dybdeintervju av personer med tilknytning til problemstillingens fokusområde. Begrunnelsen for mitt valg vil fremkomme senere i kapitlet.

6.3 Vitenskaplig posisjonering

Når vi skal se på den vitenskapelige posisjoneringen vil en først og fremst reflektere forskerens grunnleggende antagelser om virkelighetens natur, ontologi, og hvordan forskerne på best mulig måte kan etterforske sammenhengen i verden. Vitenskapsteoretiske tradisjoner og ulike oppfatninger av verdensbildet har sitt fundament i filosofiske antagelser, der vi på hver ytterkant finner Positivismen og Sosial Konstruktivismen.

”Fundamentalt i positivismen er den ontologiske antagelsen om at den sosiale verden eksisterer ”der ute” eksternt og objektivt, og at kunnskap kun er av betydning om den er basert på observasjon av den eksterne virkeligheten”(Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008).

Forskning i henhold til denne tilnærmingen er fullstendig objektiv, og forbindes ofte med kvantitative studier. Objektive kriterier bestemmer hva som skal undersøkes og formålet med forskningen er å identifisere kausalitet og fundamentale lover for å forklare ulik atferd.

Sosial konstruktivismens antagelser er fullstendig motsatt og refereres til som fortolkende metode.

”Fundamentalt i sosial konstruktivismen er den ontologiske antagelsen om at virkeligheten er sosialt konstruert og gitt mening av mennesker, og fokuset er rettet mot hvordan menneskene gjør verden fornuftlig, ved å dele sine erfaringer med hverandre”.

Denne tilnærmingen vil gi meg svar på hvordan ulike påstander om sannhet og virkelighet som etableres i arbeidet med prosjekter. Dette vil indikere en subjektiv innstilling. Forskningen ved dette feltet vil gi meg verdifull informasjon som kan hjelpe meg å forstå og forklare

hvorfor informantene har ulike erfaringer. Dette fremfor å identifisere kausalitet fra eksterne faktorer og fundamentale lover for å forklare menneskers atferd.

6.3.1 Min vitenskaplige posisjonering

Gjennom min studie har jeg ønsket å få et innblikk i informantens profesjonelle arbeidsmåter. Easterby-Smith, et al (2008) poengterer at et bevisst forhold til egen oppfattelse av verdens sammenhenger og hvordan ting eksisterer i forhold til hverandre, kan påvirke resultatet og kvaliteten i forskningen. Disse posisjoneringene er på ytterkantene, og forskningen som jeg har foretatt meg vil ikke være direkte knyttet til noen av disse, men heller være en kombinasjon. Denne kombinasjonen vil være sammensatt av å finne ulikhetene i et gitt prosjekt på basis om det er et stor eller liten oppgave. Forskningen min vil også være basert på informasjonen fra intervjuobjektene, dette for å skape et bredere bilde av virkeligheten om temaet i forhold til eksisterende litteratur. Dette vil gi en basis for en viss grad av hermeneutisk fortolkning, som befinner seg innen det sosialkonstruktivistiske perspektivet, for å analysere og tolke de innsamlede data. Dette indikerer en vitenskaplig posisjonering mellom de to motpolene, med en klar vinkling i retning av sosial konstruktivismen. Jeg har forholdt meg til objektive sannheter uten stor grad av egen tolkning.

6.4 Kvalitativ metode

Metode er et samlebegrep for de prosedyrer og teknikker som brukes for å samle inn data og analysere dem. Det skilles mellom to hovedretninger for metodisk fremgangsmåte, henholdsvis kvalitativ- og kvantitativ metode. Kvantitativ metode er en tilnærming hvor man samler inn og analyserer en større mengde data med numerisk karakter. Disse blir ofte samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelse og analysert statistisk (Saunders, 2007). Mens kvalitativ metode er en tilnærming hvor man studerer egenskapene og karakteristikkene ved fenomener (Repstad, 1991). Man bruker altså denne tilnærmingen for å øke informasjon om, og skape forståelse for problemet man står overfor. Det særlige og unike blir forsøkt forstått gjennom å gå i dybden på dataene. Man studerer altså helheten rundt et fenomen og prøver å finne en forklaring. I tillegg søker man å finne løsninger på problemer og forslag til hvordan man bør tilnærme seg ulike situasjoner. For å gjøre dette kreves en større grad av nærhet til det som studeres enn ved studier av hvor hyppig noe forekommer eller hvor vanlig noe er. På grunn av min problemstilling er det derfor hensiktsmessig å benytte meg av et slikt design.

Min empiriske populasjon består av flere rapporter om prosjekter og fire personer fra kommunen i Kristiansand, med relevant kunnskap om prosjekter og prosjektarbeid. Hensikten har vært å opparbeide en helhetlig forståelse om selve gjennomføringen av et prosjektarbeid og forskjellighetene mellom små og store prosjekter. Ved å gå i dybden i enkelte instanser fremfor å ta for seg hele bredden i næringen, fremmer Repstad (1991) bruk av kvalitativ metode som har til hensikt å gi en helhetlig forståelse av spesifikke forhold. Ved kvalitativ metode er utvalget som undersøkes mindre, og forskningsspørsmålet er relativt mer åpent sammenliknet med kvantitativ metode. Datainnsamlingen jeg har foretatt er mer naturlig og har gitt dypere innsikt på et mindre område. Muligheten for at det som gjengis er riktig er da større, fremfor konklusjoner som er dannet på et overfladisk grunnlag.

Denne metoden byr allikevel på enkelte svakheter, noe jeg har vært oppmerksom på gjennom forskningsprosessen. Gjennomføringen av selve forskningsprosessen kan med kvalitativ forskning være svært tidkrevende, og analyse og tolkning av data kan være vanskelig på grunn av kompleksitet i det innsamlede materialet. I tillegg påpeker Easterby-Smith, et. al. (2008) behovet for en refleksiv holdning, og at vi som forskere bør tenke gjennom vår rolle og hvordan den har påvirket forskningsprosessen. Uavhengig av hvilke metode som anvendes vil det være viktig å ha fokus på etiske aspekt ved gjennomføringen av forskningen og at forskningen ikke på noe punkt vil påføre studieobjektene eller involverte parter skade.

6.5 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan beskrives som en overordnet plan for hvordan man skal gjennomføre en undersøkelse. Forskningsdesignet kan sees på som konstruksjonstegningen for hvordan man ønsker at undersøkelsen som skal gjennomføres skal se ut i et helhetlig perspektiv (Selnes, 1999)

Valg av forskningsdesign er viktig for å ha et hensiktsmessig verktøy, som på en effektiv måte kan samle inn data i samsvar med problemstillingen. Ifølge Easterby-Smith, et al. (2008) er forskningsdesign:

”about organizing research activity, including the collection of data, in ways that are most likely to achieve the research aims”

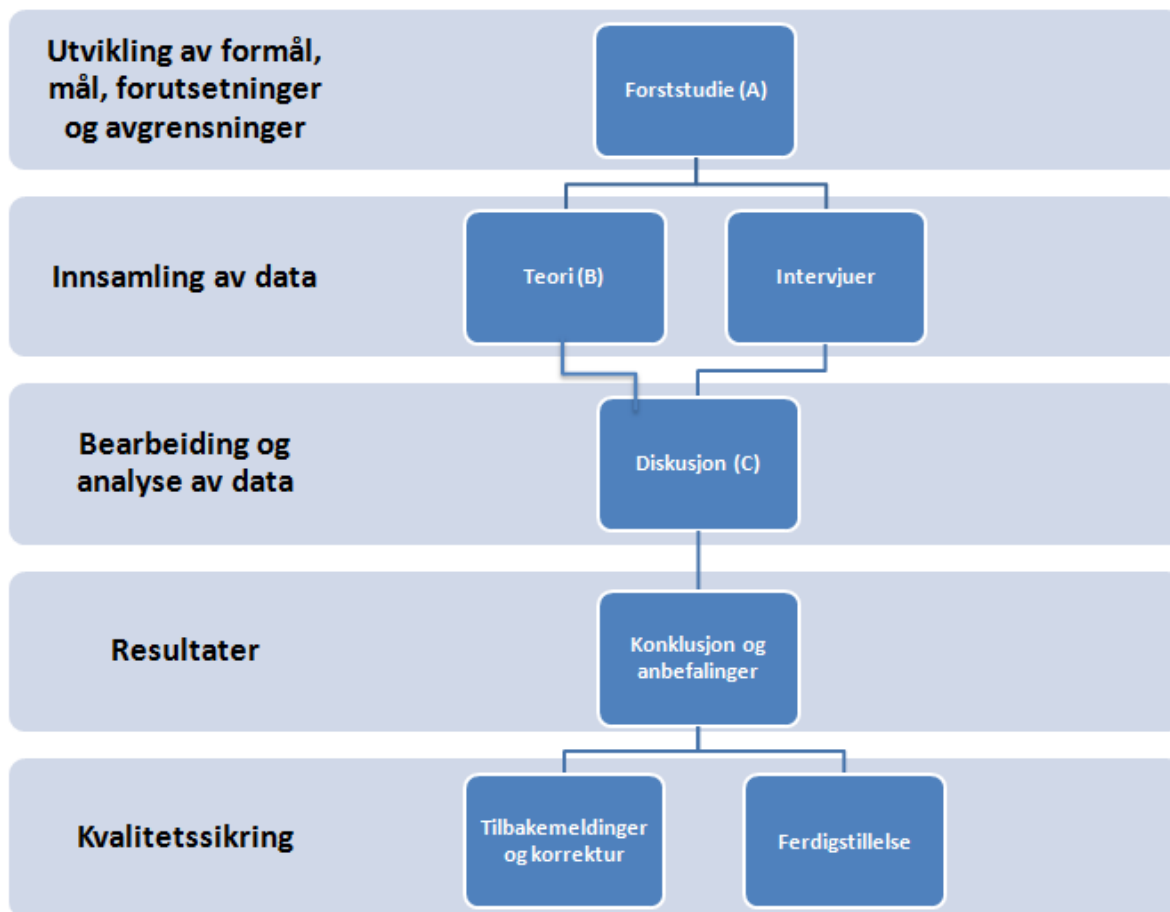
I vitenskapsteorien skilles det blant annet mellom eksplorerende, deskriptivt og kausalt forskningsdesign (Ghauri & Grønhaug, 2002). Dette henviser til problemstillingens formål og

videre hvilke design som er best egnet for problemstillingen. Eksplorerende forskningsdesign har som hensikt å kartlegge en uklar problemstilling eller kartlegge forskning innenfor områder hvor det ikke finnes stor grad av forskningsmateriale. Deskriptivt forskningsdesign defineres som

”å kartlegge virkeligheten slik den faktisk er, uten å vurdere den. Deskriptive forskningsdesign har som mål å beskrive et fenomen, kartlegge dets omfang og identifisere dets ulike deler” (Nyeng, 2007).

