

Norges Handelshøyskole

Bergen, vår 2008

Masteroppgave i profilen Strategi og ledelse

Veileder: Tore B. Holmesland

”Viktigheten av en prosjektleders forhandlingsevner”

En studie av hvor viktig prosjektlederens forhandlingsevner er for prosjektet og organisasjonen

av Liv Myklebust



(Bilde: David Ross)

”Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi-og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.”

Forord

Etter fire og et halvt år på Handelshøyskolen så jeg frem til å skape noe eget utav kunnskap og kompetanse jeg har tilegnet med under studietiden. Å jobbe med utredningen har vært lærerikt, utfordrende, tidkrevende og gøy. Dette fordi jeg kom tettere inn på hvordan det fungerer i den virkelige verden, og fikk undersøke om det var samsvar mellom hva litteraturen sier og hva praktikerne sier. 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 først og fremst takke de tre prosjektlederne som deltok i dybdeintervjuene. Uten deres innsats ville jeg ikke hatt mulighet til å gjennomføre denne studien. De har gitt meg verdifull informasjon som jeg tror og håper kan nyttiggjøre flere enn meg.

I tillegg vil jeg takke min engasjerte, motiverende og dyktige veileder Tore B. Holmesland. Takk for gode innspill og interessante diskusjoner.

Til slutt vil jeg takke min familie og Are som har motivert meg hele veien, og bidratt med nyttige innspill og kommentarer.

Bergen, 18.06.2008

Liv Myklebust

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å gi en dypere forståelse om hvordan en prosjektleders forhandlingsevner kan påvirke verdiskapningen i prosjektet og organisasjonen. Dette ble undersøkt gjennom kvalitative studier, hvor tre prosjektledere fra to organisasjoner ble intervjuet. Disse dataene ble analysert og satt i sammenheng med litteratur om prosjektledelse, stakeholderteori, forhandlinger og prosjektporteføljer. Ut i fra dette ble det konkludert med at prosjektledere, og deres forhandlingsevner, har stor innvirkning på verdiskapning i prosjektet og organisasjonen. De kan forbedre prosjektresultat gjennom bedre avtaler med involverte og ved å få til bedre samarbeid på lang sikt. Organisasjonen kan oppleve økt verdiskapning på grunn av bedre ressursallokering og – bruk dersom et prosjektportefølgeorgan ikke fungerer optimalt. Det ser ut til at prosjektporteføljestyringen er mangelfull i dagens prosjektsamfunn. Det er derfor av stor betydning at prosjektledere også er gode forhandlere.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	6
1.1	Tema og forskningsspørsmål.....	6
1.1.1	Forskningsspørsmål.....	6
1.2	Hvorfor studere sammenhengen mellom prosjektleders forhandlingsevner og prosjektresultat?.....	7
1.3	Kapitteloversikt	7
2	Litteratur	8
2.1	Innledning.....	8
2.2	Prosjekt- og prosjektledelsesteori.....	8
2.2.1	Prosjektteori.....	8
2.2.2	Prosjektlederteori.....	11
2.2.3	Prosjektresultat	12
2.2.4	Utfordringer og fallgruver i prosjekter	13
2.3	Prosjektportefølje	14
2.4	Forhandlingsteori.....	16
2.5	Interessenter og stakeholderteori	18
2.6	Forhandlinger med interessenter i prosjekter	20
2.7	Principled negotiation.....	21
2.8	Negotiation analysis approach (NAA)	22
2.9	Prosjektleder versus forhandler	23
3	Metode og forskningsdesign	24
3.1	Innledning.....	24
3.2	Kvalitativ metode	24
3.3	Case-studie som forskningsdesign	26
3.3.1	Case studiene.....	27
3.4	Analyse av data	28
3.5	Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet	28
3.5.1	Vurdering av studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	30

4	Casepresentasjon	33
4.1	Innledning.....	33
4.1.1	Shippingselskapet.....	33
4.1.2	Forsikringsselskapet.....	34
5	Viktigheten av en prosjektleders forhandlingsevner	36
5.1	Innledning.....	36
5.2	Diskusjon av påstander.....	36
5.2.1	Påstand nr.1.....	36
5.2.2	Påstand nr. 2.....	41
5.2.3	Påstand nr.3.....	45
5.2.4	Påstand nr.4.....	48
5.2.5	Påstand nr.5.....	52
5.2.6	Påstand nr.6.....	54
5.3	Oppsummering.....	58
6	Avslutning	60
7	Forslag til videre forskning	62
8	Litteraturliste	63
8.1	Dokumenter.....	64
9	Vedlegg	65
9.1	Intervjuguide med spørreskjema.....	65
9.2	Tabeller – Egenskaper.....	69
9.3	Tabell – Suksesskriterier.....	70

1 Innledning

1.1 Tema og forskningsspørsmål

Det er mye som tyder på at prosjektarbeid har blitt en mer vanlig arbeidsmåte i mange norske organisasjoner enn tidligere. Som følge av dette har fokuset på utvikling av prosjektledelse også blitt større. Det har blitt forsket mye på hvordan prosjektledelse bør gjennomføres, og hva som skal til for å være en god prosjektleder. Det har blitt utviklet en rekke modeller og verktøy for prosjektledelse. Det feltet som imidlertid ser ut til å være lite utforsket er betydningen av samhandling med interessenter i prosjektet. Siden prosjektet kan betraktes som en midlertidig organisasjon vil det, avhengig av prosjektets omfang, være ulike parter involvert i prosjektet. Disse interessentene vil ha betydning for hvordan prosjektet utvikler seg og hvordan det endelige prosjektresultatet blir. Prosjektlederen vil ha en rolle som bindeledd, mellom disse partene og prosjektet. I mange tilfeller vil det foreligge delvise interessekonflikter som prosjektleder må håndtere. Dette kalles forhandlingssituasjoner, og prosjektleder må bruke sine evner for å komme frem til en løsning. Det vil ofte være forskjellig grad av interessekonflikter mellom de involverte, og dermed ulikt løsningsbehov for å få til et samarbeid. Dette bringer oss inn på spørsmålet om hvor stor påvirkning prosjektleder kan ha på samarbeidet og relasjonen med interessentene? Er det slik at prosjektleder kan bruke sine evner til å påvirke forholdet til de involverte partene, og på den måten øke verdien for prosjektet? Hvis prosjektet finner sted i en organisasjon, vil organisasjonen eller ledelsen være en interessent i prosjektet. Vil det i slike tilfeller være slik at prosjektleder har mulighet til å skape ekstra verdi for organisasjonen?

Forskningsspørsmålet for denne studien er derfor som følgende:

1.1.1 Forskningsspørsmål

”Hvordan kan en prosjektleder bruke sine forhandlingsevner til å påvirke verdiskapningen for prosjektet og i organisasjonen?”

En forutsetning for dette forskningsspørsmålet, og for utredningen generelt, er at prosjektet finner sted i en organisasjon.

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg valgt å se på tre forskjellige prosjekter med ulike prosjektledere. Dette for å opparbeide meg en forståelse av prosjektlederens betydning for prosjektresultatet, og prosjektets betydning i organisasjonen.

1.2 Hvorfor studere sammenhengen mellom prosjektleders forhandlingsevner og prosjektresultat?

Det ser ut til at prosjekter utgjør en større og større del av virksomheten i norske organisasjoner, eller at driften blir oftere organisert som prosjekter. Det er derfor viktig at prosjektstyring og – ledelse blir utført på en best mulig måte slik at det kan skape verdi for organisasjonen. Denne studien vil, med bakgrunn i teoretisk rammeverk og empiri, forsøke å kartlegge hva prosjektledere kan gjøre i forhold til interessenter for å påvirke verdiskapningen. Dette kan nyttiggjøre både prosjektleder og bedrift, og kanskje også eksterne interessenter. Det er derfor et svært spennende og aktuelt tema som berører mange.

Siden det er mye som tyder på at sammenhengen mellom en prosjektleders forhandlingsevner og verdiskapning er lite eller ikke forsket på i det hele, vil denne studien gi ny innsikt som kan nyttiggjøre mange. At forskningsspørsmålet i tillegg er undersøkt empirisk, i case som ingen andre har studert tidligere, gir også ny innsikt til vitenskapen. Dette gir forhåpentligvis en dypere forståelse for en sammenheng som er svært aktuell i dagens samfunn.

1.3 Kapitteloversikt

I det førstkommende kapitlet vil jeg gå gjennom det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å besvare problemstillingen. Dette vil i korte trekk ta for seg prosjekt- og prosjektledelseslitteratur, stakeholderteori, litteratur om prosjektporteføljer, litteratur om forhandlinger og to ulike forhandlingsmodeller. Alt dette blir satt i sammenheng i et oppsummerende avsnitt som sammenligner en prosjektleder med en forhandler.

Metode og forskningsdesign for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares, presenteres i det neste kapitlet. Dette vil omhandle hvilken framgangsmåte som er valgt for å gjennomføre studien, og hvorfor nettopp denne ble valgt. Ulemper med framgangsmåten vil også gjennomgås. Videre presenteres forskningsdesignet for studien, som i dette tilfellet er case-studie. Fordeler og ulemper med dette vil også diskuteres. Til slutt vil studiens reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet diskuteres. Det vil også gis en vurdering i dette av studien som gjennomføres i denne utredningen.

I det neste kapitlet vil det gis en innføring i de ulike casene. Her presenteres organisasjonene, prosjektene og prosjektlederne som studien bygges opp på. Casene presenteres der for å gi en

innføring i det neste kapitlet som omhandler funn og analyse. Her vil ulike påstander legges frem, og det forsøkes å bekrefte eller avkrefte disse med bakgrunn i de funnene og det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for utredningen. Denne diskusjonen vil oppsummeres i et avsnitt hvor hovedfunnene av studien presenteres.

Avslutningsvis vil jeg vurdere studien i et helhetlig perspektiv og fremme forslag til videre forskning innen tema knyttet til funnene.