Kausalt design går ut på å finne årsakssammenhenger. Denne tilnærmingen blir ofte brukt i sammenhenger der man har en klart definert og målbar problemstilling.

Ved min problemstilling vil både deskriptivt og eksplorerende forskningsdesign bli anvendt. Mine kunnskaper om prosjekter var noe svak i begynnelsen. Jeg benyttet meg derfor av et eksplorerende forskningsdesign for å hente inn informasjon og relevant kunnskap om oppgaven og emnet. Det deskriptive forskningsdesignet hjalp meg til å finne forskjellene mellom små og store prosjekter gjennom dybdeintervjuer og litteraturen.



Figur 6-1 Teoretisk kunnskap om prosjekter.

Figuren over viser forskningsprosessen for denne oppgaven. Dette prosjektet begynte med kartlegging av problem og behov, for så videre å planlegge oppgavens videre liv. Det viste seg raskt at det ikke fantes så mye litteratur om mindre prosjekter. Det ble derfor tidlig klart at det var behov for innhenting av data og litteratur fra andre kilder.

6.6 Forskningsstrategi

Når jeg da hadde fått etablert problemstillingen for oppgaven og fått en avklaring for den vitenskapelige posisjonen var valg av forskningsstrategi neste trinn i prosessen. Easterby-Smith, et al. (2008) henviser til tre ulike strategier for å gjennomføre en kvalitativ forskning. Disse er å ha en etnografisk tilnærming, utføre forskningen i interaksjon med forskningsobjektet, eller foreta innsamling av språkdata. Ved min oppgave har jeg funnet det mest hensiktsmessig å benytte meg av den siste metoden. Gjennomføring av intervjuer er den

mest benyttede fremgangsmåten i denne metoden. Formålet ved å foreta innsamling av språkdata er i følge Holme og Solvang (1996):

”to discover the views, perceptions and opinions from individuals through language (Holme & Solvang, 1996)

Easterby-Smith, et al. (2008) bemerker at gjennomføring av intervju bør gjøres i forhold til hva som er mest passende for å oppnå formålet; å få datamateriale for å belyse forskningens problemstilling. For å oppnå dette finnes det forskjellige fremgangsmåter for å strukturere intervjuene:

- Strukturerte intervju, der intervjutema og spørsmålsformuleringen er fast bestemt for gjennomføringen av intervjuet.
- Semistrukturerte intervju, hvor forskeren har en fast intervjuguide som skal følges, men rekkefølge, tema og spørsmål kan variere.
- Ustrukturerte intervju betyr at forskeren har satt et tema for intervjuet med åpen spørsmålsformulering.
- Gruppeintervju /Fokusgrupper, der forskeren tilnærmer seg informantene med et felles tema som skal diskuteres.

Ved utforming av arbeidet med min oppgave og problemstilling har det vært mest hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervju med semistrukturert tilnærming. Ved innsamling av primærdata med en tematisk innfallsvinkel og åpen spørsmålsstilling vil forskeren få en fordel med økt kunnskap og forståelse (Nyeng, 2007). Mine intervjuobjekter hadde svært god kjennskap til prosjektering og prosjekter. Jeg fikk derfor med mine dybdeintervjuer en god mulighet til å få en bedre forståelse og innsikt i de ulike temaene. Dette gav meg mulighet til å gi meg et godt grunnlag for å kartlegge virkeligheten på en objektiv måte.

6.7 Utvalg

Resultatet er avhengig av intervjuobjektene og defineringen av utvalget. Jeg har tatt hensyn til og vurdert hvilke, samt antall informanter som skal inkluderes i oppgaven. Dette for å gi et virkelighetsnært bilde av resultatet og for å motvirke faren for kompleksiteten som kan oppstå ved for mange informanter. Johannessen (2004) bemerker at forskerne bør begrense antall

personer i utvalget, men samtidig få tilgang til så mye informasjon som mulig. Tidsbegrensningen gav meg en utfordring, noe som gjorde at jeg valgte å utføre noen få dybdeintervjuer. Hvor mange personer som inkluderes i utvalget har også betydning for tillitten og troverdigheten til konklusjonene som trekkes i prosjektet (Mehmetoglu, 2004). Utvalgsstørrelsen dannet jeg på bakgrunn av om at antallet informanter jeg valgte gav meg tilstrekkelig informasjon for å belyse problemstillingen. Dette kalles utvalgets metningspunkt, der ytterligere informanter ikke vil frembringe mer informasjon som er nødvendig for prosjektet (Thagaard, 2003).

6.7.1 Valg av informanter

Ved min strategiske utvelgelse av informanter har jeg lagt vekt på deres erfaring og relevans for problemstillingen. Ved å gjennomføre en slik formålsbasert utvelgelse, vil informantene inkluderes i utvalget på grunnlag av bestemte karakteristika som er formålsdefinerte (Riley, 2000). Mitt krav til respondentene var at de hadde god erfaring og kjennskap til prosjektarbeid og en nåværende stilling innenfor sektoren. Dette var nødvendig for å få en tilstrekkelig dekning av problemstillingen. Respondentene har alle stillinger som prosjektledere i Kristiansand kommune og videre inngående kjennskap til mine kriterier som var satt.

Intervjuperson	Tittel	Tidspunkt
Morten Stensrud	Prosjektleder	28.04.2010
Lasse C. Eikaas	Prosjektleder	29.04.2010
Håvard Harildstad	Prosjektleder	26.04.2010
Ingvald Grønningsæter	Byggesjef	25.03.2010

Tabell 5-2 Oppgavens informasjonsutvalg

6.8 Datainnsamling

Ved forskningsprosessen vil innsamlingen av data være svært sentralt, da dette legger grunnlaget for en god forskning. Hovedsakelig skilles det mellom to ulike typer data; sekundær- og primærdata.

6.8.1 Sekundærdata

Sekundærdata defineres av Selnes (1999) som:

”data eller informasjon samlet inn for et annet formål enn løsningen av det problemet forskeren står ovenfor.”

Ved innsamling av data til min oppgave har jeg brukt faglitteraturen, vitenskaplige artikler og offentlige publikasjoner aktivt til å få en dypere forståelse av området som skal belyses.

6.8.2 Primærdata

Primærdata defineres av Easterby-Smith, et al. (2008) som:

”new information that is collected directly by the researcher.”

Dette er altså data innsamlet av forskeren spesielt med hensyn for å besvare forskningsprosjektets problemstilling. Primærdata var hjelpende for oppgaven, da jeg har fått en dypere innsikt i prosjektarbeid. Videre har det hjulpet meg å få en bedre forståelse hva som er forskjellene på et stort og lite prosjekt.

Primærkilden jeg har brukt er intervjuer fra fagpersonell innenfor emnene empirien omhandler. Dette ved å foreta dybdeintervju med relevante personer for å besvare problemstillingen. Ved å gjennomføre en slik innsamlingsprosedyre har jeg avgrenset forskningsmaterialet til forskningens formål. Et vellykket resultat og gjennomføring er avhengig av gode forberedelser i forkant av intervjuene. For å møte godt forberedt er det viktig at forskeren har orientert seg og har en grunnleggende forståelse for forskningsområdet (Kvale, 1997). Jeg valgte å samle inn store mengder av sekundær data før gjennomføringen av intervjurundene. Dette gav meg en fordel for å forstå de mest grunnleggende og generelle forholdene i en prosjekteringsfase og mulighet til å se noen av forskjellene mellom små og store prosjekter. Videre gav det meg også en forståelse for de teoretiske faguttrykkene som anvendes i bransjen.

Intervjuguiden som dannet rammen for det videre arbeidet ble utarbeidet på bakgrunn i den generelle litteraturstudien og tidligere studier på området. Dette gav meg et godt grunnlag for gjennomføringen av intervjuene og for at jeg ikke skulle miste viktig informasjon fra respondentene.

Intervjuguiden jeg benyttet ved intervjuene er vedlagt i appendiks 1. Johannessen (2004) fremhever to mulige intervjukategorier; personlige intervju og telefon intervju. Det førstnevnte henviser til samtaler med personlig oppmøte og en samtale mellom intervjupartene i felles omgivelser, hvilket er hva jeg valgte å gjennomføre. Jeg valgte å bruke

digital båndopptaker for å føre en bedre samtale med intervjuobjektet og heller rette fokus mot respondenten og intervjuet. Ved å få et tettere bånd opp mot objektet vil troverdigheten for forskningen i forhold til spørsmålet om reliabilitet øke. Etter hvert intervju satt jeg meg ned og hørte på samtalen for så å bruke tiden til hjelp for videre refleksjon av det som kom frem under intervjuene. Ved å ta seg tid til dette kan verdifulle momenter som ikke synliggjøres i en transkriberingsprosess bevares for å kunne nyttiggjøres senere i analysearbeidet (Kvale, 1997). Dette kan for eksempel være måter ting har blitt sagt på, tonefall, kroppsspråk og aktive forklaringsmetoder.

Videre har det vært viktig å ta forhåndsregler på de ulike hindringene i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene. Simon & Burnstein (1985) poengterer følgende tre punkter; selektiv persepsjon, responsfeil og manglende respons. Selektiv persepsjon eller forutinntatthet hos intervjueren refererer til holdninger og oppfatninger eller liknende hos oss som intervjuere som medfører at vi oppfatter eller tilegner intervjuobjektets svar i feil retning. Jeg har prøvd å holde en objektiv tone i intervjuene slik at jeg motvirker slike oppfatninger. Motstand mot å svare på enkelte spørsmål for å beskytte egeninteresser vil være typiske responsfeil. Da ikke jeg har noe fasit på de ulike svarene, har jeg vært oppmerksom på muligheten for at noen av svarene kan være farget av intervjuobjektets subjektive oppfatninger.

6.9 Dataanalysen

Jeg har fokusert på kvalitativ forskning med dybdeintervjuer ved å fremstille problemstillingen så virkelighetsnær som mulig, der formålet har vært å få en større innsikt i prosjektering og videre hva forskjellene består i mellom små og store prosjekter. Analysen av datamaterialet er bygd opp av både primær og sekundærdata. Videre har jeg utført analysen med denne bakgrunnen, dette ved å tolke resultatene fra intervjuene og sette dette opp mot oppgavens teoretiske grunnlag. Videre har jeg trukket inn relevant sekundærdata i analysen for å skape et bedre grunnlag, bredde og sikkerhet i forskningsarbeidet. I det videre arbeidet med å tolke innholdet i intervjuene fremhever Kvale (1997) bruk av en meningsanalyse som består av 5 deler; meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering. Denne tolkningen har jeg brukt for å skape et solid konsistent forskningsmateriale.

Ved analysen har jeg tatt i bruk *meningsfortetting* av intervjumaterialet. Her vil budskapet komme tydeligere frem for leserne, dette ved hjelp av å forkorte respondentenes svar. Etter intervjurundene samlet jeg all data sammen. Dette for å skape et bedre grunnlag for analysen og få et mer oversiktlig bilde av heltene, dette kalles *meningskategorisering*. Jeg har prøvd å sette intervjuene mine i sammenheng med litteraturen om emnet, dette kalles den *narrative strukturering*. *Meningsstolkning*, henviser til forskerens behandling av intervjuteksten der målet er å definere bakenforliggende meninger i respondentenes utsagn, for eksempel bruk av ironi. Siden jeg har fokusert mye på intervjuene i selve oppgaven har det vært viktig å ha et kritisk blikk til informasjonen som respondentene har presentert. Da respondentene noen ganger kan holde tilbake eller pynte på informasjon eller fakta for å fremstå bedre eller skjule informasjon. Dersom jeg skulle overse slik informasjon vil det i verste fall skade oppgavens resultat.

Det har blitt gjort noen funn av elementer som skiller små og store prosjekter. Det har derfor vært viktig å få frem en strukturert tilnærming for analysen for å gjøre de riktige funnene. Elles kan en stå i fare for ikke å belyse dem tilstrekkelig eller overse dem helt.

6.10 Troverdighetskriterier

Troverdigheten i kvalitativ forskningen evalueres i følge Mehmetoglu (2004) hovedsakelig innefor tre kategorier; validitet og reliabilitet og objektivitet.

6.10.1 Validitet

Validitet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det en har til hensikt å undersøke. Johannessen (2004) definerer validitet som

”hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes.”

Når jeg har hentet inn data til oppgaven min har jeg kvalitetssikret den ved å se om informasjonen er relevant til problemstillingen min. Når jeg skulle møte respondentene ville jeg sikre meg at relevant informasjon skulle bli innhentet, derfor gjorde jeg grundige forberedelser før intervjuene. Validitet skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, ved kvalitativ forskning fokuseres det på kommunikativ og pragmatisk validitet.

Denne tilnærmingen ser på gyldigheten på den relevante informasjonen. Ved mine intervjuer har jeg vurdert fortløpende om informanten har gitt motstridende påstander. Dette ved hjelp

av en aktiv rolle under intervjuene, da jeg har stilt oppfølgingsspørsmål og gitt informanten mulighet til å utdype sine meninger og argumenter.

6.10.2 Reliabilitet og objektivitet

Reliabilitet og troverdighet i en undersøkelse handler om hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført (Grenness, 1997). Datamaterialet som kommer frem under et intervju må behandles på en slik måte at informasjonen er pålitelig i ettertid (Dalland, 2002).

Når en gjennomfører en kvalitativ undersøkelse, som her er tilfellet, vil faren for subjektivitet i forskningsprosessen være tilstede (Riley, 2000). Denne subjektiviteten kan oppstå under datainnsamlingen, men også under tolkningen av analysearbeidet. Feiltolkning vil føre til en reduksjon av forskningens reliabilitet. Disse misforståelsene kan skje under intervjuet men også under bearbeidelsesprosessen etter intervjuet. Når en skal tolke og trekke konklusjoner er det derfor viktig under selve intervjuet å være oppmerksom på ulike signaler fra respondenten når vedkommende ikke helt forstår spørsmålsformuleringen som er blitt gitt. Ved begynnelsen av hvert intervju brukte jeg tid til å småprate med respondenten slik at jeg fikk et mer åpent forhold og at det skulle bli enklere å komme med personlige oppfølgingsspørsmål og at jeg kunne stille direkte spørsmål til vedkommende uten at det skulle oppstå pinlige situasjoner.

6.11 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for valg av fremgangsmetode i gjennomføringen av forskningsprosjektet. Fokuset har vært rettet mot den delen av vitenskapsteorien som har vært hensiktsmessig for meg å anvende i arbeidet med masteroppgaven. Redegjørelse for vitenskaplig posisjonering og videre forskningsstrategi er argumentert for i henhold til prosjektets utgangspunkt og problemstilling. Vitenskaplig posisjonering er rettet mot det sosialkonstruktivistiske perspektivet og analyse og fortolkning av data er reflektert i henhold til hermeneutisk metode. Jeg har valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode med gjennomføring av semistrukturerte intervju.

7 Utfordringer til små og store prosjekter

I mindre prosjekter fokuseres på andre områder enn i større prosjekter. I dette kapitlet skal jeg se nærmere på hva som er de største utfordringene mellom de små og store prosjektene og hva forskjellene består i.

Først vil jeg se på de mulige utfordringene fra litteraturen og utfordringer fra intervjuobjektene. Deretter vil jeg avslutte med en vurdering av andre potensielle utfordringer, for til slutt å komme med en oppsummering.

7.1 Utfordringer fra litteraturen og respondentene

Jeg vil analysere de ulike utfordringene litteraturen peker og hva mine informanter påpeker. Dette for å få en bedre oppfattelse av hva forskjellen består i mellom små og store prosjekter. Utfordringene vil bli vurdert om dette er særegent for små prosjekter eller om det gjelder for store prosjekter også.

7.1.1 Arbeidsformen i prosjektet

Prosjektformen er en alternativ arbeidsmåte og det er derfor viktig for deltakerne i prosjektet å benytte seg av de grunnleggende forestillingene for prosjektorganisering, dette for at prosjektet skal nå sine mål og videre et godt resultat. Et av intervjuobjektene, Stensrud, poengterer at denne tankegangen er viktig for både store og små prosjekter, men små prosjekter krever mer oppmerksomhet fra denne tankegangen, da ansvaret i prosjektet vil ligge på færre deltakere. Dette krever riktig tverrfaglig kombinasjon av deltakere som er involvert. I små prosjekter skjer denne utvelgelsen av deltakere gjerne gjennom personlige relasjoner (Stensrud, 2011). Dette vil skape en trygghet i gruppen og en bedre sammensetning som vil være verdifullt for prosjektet. Små prosjekter vil heller ikke være bundet opp av mange interessenter, kun eier (kommunen) og sektor (brukeren). Sektoren har ofte lokal erfaring, og vedkommende vil også ofte være den fremtidige brukeren av prosjektet. Dette kan være en utfordring for små prosjekter, da sektor ofte kan ha en inhabil rolle i prosjektet. Videre forklarer Eikaas at sektor gjerne vil at prosjektet skal bli så vellykket som mulig og ser nødvendigvis ikke på de økonomiske rammene som noe begrensning for ”sin egen vinning”. Det er viktig at prosjektleder er observant på at slike situasjoner skal oppstå i prosjektet (Eikaas, 2011).

7.1.2 Interessenter i prosjektet

Litteraturen innefor vanlige prosjekter (Kap. 2.3) og små prosjekter (Kap. 4.5.1) påpeker viktigheten av et godt samarbeid og kommunikasjon med interessentene. Små prosjekter har ofte færre interessenter enn større prosjekter som har flere. Et prosjekt vil være tjent med å involvere de ulike interessentene, da de kan stille med god faglig og lokal kunnskap. Innvolvingen kan gjøres med ulike strategier som binder dem tettere opp til prosjektet.

De små prosjektene i Kristiansand kommune, der oppdragsgiveren blir kalt sektor, har en stor innvirkning på planleggingsfasen til prosjektet. Sektor vil ha en sentral rolle når det gjelder å utarbeide rammebetingelsene for prosjektet. Rammebetingelsene i små prosjekter er ofte mer en beskrivelse av prosjektets frihetsgrad. Holdes fremdrift og mål innenfor rammebetingelsene, skal prosjektlederen og prosjektteamet kunne benytte sin kreativitet og fleksibilitet innenfor disse rammene (Eikaas, 2011). En typisk rammebetingelse kan være at prosjektarbeidet ikke tar mer enn ett år. Dette betyr at ethvert fullføringspunkt på kortere tid enn ett år er fullt akseptabelt. Men det er ingen grunn til å redusere kostnader og kvalitet bare for å korte tiden. Dette kan gjøre små prosjekter mer fleksible, der rammebetingelsene kan være nok informasjon til å lede prosjektet mot sitt mål. Prosjektlederen vil gis all nødvendig frihetsgrad innenfor rammene, og stilles ikke til ansvar for detaljbruken av ressursene av noe overordnet organ (Harildstad, 2011). Eieren i kommunale prosjekter vil være kommunen, Eikaas (2011) påpeker at eieren kun gir rammebetingelsene for prosjektet og ikke vil ta del i prosjektets selv. Dette gir prosjektgruppen full frihetsgrad til å utvikle en mest mulig optimal løsning. Utfordringen til små prosjekter er å utnytte rammebetingelsene mest mulig effektivt gjennom fleksible og kreative løsninger.