2 Litteratur

2.1 Innledning

For å undersøke forskningsspørsmålet legges et teoretisk rammeverk som grunnlag. Litteratur knyttet til prosjekter, prosjektledelse, stakeholderteori, forhandlinger og prosjektporteføljer vil i dette kapitlet bli presentert. Dette danner grunnlag for gjennomføring av intervjuene samt hvordan analysen utartet seg. Rammeverket blir under presentert i ulike avsnitt, som til slutt blir samlet i det siste avsnittet.

2.2 Prosjekt- og prosjektledelsesteori

2.2.1 Prosjektteori

Et prosjekt kan beskrives som en midlertidig organisasjon som skal utføre en oppgave som ikke har blitt utført på samme måte og/eller i lik kontekst tidligere. For å være et prosjekt, må det bestemmes at en oppgave med dens mål og formål skal gjennomføres. At prosjektet skal lede frem til et bestemt resultat mener Andersen m.fl. er ett av fire karakteristiske trekk ved et prosjekt (Andersen et al, 2004, s.16). Implisitt i resultatmålet ligger at et prosjekt har en begynnelse og en slutt, det kan dermed ikke pågå i uendelig tid. Det er altså en oppgave som ofte forventes å være ferdigstilt innen et tidsrom. Denne tidsbegrensningen ved prosjekter, er det andre trekket som Andersen m.fl. presenterer (Andersen et al, 2004). Den tredje karakteristikken ved et prosjekt som de legger frem, er at det er en engangsoppgave. Andersen m.fl. beskriver denne engangsoppgaven som ”noe virksomheten ikke har gjort før og ikke kommer til å gjøre igjen i overskuelig fremtid” (Andersen et al, 2004, s.15). I mange tilfeller kan imidlertid prosjekter være svært like, men det er noen momenter som skiller dem. Eksempelvis kan dette være implementering av det samme it-systemet i forskjellige avdelinger til ulik tid. Hvis oppgaven derimot blir gjort gjentagende ganger under samme forhold og samme sted, vil oppgaven være en prosess i organisasjonen, ikke et prosjekt. Det

fjerde trekket som blir presentert, er at prosjekter krever forskjellige typer av ressurser (Andersen et al, 2004). Uten ressurser vil det ikke være en temporær organisasjon, og dermed heller ikke et prosjekt. De beskriver dette trekket med at den midlertidige organisasjonen må skaffe alle nødvendige ressurser utenfra eller fra organisasjonen hvor prosjektet finner sted. Dette gir utfordringer knyttet til tilgang på ressurser, forståelse for ressursbehov og samspillet mellom menneskelige ressurser (Andersen et al, 2004).

Packendorff mener på en annen side, at et karakteristisk trekk ved prosjekter er at de består av flere komplekse aktiviteter som er avhengig eller uavhengig av hverandre (Packendorff, 1995). Om man har et ressursfokus eller et aktivitetsfokus kan ha betydning for planleggingen av prosjektet. Prosjektplanlegging kan skilles ut i fra dens detaljgrad. Andersen m.fl. skiller mellom oversiktsplanlegging (milepælplanlegging) og detaljplanlegging (aktivitetsplanlegging), og understreker at begge er viktige (Andersen et al, 2004, s.71). Det kan hevdes at et ressursfokus henger sammen med oversiktsplanlegging siden ressursfokus handler i stor grad om å skape forståelse av helheten og støtte til prosjektets formål. Aktivitetsfokus kan lede til mer detaljert planlegging for hvordan man skal løse oppgaven og hvilke aktiviteter som må gjøres. Det er likevel viktig at også aktivitetene har et målfokus.

Formålet med et prosjekt kan hevdes å være hensikten med den oppgaven som skal utføres. For at formålet skal nås er det viktig at ulike mål og delmål oppnås underveis. Det kan sies at et prosjektmål har tre hovedfokus, henholdsvis innen tid, kostnad og kvalitet på leveransen (Meredith og Mantel, 2006). Dette er en vanlig fremstilling av prosjektmål, men det kan være et lite nyansert bilde siden det gjerne finnes andre like viktige mål som for eksempel kundetilfredshet. Det kan argumenteres for at dette ligger under kvalitet, men da kan kvalitetsbegrepet fort bli svært vidt. Det kan derfor sies at det ofte foreligger ulike mål og delmål knyttet til prosjektet. Disse kan benyttes for å planlegge og evaluere fremdrift, samt å vurdere måloppnåelse. Avhengig av hvilket prosjekt det er, går det eksempelvis an å måle hvordan prosjektet ligger an i forhold til tidsplan, hvordan prosjektet har forbedret effektiviteten, hvordan kundetilfredsheten har endret seg og om man holder seg innen budsjetterte rammer. Disse prestasjonsmålene kan også kalles suksesskriterier siden prosjektutfall blir målt ut fra prestasjon innen disse områdene. I mange tilfeller er nok ikke disse eksplisitt formulert, men de ligger gjerne innforstått under prosjektets leveranssmål. Det som er karakteristisk for prosjekter er gjerne at det er mange oppgaver eller aktiviteter som må gjøres for å komme i mål. Noen ganger er ulike aktiviteter uavhengige av hverandre og kan fordeles til forskjellige medarbeidere, mens andre ganger må en aktivitet fullføres eller en

milepæl nås før man kan gå videre. For å kunne gjennomføre prosjektet innen gitte tids- og ressursrammer, kreves gjerne overordnet - og detaljert planlegging, ressursallokering og forhandling med ulike interessenter (Packendorff, 1995; Briner et al., 2000; Müller og Turner, 2002). Dette er en stor del av en prosjektleders arbeidsoppgaver, i tillegg til å sørge for fremdrift og den daglige driften.

Et prosjekt betraktes, som nevnt innledningsvis, som en midlertidig organisasjon. Det vil si en organisasjon som eksisterer over en begrenset tidsperiode (Müller og Turner, 2002). Dette forutsetter at prosjektet at noen i prosjektet eller utenfor beslutter at den temporære organisasjonen skal etableres. Dette medfører et perspektiv hvor prosjektet er en agent, etablert av organisasjonen (prinsipalen), for å oppnå spesifikke mål (Müller og Turner, 2002). Siden prosjektlederen har ansvar for å fullføre prosjektet, kan man se på prosjektlederen som en agent for organisasjonen. I noen tilfeller kan imidlertid prinsipalen og agenten være den samme personen. Et eksempel er når en forfatter setter seg ned for å skrive en bok, helt uavhengig av forlag som vil publisere den. Siden prosjektet er en midlertidig organisasjon vil dette si at generell ledelsesteori for organisasjoner også til en viss grad kan anvendes for prosjekter (Packendorff, 1995). Siden prosjekter sees på som en egen økonomisk enhet, kan man altså bruke mye av organisasjons - og ledelsesteori, økonomisk teori og ulike styringsverktøy for å gjennomføre prosjektet på best mulig måte. Prosjektet kan altså analyseres ved hjelp av eksisterende teoretisk rammeverk. Med andre ord kan det analyseres i lys av blant annet prinsipal-agentteori, stakeholderteori, teori om motivasjon og kommunikasjon, adferdsteori og beslutningsteori. Hovedforskjellen mellom en vanlig og en midlertidig organisasjon er tidsaspektet. Prosjekter blir avsluttet etter en forventet forutbestemt periode, og blir dermed gjenstand for evaluering og analyse.

Srivannaboon mener at prosjektets mål bør være samkjørt med organisasjonens overordnede mål og strategier for å sikre at all aktivitet samkjøres i samme retning (Srivannaboon, 2006). Dersom en organisasjon eksempelvis har som mål å bli markedsleder i et visst marked, bør hvert prosjekts formål kunne bidra direkte eller indirekte til å nærme seg det målet. Hvis prosjekter ikke støtter opp om overordnet forretningsstrategi kan prosjektaktivitet være lite hensiktsmessig, siden ressurser kunne blitt brukt på en mer effektiv og målrettet måte. I tillegg kan det øke prinsipal-agent problemene siden prosjektleder og – medlemmer ikke jobber direkte med å nå organisasjonens mål. Ved beslutning om igangsetting av nye prosjekter bør man derfor alltid spørre seg om prosjektet vil bidra til at organisasjonen kan nå sine mål. Hvilke mål som prioriteres for prosjektene kan avhenge av hvilken overordnet

strategi organisasjonen opererer etter. Srivannaboon hevder at fokusområder for prosjektene kan være forskjellig ut fra hvilken generisk strategi organisasjonen lever etter (Srivannaboon, 2006). Med generisk strategi menes differensieringsstrategi, kostnadslederskap eller ”best-cost” strategi (Porter, 1980). En differensieringsstrategi vil si at bedriften prøver å posisjonere seg i markedet med et spesielt produkt eller en spesiell tjeneste slik at de tilfredsstillere ønskene til en viss kundegruppe. De som følger en kostnadslederstrategi søker å oppnå konkurransefortrinn gjennom å ha de laveste kostnadene i bransjen, og kan dermed ta en lavere pris. ”Best-cost” strategi er en kombinasjonsstrategi av de to førstnevnte. Srivannaboon hevder at ut i fra hvilken strategi de opererer etter vil de ha ulikt fokus og innhold i prosjektstrategien, prosjektorganiseringen, prosjektprosessen, prosjektverktøyene, prosjektmålene og prosjektkulturen (Srivannaboon, 2006). Fører organisasjonen en differensieringsstrategi har de fokus på tidsplan og kvalitet som prosjektsuksesskriterier, og har gjerne en fleksibel organisasjon og prosess som kan fasilitere dette (Srivannaboon, 2006). En kostnadsleder vil eksempelvis, heller ha kostnadseffektivitet som suksesskriterier og en standardisert prosess som øker effektiviteten. Dette kan ha betydning for prosjektledere fordi det kan hjelpe dem å identifisere viktige fokusområder, og bidra til at prosjektet i større grad støtter opp om bedriftens ønskede måloppnåelse.