Stensrud (2011) nevner at sektor ofte har lokal kunnskap til selve prosjektet, noe som vil være svært positivt for bruken eller effekten av prosjektet. Utfordringen her er å tilstrebe seg et godt samarbeid med sektor slik at en kan benytte seg av den erfaringen og kunnskap han har. Dette for å lage en god og effektiv plan for prosjektet.

Det er forskjell mellom kommunale og private prosjekter. Ved private prosjekter vil eieren være mer delaktig i selve arbeidet og ønsker mer innsikt i prosjektet. Derfor er det viktig å tilfredsstille de ved å kommunisere usikkerhet, muligheter og sørge for å bygge tillit ved å levere mer enn det som loves (Jessen, 2005).

7.1.3 Kostnadsføring

De økonomiske midlene er en utfordring for de fleste prosjekter å få på plass. Det som skiller små og store prosjekter i dette tilfellet vil være behovet for midler i tidligfasen. Der investeringene i initieringsfasen vil være betraktelig høyere for store en for små prosjekter (Jessen, 2005).

Ved små prosjekter vil kostnadsrammen stort sett bli satt av eier, og prosjektledelsen forholder seg til rammene som er satt. Uforutsette hendelser vil være en del av prosjektarbeidet. Det er derfor lik risiko både for små og store prosjekter når det gjelder budsjettavvik og overskridelser. Når det gjelder kostnadsoverskridelser vil små prosjekter få mindre konsekvenser ved feil (Jessen, 2005). Jessen (2005) påpeker også at det vil være mindre behov for detaljerte analyser i små prosjekter

Harildstad (2011) påpeker at det er viktig med god planlegging i tidligfasen i prosjektet, slik at restusikkerheten er minimal og estimatene reelle. Det er avgjørende å bruke litt ekstra tid i tidligfasen slik at kostnadene holde seg på et lavt nivå.

Utfordringen til små prosjekter er derfor god planlegging i tidligfasen slik at ikke rammebetingelsene blir overskredet.

7.1.4 Teknologi og kompetanse

Kapittel 4.5.2 viser at små prosjekter ikke vil være bundet opp av de store teknologiske utfordringer. Det teknologiske aspektet ved små prosjekter vil være situasjonsbestemt. Dette fordi oppgavene er av mindre skala, der en har mulighet til å forutse operative koblinger som krever ny teknologi.

Utfordringen når det gjelder det teknologiske aspektet vil ligge på kompleksiteten i prosjektet. Mindre prosjekter har mindre kompleksitet enn større der større prosjekter ofte krever større grad av nyvinning av teknologi.

Små prosjekter har som sagt få deltakere og derfor blir deltakerne som er involvert i prosjektet ofte en sentral brikke for resultatet. Det å få den riktige tverrfaglige kompetansen slik at gruppen som helhet får løst problemet vil være essensielt (Eikaas, 2011). Mindre prosjekter vil derfor få en utfordring når det gjelder å finne den riktige kombinasjonen av deltakere i prosjektet for å få det mest optimale resultatet. Store prosjekter vil ikke ha den samme ballasten på det enkelte medlem, der mange er med på å dra lasset.

7.1.5 Endringer underveis

Både små og store prosjekter vil oppleve endringer underveis i et prosjekt. For små prosjekter vil det få mindre økonomiske konsekvenser enn det for større prosjekter, da kostnadsrammen for store prosjekter er høyere enn små. Det vil derfor være nødvendig å vurdere konsekvensene av endringene. Rammen som blir satt under planleggingsfasen er viktig. Endringer under gjennomføringsfasen kan skyldes flere årsaker. Der dårlig planlegging, uerfarne medarbeidere og dårlig styring vil være noen av årsakene. Når antallet av endringer øker vil også kostnadene og leveringstiden øke.

Utfordringen til små prosjekter er at prosjektlederen stiller strenge krav til endringer foreslått av sektor. Eikaas (2011) påpeker at de endringer som blir foreslått av sektor under gjennomføringsfasen vil møte god motstand hvis det ikke er noen spesielle krav som må møtes for at resultatet skal bli godkjent. Det er derfor nødvendig at en skiller mellom nyttige og nødvendige endringer i et prosjekt.

7.1.6 Mål

Utfordringen med å lage gode og motiverende mål er vanskelig, da målene vil ha mange formål som skal bli dekket. Målformuleringen til små prosjekter må være konkrete og litt konservative. En skal alltid prøve å ha nådd målene som er satt ved avsluttet resultat. Mindre prosjekter vil også være mest opptatt av resultatmål og prestasjonsmål (kapitel 3.3), det vil si forholdsvis kortsiktige perspektiver. Vi kan se en forskjell på små- offentlige og private prosjekter. Offentlige prosjekter har gjerne mer strategiske mål og effektmål, det vil si at prosjektet må begrunnes i et mer langsiktig perspektiv (Harildstad, 2011).

Siden det kun er et fåtall deltakere i små prosjekter vil en rask finne syndebukker hvis en ikke har nådd målene. Derfor vil det være en stor utfordring å finne mål som en kan nå, men også som en kan strekke seg etter. Store prosjekter vil også ha samme utfordring men med større antall deltakere vil en ikke få samme syndebukkstempel (Harildstad, 2011)

7.1.7 Kulturforskjeller

Kulturelle forskjeller blant deltakerne i en multikulturell gruppe kan være veldig stor (Kap. 7.1.7). Små prosjekter er avhengig av tverrfaglig kompetanse blant deltakerne. Kulturforskjeller blant deltakerne er viktig å oppfatte slik at integreringen mellom deltakerne er optimal. Dette for at gruppa skal kunne fungere godt sammen. Utfordringen vil være å ta forhåndsregler ved å ha en aktiv ledelse som hjelper deltakerne å etablere et godt samarbeid og en god kommunikasjon. En god kommunikasjon og et godt samarbeid vil skape tillit.

Hofstede (1997) nevner at det vil være essensielt å opparbeide god tillit til medarbeidere fra andre kulturer. Dette for en bedre forståelse av hvordan deltakerne påvirker hverandre.

De kulturelle forskjellene kan bety suksess eller fiasko ved et prosjekt. Stenrud (2011) nevner at han har vært prosjektleder for supermarkedet kjeden Lidl. Lidl er som kjent solgt til Reitan gruppen, en av grunnene til dette var nettopp kulturforskjeller. Lidl hadde en plan, planen hadde de brukt i det tyske markedet og fungerte der. Denne planen tok de i bruk i Norge uten spesiell research av det norske markedet. Dette førte til underskudd og til slutt salg av Lidl butikkene i Norge.

Utfordringene her ligger i å forstå de kulturelle forskjellene, men også forstå kultur dannet i organisasjonen. Kulturforskjeller bland deltakerne i små prosjekter vil være letter å oppdage, da det vil være færre personer å forholde seg til.

7.1.8 Usikkerhet

Usikkerhetsstyring er en viktig faktor å ta hensyn til, da usikkerhetsstyring må være med fra starten av for å sikre at prosjektet planlegges på et riktig grunnlag, samt at en unngår kostbare feilinvesteringer. Utfordringen for både små og store prosjekter er å identifisere, analysere og reagere på prosjekttilknyttet usikkerhet. Store prosjekter vil ofte ha større usikkerhet knyttet til prosjektet, pga av størrelse, flere interessenter osv.

Kapitel 4.5.4 sier litt om risiko, der små prosjekter ikke utfører store risikoanalyser. Sunn fornuft og vurderinger vil være nok til å ta de rette beslutningene dersom risikable situasjoner oppstår. Siden en ofte har uklare rollebeskrivelser og uerfarne medarbeidere vil usikkerhet være en del av hverdagen til små prosjekter (Jessen, 2005). Eikaas (2011) støtter dette og sier at utfordringen vil være å få kompetente ledere som våger å ta selvstendige beslutninger i uklare situasjoner.

7.2.9 Prosjektprosessene

Prosjektprosessene i prosjektet er kjeden av aktiviteter som leder til en annen. De enkelte prosessenes grad av nødvendighet avhenger av prosjektets størrelse og kompleksitet. Små prosjekter vil ha færre prosesser i selve prosjektet. Der de behøver færre detaljerte planer for å binde opp ressursene. Dette vil gi større fleksibilitet som vil gi bedre arbeidsbetingelser for deltakerne i prosjektet. Mens store prosjekter ofte har betydelige flere prosesser. Dette vil øke kompleksiteten og føre til økt behov for styring og kontrollering.

Eikaas (2011) sier at balansegangen mellom å holde de fastsatte rammene med den fleksible arbeidssituasjonen er en av hovedutfordringene av gjennomføringen i et prosjekt.

7.2.10 Konflikter

Muligheten for at det oppstår konflikter ved et prosjektarbeid vil være tilstede, det finnes ulike konflikter som kan oppstå når deltakere fra forskjellige tilholdssted i bedriften skal jobbe sammen om en felles oppgave. Konflikter vil gjerne oppstå når det oppstår ulike stressmomenter. Det som raskt kan føre til en interessekonflikt er når planleggingsfasen har gått for raskt og det oppstår problemer under gjennomføringsfasen. Harildstad (2011) påpeker at det er viktig med en klar ansvarsfordeling slik at ikke sektor skal blande seg inn under gjennomføringsfasen og kommer med endringer som vil være negativt for rammebetingelsene som er gitt prosjektet. Videre påpeker Harildstad (2011) at det vil være viktig å ha kunnskapsrike interessenter som engasjerer seg. Dette for å oppnå et godt sluttprodukt for brukeren.

I små prosjekter vil det finnes færre konfliktsområder, da det er færre deltakere involvert og mindre behov for formelle og detaljerte kontrakter. Harildstad (2011) påpeker at et tett samarbeid mellom deltakerne kan føre til personlige konflikter.

7.2.11 Oppfølging

Oppfølging av prosjektet er svært viktig for å nå de fastsatte rammene for prosjektet. Dersom styringsgruppen ikke har kontroll på hva som er gjort og hva som skal gjøres kan det raskt bli en kaotisk tilstand. Små prosjekter vil være lettere å følge opp da det ikke krever like mye styring og oppfølging som ved større, som har flere deltakere og er mer komplekse.

Harildstad (2011) påpeker at det er viktig å opparbeide seg et godt samarbeid med de ulike arbeidsgruppene i prosjektet, slik at oppfølgingen blir lettere. I små prosjekter vil oppfølgingen håndteres ved å sammenligne forbrukte ressurser mot planlagt ressursbruk (Jessen, 2005).

7.2.12 Kommunikasjon

Både små og store prosjekter er avhengig av god kommunikasjonsledelse. Dette er viktig fordi man gjennom kommunikasjon visualiserer og monitorerer prosjektet og dermed bidrar til samhandling mellom prosjektets medarbeidere og eksterne interessenter. Kommunikasjonen mellom deltakerne i små bedrifter vil være på et høyere nivå, da forholdene ligger mer til rette for tettere kommunikasjon mellom deltakerne. Dette er fordi det

er lettere å forholde seg til færre deltakere. Utfordringen til små prosjekter vil være å danne en god kjemi og tillitsforhold med de andre deltakerne slik at de opparbeider seg et godt samarbeid og videre en god kommunikasjon (Eikaas, 2011).

7.2.13 Samfunnsmål

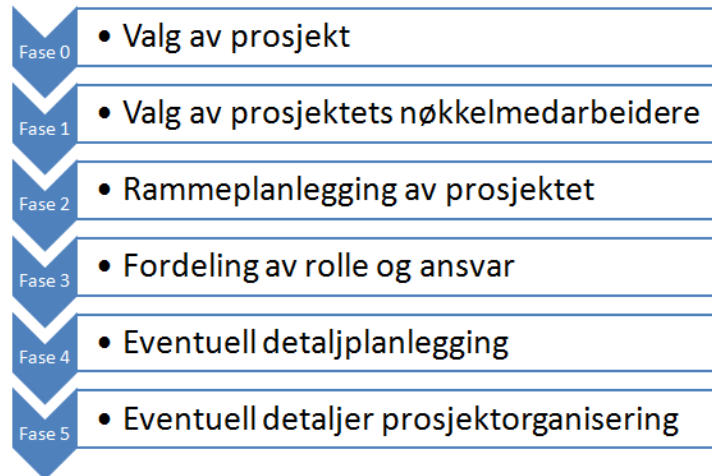
Samfunnsmål skal beskrive den verdiskapning som investeringen forventes å gi, og skal samtidig underbygge en ønsket/ definert utvikling sett fra et samfunnsperspektiv. Offentlige prosjekter vil ofte ha et livsløpsperspektiv fremfor kun å fokusere på fasene fram til driftfasen. Samfunnseffektene til små prosjekter vil ofte være små sammenlignet med større prosjekter som ofte har stor nytte verdi for det generelle samfunnet. Flyvbjerg (2005) skriver i sine studier om lav måloppnåelse og om effekter som ikke oppnås av større prosjekter. Dette kan ha en sammenheng med at prosjektene kun har fokuset til driftfasen. Det vil være viktig å ha en langsiktig plan for prosjektet slik at det oppnår maksimal nytte.

For å oppnå mest mulig nytteverdi for prosjektet nevner Eikaas (2011) at det vil være nødvendig å benytte seg av sektor sine kunnskaper og erfaringer. Siden også sektor vil være en del av sluttbrukerne i prosjektoppgaven vil vedkommende også være interessert i at sluttproduktet blir så godt som mulig.

Utfordringen til små prosjekter er å benytte seg av den kunnskapen brukeren har, med de økonomiske rammene en har til rådighet til å utforme den mest optimale løsningen.

7.2.14 Planlegging

Planlegging er ikke å forutsi fremtiden, men å styrke vår evne til å leve med både det forutsigbare og det uforutsigbare i fremtiden. Ekstra ettertanke i planleggingen betyr mye ekstra tid spart i gjennomføringen. Små prosjekter har færre oppgaver, ressurser og deltakere involvert i prosjektet. Små prosjekter velger derfor deltakere ut fra konkrete kriterier. Dette med tanke på kunnskapsnivå og erfaring. Den beste planleggingsformen for små prosjekter er vist under.



Figur 7.1 Overlappende planleggingstrinn i små prosjekter (Jessen, 2005).

Planleggingen blir bestemt i hvor mye arbeid som blir gjort i trinnene foran. De forskjellige trinnene vil overlape hverandre, dette på grunn av at en ikke helt vet hva neste trinn vil resultere. Små prosjekter avhenger mye av enkeltpersoners kompetanse. Dette fører til at alle i deltakerne blir prosjektets nøkkelpersoner. Selv om teamarbeid også er typisk for små prosjekter. Vil det være vanskelig å ha reservekompetanse i slike prosjekter. Dette fordi om noen ikke har anledning til å fortsette i teamet, vil det være vanskelig å finne noen erstatter. Dette vil også gjøre team arbeid i små prosjekter mer sårbart. Utfordringen til små prosjekter vil være å tenke medarbeider først, hvem skal være med, og derved utforme fremdriften (Jessen, 2005). Dette synet støttes også av Eikaas (2011).

7.2.15 Valg av prosjektleder

Den viktigste personen i prosjektet vil være prosjektlederen. Ved utvelgelse av leder i store prosjekter vil det være vanlig at prosjektlederen oppnevnes ved å bruke det hierarkiske prinsipp: Toppledere oppnevner ledere på neste nivå, og nestenivå sine mellomledere, og så videre. Videre ved store prosjekter vil lederen velges ut fra tidligere erfaringer og som allerede har vist seg dyktige som prosjektledere fra lignende prosjekter før.

En prosjektleder i små prosjekter gjelder evnen til å mestre rollen som beslutningstaker. Der det sjelden kan foretas helt rasjonelle valg basert på klare mål og fullstendig informasjon, Prosjektlederen må ofte tilpasse seg ytre krav og ta politiske avgjørelser som slett ikke er gunstig for god prosess og god måloppnåelse (Jessen, 2005). Eikaas (2011) nevner at sunn

fornuft og magefølelse er viktig når avgjørelser skal tas når en beveger seg i nytt og ukjent terreng.

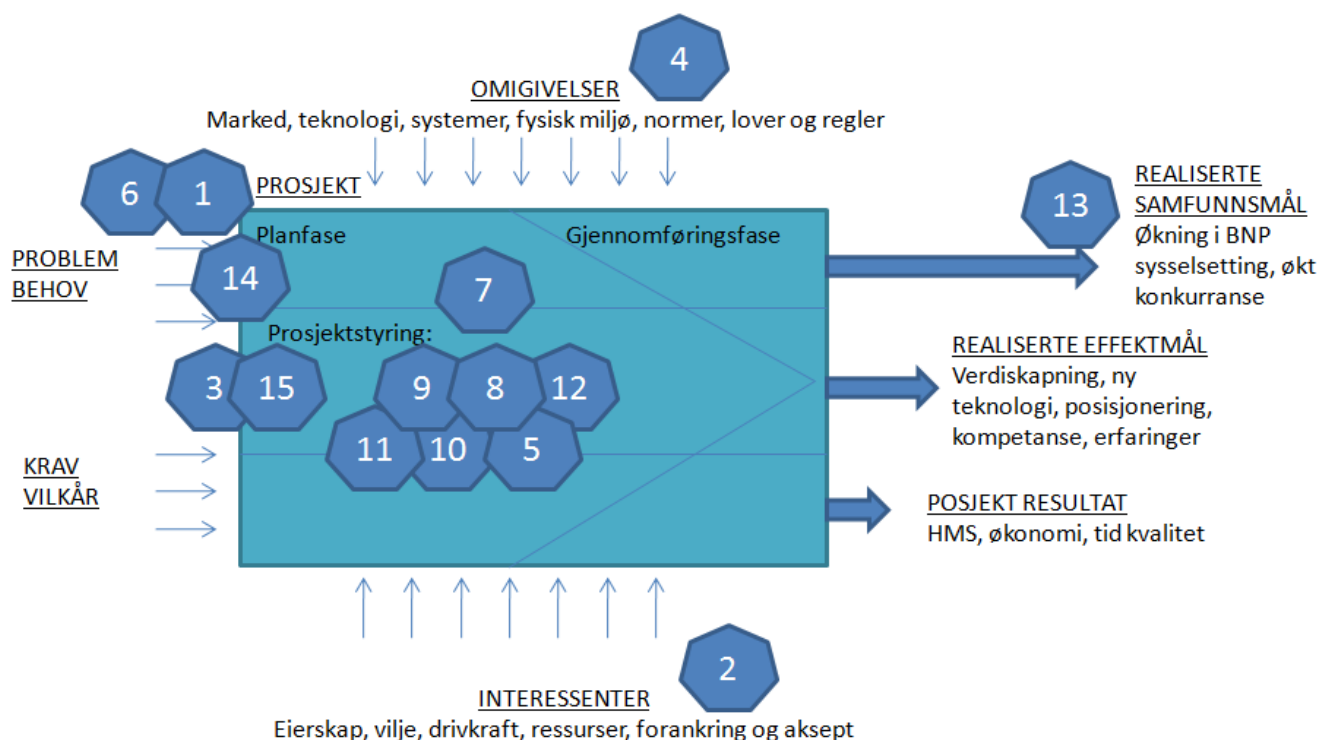
I små prosjekter vil det være vanlig at den som har kommet med ideen, kjempet for dens berettigelse og arbeidet frem prosjektkonseptet, blir prosjektleder uansett om vedkommende har liten eller stor prosjektledererfaring (Jessen, 2005).

7.3 Oppsummering av utfordringene

Ved dette arbeidet har jeg avdekket flere elementer som skiller små prosjekter fra store. Små prosjekter har kortere varighet når det gjelder plan-, gjennomførings- og driftfasen. Store prosjekter vil være mer komplekse. Figur 7.1 avdekker hvor forskjellen finner sted i prosjektfasen.