2.2.2 Prosjektlederteori

For å styre og lede prosjektet kan det være hensiktsmessig å ha en prosjektleder. I en del prosjekter er det imidlertid ikke utnevnt en bestemt prosjektleder. Enkeltpersonsprosjekter eller mer uformelle prosjekter kan være eksempler på dette. I mange prosjekter trenger man derimot en formelt utnevnt prosjektleder som kan planlegge hvordan og hva som kreves for at prosjektet skal gjennomføres, iverksette det og fullføre planene, håndtere utfordringer og ferdigstille prosjektet (Meredith og Mantel, 2006). Udo og Koppensteiner presenterer at en prosjektleders dyktighet kan avhenge av tre kompetanseområder for prosjektledelse. Det første kompetansefeltet er kunnskap og ferdigheter, det andre feltet er erfaring med prosjekter og det tredje området er personlighet (Udo og Koppensteiner, 2004). Kunnskap kan deles inn i generelle ledelsesferdigheter, kunnskap om prosjektledelse og bransjespesifikk kunnskap (Udo og Koppensteiner, 2004). Ledelsesferdigheter innbefatter blant annet ferdigheter om ledelse, ledelse av menneskelige ressurser, forhandlinger, teamledelse, kommunikasjon og konflikthåndtering. Kunnskap om prosjektledelse inkluderer blant annet ferdigheter innen scheduling (tidsledelse), ressursplanlegging og kostnadsledelse. Det andre

kompetanseområdet, erfaring, innbefatter hvor mange prosjekter vedkommende har ledet, hvordan utfallet ble, størrelse og kompleksitet på prosjektene samt referanser (Udo og Koppensteiner, 2004). Slik erfaring vil påvirke dine evner som prosjektleder. Det siste kompetanseområdet handler om hvordan prosjektlederen er som person, og kan deles inn i personlige karakteristika og evner til å håndtere og lede andre mennesker (Udo og Koppensteiner, 2004). Personlige karakteristika som kan påvirke prosjektlederens dyktighet i positiv retning kan være at vedkommende er selvsikker, trofast, tillitsfull, fleksibel, åpen og kreativ. Evne til å håndtere og lede andre kan forbedres ved at vedkommende er god til å lytte, rettferdig, flink til å overtale og vinne respekt, en god rollemodell, og har politisk sensitivitet.

Det er en generelt akseptert forskjell mellom aktiviteter knyttet til ledelse (leadership) og aktiviteter knyttet til administrering (management) (Zaleznik, 1977). Ledelse vil si å bruke makt til å påvirke tanker og handlinger til andre mennesker, mens administrering vil i grove trekk si problemløsning (Zaleznik, 1977). Med problemløsning menes eksempelvis å finne ut hvor mye ressurser som trengs for å nå prosjektmålet, eller hvordan ressursene skal organiseres for å brukes effektivt nok. Prosjektlederen kan anses som både leder og administrator. Vedkommende må motivere og styre atferden til medarbeiderne slik at de jobber mot prosjektmålene. Ledere kan være forskjellig fra administratorer angående holdninger til mål, oppfattelse av arbeid, relasjon til andre og selvoppfattelse (Zaleznik, 1977). I tillegg må prosjektlederen planlegge hvilke oppgaver som må gjøres, hvilke ressurser som trengs, hvordan de skal brukes, når de skal brukes og lignende. En prosjektleder må altså beherske både ledelse og administrasjon for å utføre sin rolle som prosjektleder på best mulig måte.

2.2.3 Prosjektresultat

Hvis prosjektet oppfyller alle eller noen av suksesskriteriene, blir det betraktet som en suksess. Suksesskriteriene for et prosjekt kan være prestasjon i de tre hovedmålene (tid, kostnad og kvalitet på leveranse), brukertilfredshet, leverandørtilfredshet, teamtilfredshet, møtt brukerkrav, oppnåelse av prosjektformål, kundetilfredshet og lignende (Müller og Turner, 2007). Det er altså flere kriterier som kan være avgjørende for om prosjektet blir ansett som suksessfullt. En subjektiv vurdering blir derfor fundamental for vurderingen, og det finnes ingen helt entydige svar på hvilke kriterier som må oppfylles for suksesstatus. En god tilnærming er likevel å basere vurderingen av prosjektet på de fastsatte prosjektmålene og selve formålet med prosjektet (Holmesland, 2001). Oppnåelse av både prosjektmål og formål

er en ønsket situasjon, men ikke alltid tilfelle. Et prosjekt kan oppfylle prosjektmålene, men likevel feile i å nå formålet, og omvendt. For eksempel kan budsjettet og tidsfristen være overholdt og produktet utviklet i henhold til spesifikasjoner. Likevel blir ikke produktet brukt som ønsket på forhånd, fordi teknologien er endret og produktet har gått ut på dato.

Prosjektleder må derfor hele tiden følge med på utviklingen i markedet, om kundebehovet endres og om nye teknologier utkonkurrerer eksisterende. Det sistnevnte er kanskje spesielt viktig i it-prosjekter.

Gjennom ledelse og styring av prosjektet kan altså prosjektlederen påvirke prosjektresultatet. En annen synsvinkel er at prosjektlederne påvirker hvilke suksesskriterier som benyttes for deres prosjekt (Müller og Turner, 2007). Dette impliserer at prosjektleder kan påvirke valg av suksesskriterier, slik at prosjektet skal se best mulig ut. Det kan også bety at de beste kriteriene blir valgt, siden de vet mest om prosjektet. På begge måter kan prosjektleder påvirke hvordan prosjektresultatet blir oppfattet, og hva som blir fokusert på for å nå prosjektmålet. En studie basert på 959 spørreskjema, besvart av prosjektledere, viser eksempelvis at eldre prosjektledere legger større vekt på teambuilding og team-tilfredshet (Müller og Turner, 2007). Dette betyr at de gjennom erfaring endrer sitt fokus og syn på hva som er viktig for prosjektsuksess. Sett i lys av at flere forskere har funnet positiv korrelasjon mellom prosjektledererfaring og prosjektsuksess, kan dette bety at teamtilfredshet er svært viktig for prosjektsuksess (Müller og Turner, 2007). I tillegg viser studien at i komplekse prosjekter og fastpris-prosjekter, blir kundetilfredshet ansett som svært viktig. Ulike mål og fokusområder gir også ulik prioritering av utfordringer og problemer som man støter på underveis.

2.2.4 Utfordringer og fallgruver i prosjekter

Siden det alltid er noe nytt i et prosjekt og det er tidsbegrenset, oppstår det ulike utfordringer og press på prosjektleder og interessenter (Müller og Turner, 2002). Siden oppgaven ikke har blitt utført på akkurat samme måte før, kan vi ikke si sikkert hvordan utfallet blir i forhold til planene. Det eksisterer altså usikkerhet og risiko knyttet til prosjekter.

I mange tilfeller jobber prosjektmedlemmene kun deltid i prosjektet (Meredith og Mantel, 2006). I slike tilfeller må prosjektleder håndtere press fra avdelingen hvor den ansatte jobber opprinnelig, eller fra andre prosjekter. I tillegg må prosjektleder organisere ressursbruken slik at den blir god for prosjektet og for organisasjonen som helhet. Prosjektleder har ansvar for å

jobbe mot prosjektmåloppnåelse og mot organisasjonens overordnede strategiske mål (Srivannaboon, 2006). Det kanskje mest åpenbare presset som foreligger i prosjektarbeidet er tidspress. Oppgaven skal utføres innen tidsfristen, og deloppgaver innen milepæler.

For at prosjektet skal bli en suksess, er det altså mange fallgruver prosjektleder bør prøve å unngå. Det finnes mange fallgruver knyttet til fundamentet for prosjektet, planleggingen, organiseringen, oppfølgingen og det utførende arbeidet i prosjektet (Andersen et al. 2004). Fallgruver knyttet til fundamentet kan være at prosjektet ikke er samkjørt med organisasjonens strategi, upresise mål og ubalansert ambisjonsnivå. Når det gjelder planlegging, er det viktig å planlegge i rett detaljgrad, bruke riktig horisont, være realistisk og ta hensyn til usikkerhet. Videre i organiseringsarbeidet er det viktig å avklare ansvarsforhold, motivere deltakere, sikre nøkkelressurser og ha riktig person til riktig tid. For å unngå store avvik mellom plan og situasjon, er det viktig med oppfølging. For at oppfølgingen skal bli suksessfull, må prosjektlederen ha autoritet og kommunikasjonen være god. For at prosjektarbeidet skal bli utført, er det viktig å unngå dårlig samarbeid mellom deltakerne, målproblemer og aktivitetsutførelsen.

2.3 Prosjektportefølje

I de fleste organisasjoner i dag pågår det mer enn ett prosjekt samtidig. Prosjektene kan kalles en prosjektportefølje når det finnes en gruppe av prosjekter som er finansiert eller styrt av en spesifikk organisasjon, og hvor prosjektene konkurrerer om knappe ressurser (Archer og Ghasemzadeh, 1999). Det finnes mange utfordringer ved styring av en prosjektportefølje. Fire hovedutfordringer eller problemer kan være ressursbalansering, prioritering av prosjekter mot hverandre, gjøre "go/kill"-beslutninger med mangelfull informasjon og at det er for mange små prosjekter i porteføljen (Cooper et al. 2000). Ressursbalansering er en utfordring siden ressurssetterspørselen stort sett er høyere enn tilbudet. Å prioritere prosjekter kan være vanskelig siden de prosjekter som ser bra ut i begynnelsen ikke alltid blir et suksessfullt prosjekt på sikt. Siden fremtiden er preget av usikkerhet og risiko vil også mange avgjørelser bli tatt på grunnlag av feil og usikre data. Det er også varierende hvor stor innsats som legges i estimatene. Det siste hovedproblemet med prosjektporteføljer er at i mange tilfeller vegrer ledelsen seg for å investere i store inntektsgivende prosjekter. Dette kan ha bakgrunn i risikoaversjon. Man sitter derfor igjen med mindre prosjekter som gir lavere inntekt.