Kap. Nr	Utfordring	Nummer
7.1.1	Arbeidsformen i prosjektet	1
7.1.2	Interessenter i prosjektet	2
7.1.3	Kostnadsføring	3
7.1.4	Teknologi og kompetanse	4
7.1.5	Endringer underveis	5
7.1.6	Mål	6
7.1.7	Kulturforskjeller	7
7.1.8	Usikkerhet og kontraktsstyring	8
7.1.9	Prosjektprosessene	9
7.1.10	Konflikter	10
7.1.11	Oppfølging	11
7.1.12	Kommunikasjon	12
7.1.13	Samfunns mål	13
7.1.14	Planlegging	14
7.1.15	Valg av prosjektleder	15

Tabell 7.1 Utfordringer mellom små og store prosjekter



Figur 7.2 utfordringer mellom små og store prosjekter

Denne modellen beskriver utfordringene små prosjekter har til store, og en kan tydelig se at de fleste forskjellene eller utfordringene ligger i prosjektstyringsfasen. Det er ikke overraskende da de fleste arbeidsoppgavene til prosjektet er knyttet opp mot styring av prosjektet.

8 Analyse av små og store prosjekter

I dette kapitlet vil jeg hovedsakelig analysere videre forskjellene mellom små og store prosjekter.

8.1 Hvordan analyser små og store prosjekter

Det å analysere forskjellen mellom små og store prosjekter har vært en vanskelig affære. Jeg fant raskt ut at å analysere et prosjekt etter det er ferdigstilt ville by på utfordringer, da jeg under forprosjektet fant ut at det ikke eksisterer noe utbredt metode for denne type analyse. Ved denne analysen vil det være mange tilnæringer, dette skyldes kort og godt at feltet prosjektarbeid vil være så bredt og ha ulike metoder for evaluering av prosjektet.

Prosjektmodellen (figur 5.7) for analyse av prosjektet vil fungere godt. Men det finnes også svakheter ved denne modellen, ettersom denne modellen er svært enkel og selvforklarende som kan gjøre den sårbar metodisk. Selv om den dekker mange områder ved prosjektstyring vil svakhetene ved modellen være synlig når det gjelder analyse og kartlegging av spesifikke områder.

8.2 Små vs. store prosjekter

Hovedmålet med denne oppgaven er å finne forskjellen og hva forskjellene består i mellom små og store prosjekter. Det er ikke lett å skille disse kategoriene, der store prosjekter i en liten organisasjon kan være små prosjekter i en stor. Noen store prosjekter kan være enkle å utføre, mens noen små kan være svært kompliserte. Likevel syntes det å være en forskjell mellom de store prosjektene med mange aktører, og de små og enkle med få deltakere. De typiske trekkene ved store prosjekter, sammenlignet med små er illustrert i tabell 7.2. Intervjuobjektens syn er også en viktig del av denne analysedelen. For å utdype forskjellene på en mer strukturert måte vil jeg sette de opp mot hverandre:

Områder			
belyst	Momenter	Små prosjekter	Store prosjekter
Problem og behov	Størrelse	Oversiktlig	noe uoversiktlig
	Varighet	fra to til 18 mnd	fra et til flere år
	Budsjetter og fremdriftsplan	uavklarte og tilfeldige	vedtatte og påtvungne
	Kompleksitet	mindre og fleksibelt	større og komplekst
	Prosjektleder	prosjektleder oftest på deltid og er ofte alene om viktige avgjørelser	prosjektleder som oftest på heltid og har et etablert støtte apparat rundt seg
	Medlemmer	flertakket av team medlemmer på deltid mange uerfarne prosjektmedarbeidere	flertallet av team medlemmer på heltid erfarne prosjektmedarbeidere
	Roller	uklare rollebeskrivelser	klare rollebeskrivelser
Prosjektstyring	Mål og Forutsetninger	enkle og få	flere og komplekse
	Planlegging	mangelfulle plan og styringsverktøy	kjente plan og styrings verktøy
	Organisasjon	liten og effektiv	stor og kompleks
	Kommunikasjon	liten og effektiv	flere nivåer, kompleks
	Anskaffelser	Få	mange, trenger strategi
	Oppfølging	tett og ofte	hierarkisk
	Usikkerhetsstyring	usikkerhet del av hverdagen, liten risiko	risikokontrollerende, større risiko
	Endringer	få og håndterlige	flere endringer
Interessenter	Eierskap	små og ryddig	flere eiere
	Fokus i samfunnet	liten men viktig	store og viktige
Omgivelser	Teknologi	Kjente	nye og ukjente
	Systemer	få og håndterlige	mange og bevegelige
Kulturforskjeller	Håndterlig	Håndterlig	mange
Prosjektresultat	Tid/kostnad /kvalitet	små utslag	store utslag
Samfunnseffekter	Generelt	små utslag	store utslag

Tabell 7.2 Forskjeller mellom store og små prosjekter..

Tabellen over gir et inntrykk av at de store og mer ressurskrevende prosjektene blir de mest vellykkete. De styrer stramt mot målet, og unngår tilfeldigheter og kaos. Dette er nødvendigvis ikke tilfellet, der mange små prosjekter lykkes på tross av sine mange mangler i forhold til ”profesjonell” prosjektfremdrift. Dette fordi en har forstått at det finnes andre spilleregler som passer bedre for de mindre prosjektene. Disse spillereglene gir ledelsen av små prosjekter en rekke fordeler sammenlignet med det å lede store prosjekter. Noen av disse fordelene vil være illustrert i tabell 7.2.

Små prosjekter	Store prosjekter
- Binder små ressurser og behøver færre detaljerte planer	- Er ressurskrevende og har derfor stort behov for grundige planer
- Er fleksible og kreative, og nye løsninger er hele tiden velkomne	- Må holde seg til vedtatte planer også når planene viser seg mindre gode
- Færre aktører, færre konfliktsområder og mindre behov for formelle, detaljerte Kontrakter	- Må ofte ha egne spilleregler, kontrakter, mellom prosjektutøvere, leverandører, sponsorer og brukere
- Kan gjennomføres uten bruk av krevende Datateknologi	- Ofte påkrevd å bruke mye og tung datateknologi
- Mindre konsekvenser ved feil og mindre behov for detaljerte analyser	- Store konsekvenser ved feil og derfor stort behov for konsekvensanalyser

Tabell 7.3 Fordeler og mangler ved ledelse av små og store prosjekter (Jessen, 2005).

Forskjellene som er vist over vil variere fra prosjekt til prosjekt. Noen av forskjellene vil være mer omfattende enn andre. Små prosjekter vil ha mindre størrelse og dermed mindre kompleksitet i forhold til deltakere, interessenter, budsjettammer som igjen fører til mindre usikkerhet ved prosjektet.

Eikaas (2011) nevner også at større prosjekter ofte er satt sammen av mange små (kap 2.4.8) Dette kunne i realiteten by på problemer for meg, når jeg skulle finne forskjellen mellom små og store, da store prosjekter kun deler seg opp og blir til mange små. Ut fra litteraturen var dette vanlige trekk ved større prosjekter, der prosjekter av større skala ofte var satt sammen av mange små gjennom prosjektprogrammer.

Forskjellene som er vist over vil variere fra prosjekt til prosjekt. Noen av forskjellene vil være mer omfattende enn andre. Små prosjekter har mindre størrelse og dermed mindre kompleksitet i forhold til deltakere, interessenter, budsjetttrammer som igjen fører til mindre usikkerhet ved prosjektet.

Planleggingsprosessen i prosjektet vil ofte være den viktigste fasen (kap 7.2.14), og her vil små prosjekter skille seg en del fra store prosjekter. Små prosjekter har færre oppgaver, bruker mindre ressurser og har færre deltakere. Det vil derfor være de fysiske og de menneskelige ressursene som bestemmer planen og fremdriften. Det vil videre også være viktig å velge ut riktige medarbeidere til prosjektet. Deltakerne ved små prosjekter ofte har mye ansvar og blir nøkkelpersoner i prosjektet. Siden planleggingstrinnene overlappes (figur 6.1) og er styrt av deltakernes arbeid, kan planleggingen av små prosjekter blir langt mer fleksibel enn hva som er mulig i store og mer kompliserte prosjekter. Dette vil gjøre små prosjekter mer tidsriktig, som igjen vil skape aktiv og dynamisk prosjektutvikling, noe som passer godt i aktive og turbulente prosjektomgivelser (Jessen, 2005). Utarbeidelsen av fremdriftsplaner vil ikke være nødvendig i like stor grad som i store prosjekter. I små prosjekter vil det være bedre å gi råd om hva som skal gjøres på hvilke tidspunkter. Disse rådene vil være å gjøre deltakerne trygge på at prosjektets formål er relevant og målet oppnåelig og ønskeverdig, og at planene har nok fleksibilitet til at dette er mulig selv om noen av forutsetningene skulle endre seg.

Fordeling av ansvar og myndighet blant nøkkelpersonene i små prosjekt vil være viktig. Dette for at prosjektteamet samarbeider så godt at målet nås uten unødige, tidkrevende formaliteter. Det betyr ikke at formaliteter er unødvendig i små prosjekter, men at det er de uformelle kontraktene og ansvarslinjene som kanskje må fungere best. Derfor vil små prosjekter i begrenset grad være opptatt av stillingsinstrukser og formelle organisasjonskart. Mens store prosjekter som regel er mer opptatt av å forvalte enn å fornye, vil fornyelse gjerne være hovedhensikten med organiseringen av små prosjekter (Jessen, 2005).

Valg av organisasjonsform i små prosjekter (kap 2.4.4) er mindre viktig. Med færre aktører kan både kommunikasjon og beslutningsprosess gå mye raskere, nettopp fordi en ikke behøver å være så formel. Den enkleste arbeidsinndelingen er at prosjektleder tar alle prosjektadministrative avgjørelser, diskuterer med sine nøkkelmedarbeidere når tverrfaglig innsikt er nødvendig, og delegerer ansvaret for kvalitetsmessig aktivitetsutførelse til

prosjektets medarbeidere. Ved å la deltakerne organisere seg etter eget ønske vil man bidra til at organisasjonen fungerer bedre og mer effektivt.