Det finnes flere årsaker til de problemer som er knyttet til prosjektporteføljer. Elonen og Arrtto presenterer fire grupper av ulike årsakskategorier (Elonen og Arrtto, 2003). Den første er utilstrekkelig definering, planlegging og styring av enkeltstående prosjekter. Den andre årsakskategorien er ressursknapphet og dårlig ressursallokering. Den tredje kategorien er mangel på eierskap og uklare ansvarsforhold. Til slutt har vi den fjerde årsakskategorien som er utilstrekkelig porteføljeaktivitet. Den første gruppen omhandler blant annet uklare prosjektgrenser, målendring, inkompetent prosjektledelse og lav prioritet av prosjektet. Den andre gruppen omhandler blant annet dårlig forarbeid av prosjektet, igangsetting uten tilstrekkelig ressurser, uklare roller og dårlig oppfølging, samt overvåkning. Innenfor den tredje gruppen finner vi årsaker som ufullstendig implementering av planlagt aktivitet, overlapping av prosjekter og aktiviteter, ressursknapphet, uengasjert ledelse og prosjektmedlemmer, samt uklare roller. Den siste gruppen som er utilstrekkelig porteføljeaktivitet, inneholder blant annet årsaker som mangel på prosjektinformasjon, overlapping, porteføljestrategi er ikke skikkelig definert, prosjektarbeid belønnes ikke systematisk og prosjekter blir ikke integrert i organisasjonen.

Det kan lett oppstå uenighet mellom ledelsen og prosjekteier/-leder i starten med hensyn til hvor mye ressurser som skal tildeles prosjektet. Senere kan det oppstå uenigheter med deltakere når det gjelder ansvarsområder, ressursbruk og lignende. Dette gjelder både enkeltstående prosjekter og prosjekter i porteføljer. For å unngå konflikter som følge av uenighet, kan det utarbeides ansvarskart hvor det er spesifisert hvem som er ansvarlig for ulike oppgaver, aktiviteter eller milepæler (Andersen et al, 2004). I slike situasjoner må prosjektlederen ofte opptre som en forhandler, og ledelsesferdighetene er svært viktig. For å kunne si noe om sammenhengen mellom en prosjektleders forhandlingsevner og prosjektresultat må vi ser nærmere på hva forhandlinger er.

2.4 Forhandlingsteori

Forhandlinger kan defineres som når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme til enighet (Rognes, 2004, s.13). Forhandlinger kan derfor betraktes som felles beslutningstaking. I noen tilfeller kan man bruke forhandlingsevner for å komme frem til en løsning uten at det foreligger en såkalt forhandlingsituasjon. Dette kan være tilfelle hvis to parter skal inngå en avtale om samarbeid, basert på sammenfallende interesser. Det foreligger altså ikke motstridende interesser, men partene må gjerne bruke forhandlingsevner til å inngå avtalen. I prosjekter finnes fra få til mange kontrakter det må forhandles om. En kontrakt kan være alt fra mandat fra organisasjonen til prosjektleder, avtale mellom prosjektleder og prosjektmedlem, kontrakt med leverandører og lignende. Jo større prosjekter, jo flere kontrakter. Et prosjekt kan oppfattes som et kontinuum av forhandlinger med flere parter, på ulike tidspunkt og med ulike formål (Murtoaro og Kujala, 2007). I et slikt perspektiv vil det si at forhandlinger er en stor del av prosjektarbeidet og forhandlings situasjoner oppstår under hele prosjektperioden. Det kan derfor være hensiktsmessig at prosjektlederen kan noe om forhandlinger.

Det finnes flere måter å lære seg hvordan man skal forhandle for å få best mulig resultat. De fire hovedmetodene for opplæringen av forhandlere er didaktisk læring, læring ved informasjonsspredning, analogisk læring og læring ved observasjon (Nadler et al., 2003). Didaktisk læring er prinsippbasert læring hvor man blir fortalt hvordan ulike prinsipper for handling kan føre til bedre resultat. Dette blir så prøvd ut i praksis. Læring ved informasjonsspredning vil si at vi lærer gjennom informasjon fra tidligere forhandlinger og utfall av tilnærminger. Analogisk læring vil si at man trekker paralleller og sammenligner med kjente, lignende eller ulike situasjoner, og anvender kunnskap om de i nåværende situasjon. Læring ved observasjon er når forhandlere kan forbedre egne ferdigheter ved å observere andre. Dette gjøres ofte gjennom imitasjon av handlinger og kommunikasjon som de har sett andre har gjort. Nadler m.fl. fant gjennom en studie av 122 studenter at de som lærte gjennom observasjon og analogi, presterte bedre i forhandlinger enn de som kun hadde erfaring som læringsgrunnlag (Nadler et al, 2003). De som bare hadde erfaring presterte betydelig dårligere. Avhengig av hvor viktig forhandlinger er i prosjektsammenheng, kan dette ha stor betydning for opplæring av prosjektledere. Hvis forhandlinger er en stor del av prosjektlederrollen, og prosjektleder har kun egne erfaringer som læringsgrunnlag, vil det eksistere et forbedringspotensial som bør utnyttes. Organisasjonen og prosjektlederen kan i slike tilfeller dra nytte av en mer strukturert opplæring i forhandlinger enn kun erfaring.

Forhandlinger omfatter som sagt at to eller flere parter prøver å komme til enighet. Det vil si at å ta beslutninger er en stor del av forhandlingsprosessen, i tillegg til å komme frem til en løsning. For å analysere forhandlinger må man også analysere beslutningstaking. Det kan sies å være fire disiplinære tilnærminger til beslutningstaking, henholdsvis beslutningsanalyse, spillteori, adferdsmessig beslutningsteori og forhandlingsanalyse (Raiffa et al., 2002; Murtoaro og Kujala, 2007). Beslutningsanalyse er en systematisk nedbryting og klargjøring av et beslutningsproblem hvor den ene partens gevinst ikke blir påvirket av andres beslutninger. I spillteori ser man derimot på beslutningssituasjoner hvor beslutninger påvirker de andre partenes valg og handlinger. Handlingsretning kalles strategi, og man prøver å handle ut i fra sin egen og den andre partens strategi. Spillteori forutsetter imidlertid at alle parter handler rasjonelt, det vil si at de blir motivert av å maksimere sin egen gevinst og nytte. Dette er ikke alltid tilfelle i virkeligheten, og man bør være forsiktig med å kun bruke spillteori i forhandlinger. Adferdsmessig beslutningsteori er et teoretisk rammeverk som prøver å beskrive hvordan og hvorfor folk tenker som de gjør. I virkeligheten kjenner ofte ikke folk til teoretiske rammeverk, og alle beslutninger som blir tatt er ikke rasjonelle (Raiffa et al., 2002). Slik teori gir derfor viktig innsikt til forhandlere om hvordan motparten kan reagere og tenke i ulike situasjoner, og hvorfor det er slik. Valg av tilnæringsmetode bør blant annet baseres på hvor komplekse forhandlingene er, hvor god kompetansen til forhandleren er, hvor viktig avtalen er og tidsperspektivet. Er forhandlingssaken av mindre betydning, har kun et forhandlingsmoment, og det er lite sannsynlig at man vil ha en langvarig relasjon med den andre parten, er trolig en enkel fordelings-/distributiv forhandling det mest hensiktsfulle. Dette er en type forhandling hvor "gi og ta"-prinsippet råder, og det er ingen eller liten mulighet for å skape ekstra verdi gjennom samarbeid (Fisher og Ury, 1991). I mer komplekse forhandlingssituasjoner finnes muligheter for ekstra verdiskapning gjennom samarbeid, ved at flere momenter kan dras inn i avtalen slik at begge kommer bedre ut av det. Slike forhandlinger kalles integrative (Fisher og Ury, 1991). Å få til integrative løsninger med sine stakeholdere vil nyttegjøre begge parter, og kan føre til et godt samarbeidsforhold på sikt. Vi skal nå se nærmere på hvem disse stakeholderne og interessentene er og hvordan man kan håndtere dem.

2.5 Interessenter og stakeholderteori

Prosjektlederens rolle vil blant annet være å kommunisere med alle interessenter knyttet til prosjektet. Dette innebærer at vedkommende må se oppover til oppdragsgiver og ledelsen, se utover mot interessentene, se fremover mot målene, se bakover mot hva som er gjort, se nedover på gruppens prestasjon og se innover på egen innsats, (Briner et al., 2000).

Prosjektlederen må altså se oppover, og ha god kontakt med ledelsen og prosjekteier for å forstå helheten og unngå å trække noen på tærne. Videre må prosjektleder se utover og prøve å innfri forventningene til kunde, sluttbruker, leverandører og andre eksterne interessenter.

Prosjektleder har også ansvar for å se fremover. Det vil si å planlegge arbeidet og sørge for tilstrekkelige ressurser, samt utarbeide kontrollsystem. På den annen side må prosjektleder se bakover for å overvåke og evaluere fremdrift og sørge for måloppnåelse. Prosjektleder må også se nedover, og ha ansvar for at prosjektgruppen presterer best mulig, sammen og individuelt. Det er også viktig at prosjektleder ser innover mot sin egen prestasjon og prøver å optimalisere denne. Prosjektleders prestasjoner kan være avgjørende for endelig resultat. Prosjektleder må med andre ord sørge for en helhetlig styring mellom aktuelle og berørte parter. I denne sammenheng skal vi se nærmere på prosjektleders rolle hvor det må sees oppover, utover og litt innover. Det vil si mot stakeholderne.