Anskaffelse av formelle kontrakter i små prosjekter er også mindre nødvendig. Kontraktene bør være utformet slik at de gir prosjektansvarlig rom for fleksibilitet innenfor prosjektets rammebetingelser. Den økonomiske rammen for små prosjekter vil være styrende og budsjettet som forslag til forbruk av penger underveis, og som om nødvendig kan justeres ved milpæler. For mange små prosjekter er faktiske kostnader mindre viktig enn tid og funksjonalitet. Et viktig moment for små prosjekter er at de rene økonomiske uttellingene ofte ikke samsvarer med den faktiske innsatsen som gjøres. I store prosjekter bokføres alle forbrukte timer og kostnader opp mot prosjektets budsjett og rammebetingelser. I mange små prosjekter er det ikke uvanlig at det påløper mye ekstra arbeid som ikke bokføres. Regnskapet vil derfor ikke gjenspeiles i den reelle ressursbruken, og av den grunn er en detaljert kostnadsoppfølging i små prosjekter mindre nødvendig. Så lenge prosjektet når sitt mål innenfor de økonomiske rammene, skulle det være godt nok (Jessen, 2005).

De mindre prosjektene vil ofte ha mindre samfunnsnyttig gevinst i forhold til omgivelsene. Men små prosjekter er mer avhengig av dyktige deltakere innad i prosjektet da antall deltakere er få og det ofte mye ansvar på den enkelte deltaker.

Større prosjekter har flere deltakere og større kostnadsrammer, som fører til høyere kompleksitet og usikkerhet. Store prosjekter vil også ha utfordringer i forhold til små når det gjelder flere interessenter som er mer krevende. Store prosjekter vil også hele tiden bli jaget av den skumleste interessenten, nemlig media. Media kan både være en positiv og negativ bidragsyter ved oppføringen av et prosjekt. Det er derfor svært viktig å samarbeide og utøve god kommunikasjon til de forskjellige interessentene slik at feilmarginene blir så lave som mulig. Utfordringen til store prosjekter er alle de involverte partene i prosessen, god prosjektstyring vil bidra til å løse dette. De små prosjektene vil også være påvirket av de samme interessentene, men i mindre skala.

Den strategiske styringen (kap 2.4.1) er knyttet opp mot prosjektets såkalte milepælsplan. Dette vil kanskje være det viktigste instrumentet for fremdriften i moderne prosjekter (Jessen, 2005). Milepælene i små prosjekter er knyttet opp mot strategi og taktikk, mens i store prosjekter er det aktivitetsutførelsen eller arbeidsoppgavene som bestemmer milepælene. Den strategiske tenkingen til små prosjekter ved å finne frem til fornuftige milepæler vil derfor være avhengig av at formålet brytes ned til et visst nivå, for deretter å beskrive de

aktivitetene som i utgangspunktet synes nødvendig i perioden mellom milepælene. Milepælenes tidspunkter og innhold justeres så etter både den aktivitetensmengden og den aktivitetstypen som er nødvendig for å fullføre jobbene innenfor de rammebetingelsene prosjektdriften har fått. I dette arbeidet trekkes i prinsippet alle de viktige personene og grupperingene inn (Jessen, 2005).

God kommunikasjon og samarbeid er viktige kriterier for å lykkes med et prosjekt. Små prosjekter krever god kommunikasjon og samarbeid innad da et helt prosjekt kan skrinlegges kun hvis det oppstår en konflikt mellom et par deltakere, da prosjektet er avhengig av deltakerne som er involvert i prosessen. Store prosjekter krever godt samarbeid og kommunikasjon for å lykkes å koordinere oppgavene som skal løses mellom de ulike grupperingene.

Bakgrunnen for dannelsen av prosjektarbeid som arbeidsform vil i hovedsak være å få utført en oppgave på kortest mulig tid med laves mulig kostnader. For små prosjekter vil forholdene for å nå disse målene i stor grad være avhengig av enkeltindividenes innsats. I store prosjekter er det gjerne hele grupper som er allokerte til bemyndigelsesområdet. Der enkeltpersoners frafall eller ikke-tilfredsstillende jobbutførelse kan kompenseres av de øvrige deltakerne innenfor bemyndigelsesområdet (Jessen, 2005). Små prosjekter er ofte sårbare på nøkkelmedarbeidersiden. Der en er avhengig av enkeltindivider, som vil føre til større fare for forsinkelser og fordyringer. Det vil da være nyttig med en undersøkelse på hvor seriøs eller moden prosjektets basisorganisasjon er når det gjelder bemanning og bruken av prosjektarbeidsformen. Denne modenheten kan forklares med helt andre og fleksible forhold til prosjektdriften enn det som er mulig i store og mer kompliserte prosjekter. Jessen (2005) nevner fire forhold som er avgjørende for suksess:

1. Det å ha bevegelige mål, som vil bestå av kontinuerlige villigheter til å endre målformuleringen og ambisjonsnivået etter hvert som ny informasjon og ny kunnskap tilflytter prosjektet. Om nødvendig kan rammebetingelsene justeres, dette med kun høyere myndighet.
2. Å bruke ”gartnermetoden”, som vil bestå i kontinuerlig å utprøve delløsninger og evaluere disse.
3. Å mestre ”sladder metoden”, som består i å kommunisere mest mulig hele tiden, både formelt og uformelt. En kontinuerlig strøm av ny informasjon og reaksjon skaper liv,

ettertanker og kreativitet. I små prosjekter vil det være særs viktig å benytte all mulig input til å skape et vellykket resultat også når prosjektet er avsluttet.

4. Å benytte ”teknologi og metodenøkternhetsmeroden”, som gjør prosjektfremdriften uavhengig av bestemte valg av teknologi og metodeløsninger. De teknologiske verktøyene endrer seg raskt slik at det vil være urimelig å tro at den teknologi man er kjent ved starttidspunktet, vil være aktuell ved sluttidspunktet.

Den største utfordringen ligger muligens ved avdelingene som ikke er engasjert i prosjektarbeidet og ikke respekterer det som vellykket prosjektarbeid, kan opptre som bremseklosser. Byråkrater som sitter langt fra den virkelige operasjonen kan ødelegge fremdriften for små prosjekter gjennom urimelige påbud som svekker tiltakslysten og moralen.

8.3 Er dagens litteratur relevant

Dagens litteratur om små prosjekter er mangelfull og vanskelig å finne. Jeg syntes det faktisk er oppsiktsvekkende at det nesten ikke finnes noe litteratur om små prosjekter ettersom små prosjekter er den mest økende organisasjonsformen i dagens marked. Det hadde derfor vært hensiktsmessig med en relevant litteratur til denne formen for oppgaveløsning selv om små og store prosjekter selvfølgelig har svært mange likhetstrekk. De største utfordringene i små prosjekter er knyttet opp mot den faglige kompetansen til deltakerne i prosjektet da en er avhengig av dyktige medarbeidere når det kun står og faller på enkeltpersoner. Utfordringen ligger i å få riktige personer med en balansert tverrfaglig kunnskap. En har også i små prosjekter kulturelle forskjeller hengene over seg, da en er avhengig av å få arbeidskraft fra andre land en Norge.

Store prosjekter blir ofte brutt ned i mindre prosjekter, belyst tidligere i oppgaven. De små prosjektene i disse programmene vil ofte være styrt på samme måte som de små prosjektene. Der de små prosjektene blir styrt av få medlemmer, der en har klare ansvarsfordelinger og klare maktforhold.

Siden de små prosjektene er mindre komplekse enn store prosjekter vil en møte på andre utfordringer. Det kan ofte oppstå personlige konflikter blant deltakerne, da de blir personligkjent og noen ganger drar med jobben inn i det private eller omvendt.

I styringen av små prosjekter vil det være klare retningslinjer om maktforhold og ansvarsfordeling. Litteraturen var svak på dette området men intervjuobjektene viste seg å være veldig delaktig til å gi meg den informasjon om dette aspektet.

9 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg fokusert på å finne forskjellen mellom små og store prosjekter, der jeg har valgt å fokusere på små prosjekter. Jeg har videre valgt å fokusere på styringen av slike prosjekter. Ettersom bedrifter og andre instanser hele tiden ønsker å kutte ned på kostnadene, blir prosjekter mer og mer populært. Små prosjekter dukker da opp som en effekt av denne tankegangen. Små prosjekter vil ha færre antall deltakere og behøver færre detaljerte planer, fleksibilitet og kreativitet vil være en sentral tenkemåte i små prosjektoppgaver.

Denne oppgaven inneholder et litteraturstudium, kartlegging av små prosjekter for så og analyserer små og store prosjekter opp mot hverandre.

Siden små prosjekter har et lite antall deltakere vil også kompleksiteten være mindre. Mindre prosjekter vil ofte ha kortere varighet og mindre usikkerhet enn store prosjekter. Små prosjekter har andre utfordringer som de må ta hensyn til, blant annet må de fokusere på kunnskapsrike medarbeidere for å oppnå den tverrfaglige kompetansen prosjektet trenger til å nå formålet. Store prosjekter er ofte mer komplekse, har mer usikkerhet og har lenger varighet enn mindre prosjekter. Store prosjekter vil ha fokus på kommunikasjon, risiko og endringer.

Innenfor litteraturen om små prosjekter eksisterer det lite informasjon. Det er ofte skrevet noen notaer i enkelte artikler, tidsskrifter og bøker, men ofte er de vanskelig å finne. Dette var en av utfordringene mine da jeg skulle begynne på dette prosjektet. Intervjuobjektene var likevel svært delaktig med å gi den informasjonen jeg trengte for å svare på oppgaven.

Små prosjekter ofte har kortere varighet både på plan, gjennomføring og driftsfasen. Dette fører til mindre kompleksitet i prosjektet som igjen fører til mindre behov for fleksibilitet når det gjelder kontrakter og løsninger. Dette er motsatt for store prosjekter. Mindre prosjekter kan være komplekse og teknologi avhengig, men ofte er dette mer utfordrende i store prosjekter.