Freeman (1984) var en av de som la grunnlaget for det teoretiske rammeverket rundt stakeholderstyring og –tilnærming (Bailur, 2006). Han la frem ulike grupper hvor han også skilte mellom interne og eksterne stakeholdere på grunnlag av hvor nært de er knyttet til prosjektet. En måte å skille de to på er ved at de interne stakeholderne er de som har direkte interesse i organisasjonen, mens de eksterne er de som blir berørt av organisasjonens handlinger (Andersen et al., 2004). De interne stakeholderne er derfor kunder, ansatte, leverandører og eiere. De eksterne stakeholderne er myndighetene, konkurrenter og spesielle interessegrupper. I ettertid har kanskje den mest vanlige måten å skille stakeholdere blitt å skille dem ut i fra deres viktighet og påvirkningsevner (Bailur, 2006). Av dette følger at hvis en stakeholder ansees som svært viktig og med store påvirkningsevner, bør forholdet prioriteres slik at det blir best mulig. Det vil si at hvis stakeholderen har stor betydning for virksomheten bør det legges en strategi for å identifisere, involvere og styre forholdet med dem (Freeman, 1984; Gavin og Pinder, 1998). Ved å gjennomføre en interessentanalyse kan man belyse hvem interessentene er, hva som er deres interesser, hva de kan bidra med, hvor stor makt de har til å påvirke prosjektet og hvordan de skal håndteres (Andersen et al., 2004). Med interessenter menes både interne og eksterne stakeholdere. Det vil si alle som blir berørt

av prosjektet. Ut fra interessentenes viktighet kan man altså velge i hvilken grad man skal involvere de i virksomheten. Måter å behandle sine stakeholdere på kan være å kun informere dem, konsultere seg hos dem, tilby samarbeid eller la dem kontrollere aktiviteter eller prosjektfasen (Gavin og Pinder, 1998). Det kan eksempelvis være hensiktsmessig å gi et innleid IT-selskap kontrollen over selve implementeringen av et nytt IT-system. Dette illustreres i figuren under: (Gavin og Pinder, 1998)

	Informere	Konsultere	Partnere	Kontroll
Identifisere				
Planlegge				
Implementering				
Overvåke og evaluere				

Man kan altså velge mellom å gjøre det meste selv, samarbeide eller overlate oppgaver til andre. Uansett må man interagere med sine stakeholdere, og velge hvilken type kontrakt det skal inngås med dem. En kontrakt kan være formell og spesifikk, eller uformell og åpen (Jones, 1995). Dette besluttes ofte ut fra hvilket behov for sikkerhet og involvering som foreligger.

Jones påstår at når man inngår et kontraktsforhold, oppstår det tre potensielle problemer, henholdsvis høye transaksjonskostnader, prinsipal-agentproblem, og teamarbeidsproblemer (Jones, 1995). Knyttet til alle kontraktinngåelser oppstår det transaksjonskostnader. Det vil si kostnader knyttet til selve inngåelsen og utformingen av kontrakten. Eksempel på transaksjonskostnader knyttet til dette kan være, søkekostnader i forkant av avtale, overvåkningskostnader for å unngå avtalebrudd, forhandlingskostnader og avvikskostnader. Dersom det inngås en kontrakt mellom to eller flere parter hvor den ene skal gjøre noe for den andre, oppstår det et prinsipal-agentforhold hvor agenten skal gjøre noe for prinsipalen (Jones, 1995). Prinsipalen kan imidlertid ikke være sikker på at agenten handler i samsvar med hans/hennes ønsker, eller om agenten holder informasjon skjult. I mange tilfeller er prinsipalen nødt til å stole på agenten, og det oppstår et tillitsforhold. Et annet problem som kan oppstå når noen samarbeider i team, er at noen kan bli motivert til å lure seg unna arbeid, siden hvert individs arbeid blir mindre synlig i mengden. Dette kalles "free rider"- problemet. Organisasjonsteori foreslår ulike tiltak for å minimere disse problemene, deriblant interessesamkjørende virkemidler, insentivsystemer, kontrollmekanismer og utvikle en styringsstruktur som forhindrer disse problemene (Jones, 1995). Dette bygger imidlertid på

antagelsen om at folk handler opportunistisk, dvs. i egeninteresse. I mange tilfeller er det imidlertid andre prinsipper som styrer vår atferd. Slike kan være sosiale interesser, godhjertethet, politikk, mandat fra overordnet og lignende. I mange tilfeller samarbeider folk og har tillit til hverandre i forretningssammenheng. Ved å inngå kontrakter basert på gjensidig tillit og samarbeid, kan alle de tre ”commitment”- problemene reduseres (Jones, 1995). Jones hevder at firmaer som inngår kontrakter med sine stakeholdere på bakgrunn av tillit og samarbeid, vil få et konkurransefortrinn i forhold til de som ikke gjør det (Jones, 1995). På lang sikt kan derfor alle dra nytte av tillits- og samarbeidsforhold til sine stakeholdere siden man slipper å bruke så mye ressurser på overvåkning, beskyttelse, forhandlinger og avvik.

2.6 Forhandlinger med interessenter i prosjekter

Årsaken til at det oppstår forhandlingssituasjoner i forbindelse med prosjekter kan være at det finnes mange interessenter knyttet til prosjektet, og som er berørte av prosjektet. Prosjektet er avhengig av bidrag fra ulike interessenter for at det skal bli gjennomført og ferdigstilt (Andersen et al. 2004). Prosjekteier eller – leder vil eksempelvis estimere hvor mye ressurser som trengs for å gjennomføre prosjektet, og videreformidle dette til ledelsen eller den som finansierer prosjektet. Det oppstår dermed kommunikasjon og forhandlinger om prosjektet skal igangsettes, og om hvor mye ressurser som skal tildeles. Ansvarsfordeling er en viktig oppgave i prosjekter siden flere ressurser er involvert, og ofte skal mange oppgaver gjennomføres. Når man utarbeider slike ansvarskart må vedkommende som påtar seg ansvaret godkjenne dette. Hvis vedkommende ikke stiller seg motvillig til dette oppstår det en forhandlingssituasjon, hvor prosjektleder må forhandle seg frem til hvem som skal gjøre og ha ansvar for ulike områder.

Det er ikke alltid bidraget til involverte i prosjektet samsvarer med hva som skal til for å ferdigstille prosjektet, eller hvor mye som var lovet på forhånd. Et eksempel kan være at prosjektmedlemmer bidrar mindre og mindre til prosjektet, fordi anerkjennelse og belønning avhenger av den jobben de gjør i deres faste stilling. Deres innsats i prosjektet blir altså ikke synlig for andre enn de som er i nær relasjon til prosjektet. At innsats ikke blir verdsatt kan virke demotiverende. Et annet eksempel kan være at ledelsen stopper prosjektet fordi det ikke bidrar til hva som var formålet. I begge disse tilfellene er det ubalanse mellom det interessenten bidrar med og hva interessenten får igjen fra prosjektet. For å få folk til å stille opp må det være samsvar mellom bidrag og belønning (Andersen et al. 2004). Det kan oppstå

en forhandlingssituasjon hvor prosjektleder må forhandle med interessenten om hvor mye parten skal bidra for en viss belønning. Hvis det er knapphet på ressurser kan det være hensiktsmessig at prosjektleder benytter ikke-pekuniær (monetær) belønning for å optimalisere innsats. Dette kan eksempelvis være anerkjennelse, ros for godt arbeid og premiering for innsats. Dette kan også forebygge at man kommer i konfliktsituasjon med interessenter. Det er derimot ikke uvanlig at prosjektledere får rollen som konfliktløser mellom interessenter (Meredith og Mantel, 2006). I slike tilfeller kan det være nyttig å kjenne til ulike rammeverk for hvordan man bør gå frem i forhandlingssituasjoner.

Forhandlingsverktøy kan bidra til å både forebygge konflikter og løse de gjennom interaksjon med den andre parten.

2.7 Principled negotiation

Det finnes mange måter å gjennomføre forhandlinger på. Fisher og Ury har presentert et verktøy, ”Principled negotiation”, som de mener kan brukes i alle typer forhandlinger (Fisher og Ury, 1991). Dette er et preskriptivt (rådgivende) verktøy hvor det anbefales å fokusere på interesser som tilnærming for konflikthåndtering. Det ligger fire prinsipper til grunn for ”principled negotiation”, henholdsvis å skille mellom person og problem, fokusere på interesser, ikke på posisjon, finne vinn-vinn løsninger og insistere på å bruke objektive kriterier (Fisher og Ury, 1991). Det første prinsippet går ut på å skille personlige og forholdsmessige saker fra det objektive problemet. Disse bør håndteres separat for at ikke det skal oppstå misforståelser på grunn av feilpersepsjon, at ikke følelser skal overskygge selve problemet og for å unngå kommunikasjonsproblemer. Hva partene egentlig vil og ønsker kan kalles deres interesser. Det er ofte lettere å komme frem til en løsning på bakgrunn av interesser enn på bakgrunn av posisjon. Dette fordi en posisjon kan ligge utenfor interesseområdet til en av partene. Med fokus på partenes interesser kan det være lettere å finne nye løsninger og vinn-vinn løsninger som begge parter tjener på. Ved å bruke objektive kriterier, som for eksempel hva markedsprisen er for en vare, kan det være lettere å komme frem til en rettferdig løsning. Det anbefales også at man er klar over sine beste alternativer til forhandlet løsning (BATNA). På denne måten kan man forbedre sin forhandlingsposisjon og unngå ikke-optimale løsninger. Dette forklares nærmere under, i neste avsnitt. ”Principled negotiation” er altså et verktøy som kan brukes for å finne vinn-vinnløsninger i forhandlingssituasjoner. Det forutsetter at begge parter samarbeider og ikke tenker kun distributivt.

kapre og skape verdi. Verdikapring vil si at partene forhandler seg til størst mulig del av ”kaken”, og forhandlingene kan kalles distributive. Partene kan også skape verdi sammen ved at de kan inkludere flere saker i forhandlingene slik at samarbeidet blir mer verdt for minst en av partene. Partene kan teoretisk sett øke verdien på samarbeidet helt til ingen forbedring er mulig uten at den andre får det verre (Sebenius, 1992). Dette kalles Pareto-optimalitet, og illustreres med ”efficient frontier” i figuren. Partene kan altså både kapre og skape verdi, og må forstå linkene mellom prosessene. Ved å trekke inn nye saker og momenter har partene mulighet til å endre ”spillet” fullstendig. Det vil si at forhandlingssituasjonen er endret, og pareto-grensen kan ha blitt flyttet betraktelig utover. Av dette følger at forhandlingssonen også endres. Man kan skape en vinn-vinn situasjon som skaper verdi for begge parter.

Ved å praktisere samarbeid og fremme tillit til sine stakeholdere kan det være lettere å finne nye løsninger som kan være bedre for begge parter. For å finne disse vinn-vinn løsningene må man være villig til å dele sine interesser med motparten og være til en viss grad åpen om hva man ønsker å oppnå.

2.9 Prosjektleder versus forhandler

”En dyktig prosjektleder opptrer ofte som en slags mekler eller forhandler for å finne den ”beste løsningen” som tilfredsstillende så mange behov som mulig. Uten denne evnen er du dømt til å mislykkes” (Briner et al, 2000).

En prosjektleder kan altså på mange områder sammenlignes med en forhandler. De får sitt mandat fra ledelsen hvor de må holde seg innen gitte rammer. På bakgrunn av dette må de utføre en oppgave som krever samhandling med andre, og hvor resultatet er avhengig av et visst samarbeid mellom partene. I forkant av kommunikasjon med involverte parter bør både en prosjektleder og en forhandler sette seg inn i de/den andres interesser, vite sine alternativer, søke løsninger og samarbeid som gagnar flest mulig og være en problem- og konfliktløser hvis slike situasjoner oppstår. Det er imidlertid også forskjeller mellom en prosjektleder og en forhandler. En prosjektleder må lede og styre prosjektmedlemmene mot måloppnåelse i tillegg til å planlegge aktivitet, mens en forhandler stort sett ikke har noen under seg. Man kan kanskje hevde at en prosjektleder er en forhandler? Det kan derimot ikke påstås at en forhandler er en prosjektleder. Ved å forbedre sine forhandlingsevner kan en prosjektleder bli flinkere til å søke, og finne vinn-vinn-løsninger. På denne måten kan prosjektet få et konkurransefortrinn i forhold til andre prosjekter ved at de finner bedre løsninger og inngår

bedre kontrakter med sine stakeholdere. Dermed øker sjansen for prosjektsuksess gjennom oppnåelse av prosjektets suksesskriterier. Hvor viktig disse forhandlingsevnene er skal vi nå se nærmere på med bakgrunn i case-studiene.

3 Metode og forskningsdesign

3.1 Innledning

I denne delen vil jeg gi en oversikt over hvordan jeg har gått frem for å belyse problemstillingen i utredningen med grunnlag i empiriske data. Jeg vil gå gjennom hvilken metode som er valgt, hvilket forskningsdesign som er fulgt for å samle inn data og hvordan data ble analysert. Til slutt vil kvaliteten av studien og dataene bli vurdert.

3.2 Kvalitativ metode

Metode er et samlebegrep for de prosedyrer og teknikker som brukes for å samle inn data og analysere dem (Saunders et al, 2007). 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 et al, 2007). Mens kvalitativ metode er en tilnærming hvor man studerer egenskapene og karakteristikkene ved fenomener (Repstad, 1991). Man bruker altså denne tilnærmingen for å søke 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 og 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.

Det finnes flere metoder for å gjøre en kvalitativ tilnærming av et problem. Ved å utføre observasjoner, intervjuer og/eller dokumentanalyse bruker man kvalitative metoder, som hovedsakelig gir tekst som arbeidsmateriale (Repstad, 1991). Observasjoner noteres ofte ned og intervjuer tas gjerne opp på bånd og transkriberes. Disse dataene er ofte kvalitative av natur. Det vil si at de ikke er numeriske i motsetning til kvantitative data. Det vil derimot ikke si at kvalitative data ikke kan ha kvantitative trekk. De fleste data har numeriske henvisninger

og sammenligningsgrunnlag. Det vil si at tall forekommer ofte i tekst, men de er ikke alltid statistisk gyldige.

Kanskje den mest vanlige kvalitative metoden er intervju. Jeg har også valgt denne metoden for å undersøke mitt forskningsspørsmål siden det krever dybdeinnsikt for å kunne besvares. Sett fra en positivistisk synsvinkel blir kvalitative intervju ofte sees på som ikke vitenskapelige. Positivister søker å finne ekte sannhet gjennom å følge generelle regler for metode som er uavhengig av innholdet og konteksten i studien (Kvale, 1996, s.61). De har altså et naturvitenskapelig perspektiv på hva som kan anses som gyldig i forskningen. Grunnen til at positivistene anser kvalitativ metode som lite eller ikke-vitenskapelig kan være fordi det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av et datagrunnlag med begrenset omfang. På grunn av ressursbegrensninger, vil ikke forskeren ha mulighet til å intervju så mange personer som kreves for å betegne dataene som statistisk signifikante. Dataene som fremkommer i intervjuene er også vanskelig å utføre en statistisk analyse på siden de er kvalitative av natur, og krever dermed subjektiv tolkning. Det er imidlertid mange fordeler med å utføre kvalitative studier som ikke tas hensyn til i denne kritikken.

Fordelen med kvalitative studier er at man får dybdekunnskap om et fenomen og kan analysere det i et helhetlig perspektiv. Man trenger ikke utelukke noe for å studere en synsvinkel på forskningsspørsmålet. Fordelen med kvalitative intervju kan oppsummeres med et sitat: "Kvantitative intervju er ofte for snevert til å kunne absorbere et levende menneskes nyanserte erfaringer og holdninger" (Repstad, 1991, s.43). Kvalitative studier gir altså en innsikt i personers subjektive oppfattelse og erfaringer som vanskelig kan belyses med numeriske data. Dette kan imidlertid også være en ulempe.

Subjektivitet kan gjøre at man ikke kan trekke konklusjon om en objektiv sannhet i de funnene man har gjort. Meninger og erfaringer om historiske hendelser vil preges av personens kognitive filter. Det vil si at erfaringer og observasjon i ettertid kan endre en persons meninger om en sak. Når denne objektive sannheten ikke eksisterer blir det vanskelig å generalisere funnene. Hovedulempen med kvalitativ metode er altså at det er vanskelig å generalisere funnene siden de er gjort på et relativt lite datagrunnlag hvor subjektive meninger er rådende. En annen ulempe med kvalitative metoder er at reliabiliteten kan være forholdsvis lav. Det vil si at nøyaktigheten og påliteligheten i forskningsprosessen er ofte lavere enn i kvantitative metoder. Dette fordi rammene er mer fleksible og åpne i kvalitative metoder, og det er vanskelig å replisere studien til punkt og prikke. Denne fleksibiliteten kan også være en

fordel siden man har mulighet til å fange opp fenomener som man ikke var klar over fantes før studien ble satt i gang.

3.3 Case-studie som forskningsdesign

Forskningsdesignet er den generelle planen for hvordan man skal gå frem for å svare på forskningsspørsmålet, og ulike design kan blant annet være eksperiment, spørreundersøkelser, case-studier og "grounded theory" (Saunders et al, 2007) For å besvare mitt utforskende forskningsspørsmål, har jeg vurdert case-studier som den beste og mest hensiktsmessige fremgangsmåten. Dette er en fremgangsmåte hvor man gjør en empirisk undersøkelse om et fenomen fra virkeligheten. Case-studier gir ofte kvalitative data ved at man går i dybden og analyserer en enkelt case. Det kan eksempelvis være en avdeling i en organisasjon, en bedrift, et prosjekt eller lignende som blir studert, observert og analysert. Måter å samle inn data i en case-studie kan være gjennom intervju, dokumentanalyse, observasjon og undersøkelser. Ved hjelp av slike metoder kan man samle inn både kvalitative og kvantitative data.

Case-studier kan sies å passe inn under den hermeneutiske vitenskapstradisjonen.

Hermeneutikk vil si å gi verdifull og felles forståelse for meningen i tekst, hvor tekstbegrepet er utvidet til også å omfatte handling (Kvale, 1996). Nøkkelord i hermeneutikken er altså fortolkning og forståelse. Dersom man fortolker en tekst og gir den mening gjennom forståelse er denne prosessen dermed en hermeneutisk tilnærming. En hermeneutiker prøver altså å gi ord og handling mening i konteksten og i et menneskelig perspektiv. All forståelse er påvirket av den konteksten det er i og av hvem som tolker. Dette står dermed i kontrast til et positivistisk perspektiv hvor det søkes å finne objektive sannheter. Ved case-studier fortolker man tekst og handling og prøver å forstå dette slik at det gir mening. Man befinner seg dermed innen den hermeneutiske tradisjonen. Ved å studere ord og handling i den bestemte casen, forsøker man å finne forklaringer på ulike fenomen. Man forsøker med andre ord å fortolke og gi mening til de tekstene som foreligger og er knyttet til casene.

Fordelene og ulempen med case-studier er som for kvalitativ metode, at det gir god dybdeinnsikt og forståelse, men det er vanskelig å generalisere.

3.3.1 Case studiene

Intervju

For å studere hvilken betydning en prosjektleders forhandlingsevner har på prosjektresultatet har jeg intervjuet 3 prosjektledere i to forskjellige organisasjoner, med fokus på et bestemt prosjekt som de sist var prosjektleder for. Prosjektene var avsluttet eller i avslutningsfasen på intervjutidspunktet. På grunn av ressursbegrensninger ble kun prosjektlederen intervjuet. Dette er begrunnet i at prosjektleder er hovedforskningsobjektet. Prosjektet og dets utfall er også svært viktig som forskningsobjekt. Disse to feltene i tillegg til organisasjonen som prosjektet fant sted i ble de tre fokusområdene for intervjuet.