Du finner aldri et likt prosjekt og prosjekter blir karakterisert likt uavhengig om de er store eller små. Det å lede et lite prosjekt mot et stort har mange likheter, men også en del forskjeller. Det å lede et stort prosjekt er mer utfordrende, da større prosjekter har utfordringer knyttet til alle de ulike parameterne, og eskaleringseffekten vil skape ytterligere usikkerhet og utfordring knyttet opp mot organisasjonen, interessenter, kommunikasjon, anskaffelser og teknologi. Utfordringene til små prosjekter vil være å finne kompetente deltakere med den riktige faglige tyngden. Det vil være spesielt viktig å ha dyktige ledere som tar selvstendige avgjørelser basert på sunn fornuft og intuisjon når vanskelige situasjoner oppstår.

10 Kildeliste

- Aase, O., & Glasø, L. (2009). Noen ledelsesutfordringer i !erkulturelle team og organisasjoner.
- Andersen, E., S. (2005). *Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Andersen, E., S. (2010). Prosjektet som temporær organisasjon. *Magma*.
- Andersen, E., S, Grude, K. V., & Haug, T. (2009). *Mårettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlag.
- Baccarini, D. (1996). The Concept of Project Complexity – A Review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201-204.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1983). *Factors affecting project success*. *Project Management Handbook*. New York.
- Issues of risk, trust and knowlegde: the hallandås tunnel case (2004).
- Brekke, K., A. (2005). Realopsjoner og fleksibilitet i store offentlige investeringsprosjekter. 62(117-123).
- Burrell, G. (1992). *Back to the future: time and organization*. In: M. Reed and M. Hughes (Eds), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: London:Sage.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (1994). *Prosjektledelse i løst koblede systemer. Ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Dalland, O. (2002). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gjøvik: Norsk Forlag AS.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. A. (2008). *Management Research. 3.utg*. London: Sage Publications Ltd.
- Intervju; Hva forskjellene mellom små og store prosjekter består i.*, (2011).
- Engwall, M. (2004). *Project management and ambiguity. Issues in Empirical Investment Research, Red:Hagg, I and Segelod, E.* . Amsterdam: Elsevier, 173-197.
- Flyvbjerg, B. (2005). Policy and Planning for Large Infrastructure Projects: Problems, Causes, Cures. World Bank Policy Research Working Paper.
- Gaddis, P. O. (1959). The Project manager. *Harvard Business Review*, 35, 89-97.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*. Manchester-Bergen: Manchester-Bergen.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2003). *Successful project management*. Mason, Ohio Thomas South-Western.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2008). *The projekt management: The Managerial Process*. Mc Graw Hill.
- Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Otta: Tano Ascheoug.
- Harildstad, H. (2011). *Intervju; Hva forskjellene mellom små og store prosjekter består i*. Kristiansand.
- Hauken, M. (2009). Hva er et godt prosjektarbeid? , 4.

- Henderson, L., S. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management - an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 22(6), 469-476.
- Hervik, A., Nettet, E., & Ø, O. (2000). Utvikling i maritime næringer. Møre og Romsdal: Møreforskning rapport 0711.
- Hetland, P. (2009). Hvorfor er prosjektarbeid blitt så populært.
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organization Science*. New York: McGraw-Hill.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Gyldendal.
- Jessen, S. A. (1996). *The Nature of Project Leadership*. Oslo: Universitetsforlaget (4. utgave).
- Jessen, S. A. (2005). *Prosjektledelse trinn for trinn: En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karlsen, J., T., & Gottschalk, P. (2009). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knut Samset. (2008). *Knut Samset*, . Oslo.
- Kolltveit, B. J., & Reve, T. (1998). *Prosjekt - organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2007). *Organizational Behaviour. 3.edition*. London: McGrawHill.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- LOCHHEAD, A. (1993). SMALL PRODUCTION-BASED PROJECTS AND MULTI-LATERAL AGENCIES.
- Lundin, R., A., & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*. (11(4)), 437-455.
- March J, G., & Olsen, J., P (1976). *Ambiguity and Choice in Organization*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Meland Ø H. (2000). Prosjekteringsledelse i byggeprosessen suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko? Diplomoppgave ved NTNU, Fakultetet for bygg og miljøteknikk, institutt for miljø og anleggsteknikk.
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (1996). *Grundbok i prosjektledelse 5. utgave 2. opplag*. Rungsted: Promet ApS.
- Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. New York: John Wiley & Sons
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The Role of Project Management in Achieving Success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice (Fourth utg.)*. Thousand Oaks, . California: Sage Publications, Inc.
- NSP, & SINTEF. (2008). Teori, kunnskapsgrunnlag og rammeverk innen usikkerhetsstyring av prosjekter.
- Nyeng, F. (2007). *Vitenskapsteori for økonomer. 3. utg*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering: Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Packendorff, J. (1993). *Prosjektorganisation och prosjektorganisering. Prosjektet som plan och temporar organisation (Licentiatavhandling)*. FFe-publikationer 1993:145. Handelshøgskolan i Umeå: Umeå Universitet.
- Parington. (1996). The project management of organizational change. (I international Journal of Project Management. (14(1)), 13-21.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. . *Project Management Journal* 19(1), 67-71.
- PMI. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. New town Square, Pennsylvania.

- Raaholt, J. (2009). Megaprojekter – suksess eller misere.
- Repstad, P. (1991). *Mellom nærhet og distanse, Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Riley, M., Wood, R. C., Clark, M., Wilkie, E., & Szivas, E. (2000). *Riley, M., Wood, R. C., Clark, M., Wilkie, E., & Szivas, E.*: Thomson Learning.
- Rolstadås, A. (2001). *Praktisk Prosjekt Styring*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet for vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sahlin- Anderson, K., & Söderholm, A. (2002). The Scandinavian school of project studies. (Beyond project management- New perspectives on the temporarypermanent dilemma. Red: sahlins- Andersson K. og Söderholm A. Malmø: Liber. 11-24.
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Sandvoll, Ø. (1999). *Programstyring: Implementering av strategiske endringer*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Saunders, M. (2007). *Research methods for business students*. Prentice Hall: Pearson Education Ltd.
- Schwalbe, K. (2004). *Information Technology Project Management*. Boston, Massachusetts: Thomson Course Technology.
- Selnes, F. (1999). "Markedsundersøkelser,". Oslo: Cappelens Forlag A/S.
- Simon, J. L., & Burnstein, P. (1985). *Basic Research Methods in Social Science.*: Random House.
- Simons, G. F., Vazquez, C., & Harris, P. R. (1993). *Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce*. Huston, . Texas: Gulf Publishing Company.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*. 28, 339-358.
- Intervju; Hva forskjellene mellom små og store prosjekter består av.*, (2011).
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Westhagen, H. (1991). *Prosjektarbeid. Utvikling og endringskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget (3. utgave).
- White, D. E., & Patton, J. R. (2002). Managing-by-Projects: Closing the Gap Requires More. Paper presented at the PMI Research Conference 2002, Seattle, Washington.

12.1 Intervjuguide

Appendiks 1: Intervjuguide til intervjuene med prosjektlederne i Kristiansand Kommune.

Hovedfokus

For å belyse forskningsspørsmålet må det under intervjuet fokuseres på noen områder ved prosjektleder, prosjektstyringen og organisasjonen.

Innledning

- Forklare kort formålet med intervjuet og oppgaven
- Forklare hvordan intervjuet skal foregå

- Semi-strukturert
- Båndopptaker
- Agenda

Bakgrunnspørsmål

- Navn? (hvis ikke anonym)
- Din alder?
- Din stillingsbetegnelse?
- Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?
- Hvor mange år har du jobbet som prosjektleder?
- Hvilke erfaringer har du som prosjektleder/deltaker og hvilke typer prosjekter?

Informasjon om prosjektet

- Hva går prosjektet ut på?
- Hvilke aktører er involvert?
- Hvor lang varighet har prosjektet?
- Hvordan karakteriserer du størrelsen på prosjektet?
- Hvordan ble prosjektet finansiert?
- I hvilken grad vil du si at prosjektet er vellykket og hvorfor er det vellykket/ikke

- På hvilke grunnlag vil du definere prosjektet størrelse
- Hvor går skille mellom små og store prosjekter?

Mål og utvikling i prosjektet

- Visjoner og mål for prosjektet – kan du si litt om dette?
- Hvilke resultater er det viktigste å oppnå?

Planlegging

- Hvordan vil du beskrive planleggingen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil planleggingsfasen være viktig for prosjektets resultat?
- Vil det være noen forskjeller i planleggingen mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelsen påvirke planleggingen i prosjektet?

Organisering

- Hvordan vil du beskrive organiseringen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil organiseringen være viktig for prosjektets resultat?
- Vil det være noen forskjeller i organiseringen mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelsen påvirke organiseringen i prosjektet?

Kommunikasjon

- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil kommunikasjonen være viktig for prosjektets resultat?
- Vil det være noen forskjeller i kommunikasjonen mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelsen påvirke kommunikasjonen i prosjektet?

Oppfølging

- Hvordan vil du beskrive oppfølgingen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil oppfølgingen være viktig for prosjektets resultat?
- Vil det være noen forskjeller i oppfølgingen mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelsen påvirke oppfølgingen i prosjektet?

Usikkerhetsstyring

- Hvordan vil du beskrive usikkerheten i prosjekter?
- I hvor stor grad vil usikkerheten være viktig for prosjektets resultat?
- Vil det være noen forskjeller i usikkerheten mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelse påvirke usikkerheten i prosjektet?

Kultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil kulturen/kulturforskjeller være viktig for prosjektets resultat?
- I hvor stor grad vil størrelse påvirke kulturen/kulturforskjeller i prosjektet?

Prosjektgjennomføring

- Hvordan vil du beskrive prosjektgjennomføringen i prosjekter?
- I hvor stor grad vil prosjektgjennomføringen være viktig for prosjektets resultat?

- Vil det være noen forskjeller i prosjektgjennomføringen mellom små og store prosjekter?
- I hvor stor grad vil størrelse påvirke prosjektgjennomføringen i prosjektet?

Generelt

- Hva mener du er de største forskjellene mellom små og store prosjekter