Prosjektene fant altså sted i to ulike organisasjoner som hver befinner seg i to ulike bransjer, henholdsvis shipping og forsikring. Jeg intervjuet to prosjektledere i shippingselskapet og en i forsikringsselskapet. Fordelen med å studere prosjekter og prosjektledere i forskjellige selskaper er at man kan skille ut faktorer som er organisasjonsavhengig.

Det ble utviklet en spørsmålsguide i forkant av intervjuene som jeg fulgte i den grad det passet inn i samtalen. Fremgangsmåten for intervjuet var delvis standardisert, siden de grunnleggende spørsmålene ble stilt til alle respondentene, men viktige momenter ble fulgt opp med nye spørsmål som ikke var forberedt på forhånd slik at vi førte en dialog. Det kan altså sies at intervjuet var semi-strukturert på grunn av sin fleksibilitet i gjennomføring (Saunders et al, 2007). Ulempen med dette er at det kan bli vanskeligere å sammenligne data siden det blir spurt forskjellige spørsmål.

Jeg brukte også tre spørreskjemaer hvor respondenten skulle rangere ulike egenskaper ved en prosjektleder og en forhandler, og hvilke suksesskriterier som de mente var viktigst i sitt prosjekt. Dette ble gjennomført for å få data med bedre sammenligningsgrunnlag og for å få frem meningene til de ulike prosjektlederne. De to skjemaene som omhandlet en prosjektleders og en forhandlers egenskaper, var utformet slik at respondenten skulle sette ring rundt et tall ut i fra hvor viktig vedkommende mener egenskapen er. Skalaen gikk fra null til seks, hvor null var ikke viktig og seks var svært viktig. I det siste skjemaet ble respondentene bedt om å rangere ulike suksesskriterier ut i fra en prosentandel. Summen måtte ikke nødvendigvis bli hundre.

Dokumentanalyse

For å supplere de muntlige kildene utførte jeg også en dokumentanalyse hvor jeg studerte prosjektbeskrivelsen til det ene prosjektet, årsrapportene og hjemmesidene til selskapene. Dette gav verdifull informasjon om selskapenes mål, verdier og fokusområder.

3.4 Analyse av data

Intervjuet ble først tatt opp på bånd, og så transkribert i løpet av noen dager etterpå. Den transkriberte teksten ble videre kortet ned til et nytt dokument som inneholdt de viktigste momentene for videre analyse. Respondentenes meninger ble også formulert i kortere formuleringer. Dette kalles ”meaning condensation” i følge Kvale (Kvale, 1996). For å kunne sammenligne ulike forhold med de ulike prosjektlederne på en bedre måte lagde jeg en tabell hvor data ble ført inn i radene under de respektive prosjektlederne. På denne måten ble forskjeller og likheter synliggjort på en bedre måte. Sitater ble videre kategorisert under ulike kategorier basert på teoretisk rammeverk.

De kvantitative dataene generert fra spørreskjema ble analysert kvantitativt ved hjelp av enkle statistiske beregninger og utforming av diagrammer i excel. Disse dataene ansees ikke som statistisk signifikante og fullt generaliserbare, på grunn av lite datagrunnlag. De blir likevel tatt med og lagt vekt på siden det er prosjektledernes meninger. De behandles derfor på lik linje som de kvalitative dataene.

3.5 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet

Reliabilitet refererer til hvorvidt datainnsamlingsteknikker og analyseprosedyrer gir konstante funn (Saunders et al, 2007). Dersom reliabiliteten er optimal vil man finne de samme funnene hvis man gjør studien om igjen, forutsatt at situasjonen er den samme. Den må altså være repliserbar. Ledende spørsmål er trussel mot reliabiliteten siden det kan lede respondenten til å svare i den retning som intervjuer ønsker. Siden respondenten kunne ha svart annerledes hvis spørsmålet hadde stilt på en annen måte, vil ikke svarene være konsistente. Ledende spørsmål kan stilles ubevisst eller bevisst. Forskeren kan eksempelvis prøve svært hardt å finne en antatt sammenheng mellom to variabler slik at spørsmålene kan lede mot et slikt svar. Å anta svar på forskningsspørsmålet på forhånd kan også føre til at viktige spørsmål blir utelukket. Under transkribering av intervjuene kan reliabiliteten til dataene trues av at personen skriver teksten med noen egne ord og tolker uklare ord subjektivt. En annen trussel

mot reliabiliteten er at respondentene svarer slik som vedkommende mener ledelsen eller noen andre vil at de skal svare. Det er ønskelig at reliabiliteten skal være så god som mulig, men god reliabilitet kan gå på bekostning av kreativitet og variabilitet (Kvale, 1996). Det vil si at blir man for opptatt av hvordan spørsmål blir stilt og data blir samlet inn og analysert, kan dette hindre nytenkning og nye funn.

Validitet omhandler tema som sannhet, riktighet og kunnskap (Kvale, 1996). Det vil si om funnene kan betegnes som sanne og riktige, og om måten data er samlet inn og analysert er gjort på en riktig måte slik at det sørger for gyldige data. Mennesker blir påvirket av informasjon og impulser rundt seg. Dette bør tas til følge når man samler inn og analyserer data. Eksempelvis kan en gruppe jobbe mer effektivt når de vet at de blir testet. Målingene blir derfor uriktige. Det kan sies at validitet ser på om funnene virkelig handler om det de ser ut til å handle om (Saunders et al, 2007).

Forskere har videreutviklet validitetsbegrepet ved å presentere ulike typer validitet. En måte å klassifisere ulike typer validitet, er å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt funnene kan tilskrives de årsakene vi tror at det er, eller om det er andre tilfeldigheter eller utenforliggende faktorer som påvirker funnene (Saunders et al, 2007, s.137). Man må derfor være oppmerksom på om eventuelle tilfeldigheter kan ha påvirket utfallene som ble funnet i studien. Hvis man samler inn data ved hjelp av spørreundersøkelser kan pilotundersøkelser bidra til å øke den interne validiteten. Ekstern validitet går imidlertid ut på om forskningsfunnene kan generaliseres til alle relevante kontekster (Saunders et al, 2007, s.137). Vi skal gå nærmere inn på generaliserbarhet senere.

Avhengig av om studien er av kvalitativ eller kvantitativ karakter kan det også sies å være andre former for validitet. Begrepsvaliditet (Construct validity) refererer til hvorvidt spørsmålene faktisk måler tilstedeværelse av de modeller, sammenhenger eller teorier ("constructs") som det var meningen at de skulle måle (Saunders et al, 2007). Det vil med andre ord si om de empiriske funnene måler det vi hadde tenkt å måle, forankret i forhåndsbestemte begreper og variabler. Overflatevaliditet (face validity) vurderes etter om det er enighet om et spørsmål, et mål eller en skala fremstår som logisk til å reflektere hva det er tenkt at det skal måle (Saunders et al, 2007, s.598). Den operasjonelle definisjonen av et begrep må derfor samsvare med den teoretiske definisjonen, for at bruken av begrepet i studien skal gi høy overflatevaliditet.

Kvale presenterer ulike perspektiv på validitet for intervjuer som er en kvalitativ metode. Han presenterer validitet som kvalitet på håndverksarbeid (Kvale, 1996, s. 241). Han hevder at ved å utforske det ugyldige og falske ved studien blir validiteten vurdert. Jo flere påstander om ugyldighet som studien kan avkrefte, jo høyere validitet. Hvis man eksempelvis kan avkrefte at tilfeldigheter har påvirket de funnene man har gjort i studien, øker dette den interne validiteten. Å sette spørsmål ved studiens validitet er imidlertid ikke noe som kun hører hjemme ved avslutning av arbeidet. For å sikre høyest mulig gyldighet mener Kvale at man skal stille disse spørsmålene i hele prosessen fra forskningens start til avslutningen. For å validere funnene mener Kvale at man skal stille spørsmål, sjekke og kunne forstå fenomenet og forankre valideringen til litteraturen (Kvale, 1996, s. 244). Videre presenterer Kvale kommunikativ validitet som det å teste kunnskap i en dialog (Kvale, 1996, s. 244). Validiteten til motstridene kunnskap vil bli vurdert ut i fra blant annet logikk og argumentasjon for nettopp denne kunnskapen. Hvem som diskuterer og hvilken kontekst det skjer i vil eksempelvis påvirke oppfattelse av validiteten. Til slutt presenterer Kvale pragmatisk validitet, som er verifisering av kunnskap gjennom observasjon av og bruk av kunnskapen (Kvale, 1996, s. 248). Kunnskap som ikke kan brukes til å oppnå ønsket resultat, eller ikke blir observert i praksis vil derfor ha lav pragmatisk validitet.

Generaliserbarhet refererer til om resultatene kan finnes i andre situasjoner (Saunders et al, 2007). Hvis funnene er spesifikke for den studerte situasjonene, vil man ikke forvente å finne det samme i andre tilfeller og man kan derfor ikke generalisere. Det mest åpenbare som truer generaliserbarheten kan være hvis man har et begrenset utvalg som man analyserer. Studerer man kun situasjoner i én organisasjon eller et lite antall organisasjoner, kan det bli vanskelig å si at det gjelder for alle organisasjoner.

3.5.1 Vurdering av studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

I denne studien ble reliabiliteten forsøkt å holdes så høy som mulig ved at spørsmål ble formulert i en spørsmålsguide på forhånd, og disse ble fulgt i den grad det var mulig i forhold til den utforskende problemstillingen. Dette for at studien til en viss grad skal være repliserbar. Det ble forsøkt å ikke stille noen ledende spørsmål som kunne fargelegge svarene til respondentene. I et tilfelle i alle tre intervjuene gikk jeg imidlertid inn for å påvirke tankegangen til respondentene. Det var når jeg forklarte definisjonen av forhandlingsbegrepet. Dette ble gjort fordi jeg mistenker at mange har et ensidig perspektiv på forhandlinger, med fokus på distributive forhandlinger. I slike tilfeller blir definisjonen er svært smal i forhold til

hva som ansees under denne studien. Med andre ord var det ikke samsvar mellom den operasjonelle definisjonen av forhandlingsbegrepet, og forskeres definisjon av begrepet. Det var derfor nødvendig å presisere fokuset for denne studien, og forskeres definisjon på hva forhandlinger er. Dette for å øke overflatevaliditeten.

Idealet for å ha så høy reliabilitet som mulig er som nevnt, at studien er repliserbar. I dette tilfellet vil spørsmålsguiden bygge opp under repliserbarheten ved at denne kan brukes om igjen. Det ble imidlertid stilt spørsmål underveis som ikke stod i spørsmålsguiden for å belyse momenter som ikke var kjent på forhånd. Noe som også svekker reliabiliteten er at respondentene ikke blir navngitt. Dette kunne blitt et problem hvis studien skulle repliseres i fremtiden. Problemet kan derimot sies å være av mindre betydning siden det å bryte anonymiteten, kan føre til at respondentene ikke forteller virkeligheten siden de kan få konsekvenser for dem personlig. De kunne i slikt tilfelle forsøke å fortelle situasjoner slik ledelsen eller andre ville ønsket at de fortalte den. Dette var imidlertid ikke tilfelle i denne studien.

For å øke validiteten var spørsmålene jeg stilte bygget på eksisterende litteratur om feltene prosjektledelse, forhandlinger, ledelse og organisasjonsteori. Dette for å vite hva jeg skulle spørre om for å prøve å finne svar på forskningsspørsmålet, og for å sikre at jeg studerte det som var meningen å studere. Dette for å øke begrepsvaliditeten. Videre var spørsmålene stort sett av utforskende natur, det vil si de startet med hva, hvorfor og hvordan. Dette ble gjort fordi forskningsspørsmålet er utforskende, og spørsmålene i intervjuet skulle bidra til å besvare dette spørsmålet. For å få data så sannferdig som mulig ble intervjuet tatt opp på bånd og transkribert slik at respondentens tale ble direkte oversatt til tekst. Mine spørsmål ble ikke direkte oversatt da det var vanskelig å høre hva som ordrett ble sagt. I tillegg ble det brukt flere datakilder for å underbygge kunnskap om hva som var tilfelle i prosjektene og spesielt selskapene. Disse dokumentene ga derimot lite informasjon om forhold og problemer knyttet til de studerte prosjektene, slik at intervjuene ble primær- datakilde på dette feltet. Hvis jeg hadde hatt mer ressurser tilgjengelig kunne validiteten blitt forbedret ved å intervju flere personer om prosjektene.

Tilfeldigheter og andre faktorer kan gjøre at det er vanskelig å skille ut hvor stor betydning prosjektlederens forhandlingsevner har hatt for prosjektresultatet og verdiskapning i organisasjonen. Det som kanskje har størst betydning i denne studien, er at prosjektene er avsluttet eller i avslutningsfasen. Prosjektledernes meninger kan ha blitt farget av ting som har

skjedd i ettertid, eller at de ikke husker alt like godt lenger. Denne formen for feilkilde er vanskelig å identifisere og fjerne. Prosjektlederne måtte imidlertid velge det prosjektet de sist hadde ledet, slik at det var friskt i minne. I denne studien blir imidlertid disse andre faktorene tatt hensyn til i vurdering av hva som har påvirket prosjektutfall. Dette bidrar til å ivareta den interne validiteten, etter Kvale sitt perspektiv om å stille spørsmål til studiens og funnernes validitet. Den kommunikative validiteten ansees som relativ høy siden funnene ble diskutert med prosjektlederne under intervjuene og de kom med sine innspill. Funnene kan også sies å ha høy pragmatisk validitet siden prosjektarbeid finner sted i mange organisasjoner, og alle er tjent med å finne måter prosjektarbeid kan gjøres bedre på. Funnene kan altså sies å være svært aktuelle og det er mange som kan ha bruk for økt kunnskap om dette feltet. Hva dette er fremkommer i analysedelen.

I denne studien ble kun tre prosjekter analysert på grunn av begrensede ressurser til å utføre studiene og fordi det var vanskelig å få tilgang til prosjektledere. Jeg fikk innpass i to ganske forskjellige organisasjoner og bransjer. Dette øker generaliserbarheten siden konsistente funn trolig ikke er organisasjonsavhengig. Hvis jeg kun hadde sett på en bransje, kunne funnene ha blitt påvirket av bransjespesifikke fenomen og faktorer. I tillegg var de to prosjektene i shippingsselskapet ganske vanlige prosjekter, fordi det hadde blitt gjort lignende prosjekter før. Dette kan også øke generaliserbarheten siden de kan sammenlignes lettere med mange andre prosjekter.

Tatt i betraktning de ressurser som var tilgjengelig for denne utredningen, vil jeg betrakte at fremgangsmåten for å besvare problemstillingen tilfredsstiller krav om pålitelighet og dataene som gyldige. Dette gjør at man kan generalisere funnene til en viss grad sett ut i fra omfanget av studien.

4 Casepresentasjon

4.1 Innledning

Case ble som tidligere nevnt valgt som frengangsmåte for å belyse mitt forskningsspørsmål. For å kunne se på empiriske funn, teoretisk rammeverk og metode i et helhetlig og sammenlignende perspektiv kan det være hensiktsmessig å vite mer om casene og hvilken kontekst disse eksisterte i. Av hensyn til anonymitet blir ikke organisasjonens og prosjektleders navn oppgitt i utredningen eller vedleggene. Under blir de to organisasjonene og prosjektene presentert i kortfattethet.

4.1.1 Shippingselskapet

Shippingselskapet hvor to av de analyserte prosjektene fant sted er et stort selskap med virksomhet i Norge og utlandet. Det er et kapitalsterkt og stabilt selskap som retter seg mot en nisje i markedet. Det kan derfor sies at de har en differensieringsstrategi. Shippingselskaper ansees for å være noe konservative når det gjelder prosesser, drift og organisasjonsstruktur. Selskapet som har deltatt i denne utredning kan også falle under denne kategorien selv om de er i endring. Det vil si at prosjektaktiviteten i selskapet øker, og flere personer trekkes ut i prosjekter. Prosjektaktivitet foregår på matriseform slik at stort sett alle jobber kun deltid på prosjekter, ved siden av annen kjerneaktivitet. Dette fordi prosjekter stort sett ansees som støtteaktivitet til organisasjonen. Kulturen i selskapet kan også sies å være i endring fra å være slik at alle har sitt eget arbeidsområde til å bli mer samarbeidsorientert.

Applikasjonsprosjektet

Prosjektleder for det første prosjektet i shippingselskapet har utdannelse innen informasjonsvitenskap, og tar for tiden kurs i prosjektledelse på en høyere utdanningsinstitusjon. Vedkommende har jobbet med mindre prosjekter, og en god del prosjektledelse innen IT de siste 10 årene, og kan derfor sies å ha bra med prosjektarbeidserfaring. Prosjektlederen har ingen kurs i forhandlinger, men vurderer å ta det. Som del av opplæringen i organisasjonen var vedkommende i megleravdelingen over en kortere periode. Der ble det gitt en innføring i hvordan forhandlingene foregikk der. Med bakgrunn i dette og ut i fra hvor mye erfaring med forhandlinger vedkommende har, kan det sies at forhandlingsevnene er rundt middels.

Målet med prosjektet var å få ut nye applikasjoner til en avdeling i selskapet. Det var altså et støtteaktivitetsprosjekt, ikke et prosjekt innen kjernedriftsområdet. Målfokuset for prosjektet

var på kvalitet og tid, siden formålet var forbedringer fra daværende situasjon. Dette skulle utføres innen 11 måneder av 11-13 personer som jobbet deltid på prosjektet. Det var et uttrykt brukerbehov som startet prosjektet, som videre ble godkjent av styringsgruppen. På grunn av ressursbegrensninger kunne ikke alle de ulike oppgavene og applikasjonene som prosjektet bestod av, gjennomføres. Likevel betraktes i stor grad prosjektet som en suksess siden de oppnådde de fleste målene de hadde satt seg. Det ansees likevel ikke som 100 % suksess siden de fikk gjort mindre enn planlagt, og brukerne var ikke så fornøyd som de håpte på. På grunn av uventede forhold ble det imidlertid gjennomført mindre enn forventet og kvaliteten var ikke så høy som de ønsket.

Implementeringsprosjektet

Prosjektleder for det andre prosjektet i shippingselskapet er utdannet siviløkonom og tok kurs innen ledelse og forhandlinger som del av denne utdannelsen. Etter å ha jobbet som konsulent og med implementering av økonomisystem har vedkommende god erfaring med prosjektarbeid og prosjektledelse. Siden vedkommende har hatt teoretisk opplæring med praktiske case, i tillegg til forhandlingserfaring fra konsulentbransjen kan det vurderes som at vedkommende har gode forhandlingsevner. Denne vurderingen tas også på bakgrunn av litteratur på feltet.

Dette prosjektet hadde som mål å implementere et nytt økonomisystem på avdelingen i USA. Økonomisystemet hadde blitt innført i flere avdelinger i organisasjonen før, så det som var nytt i dette prosjektet var knyttet til avdelingen og de ansatte på avdelingen i USA. Prosjektet ble initiert av ledelsen og det var derfor en top-down-avgjørelse. Dette skulle gjøres over en 6 måneders periode og ca. 15 personer var involvert på deltid med varierende grad av involvering. Utfordringer i dette prosjektet var den store geografiske avstanden, top-down avgjørelsen og kulturforskjeller. Til tross for dette betraktes det som en suksess, sett ut i fra mandatet

4.1.2 Forsikringselskapet

Dette selskapet er en betydelig aktør innen bedrifts- og personkundemarkedet i forsikringsbransjen, og er representert på ulike kontoret i landet. Det er et selskap i vekst som har gode resultater. Prosjektaktiviteten i organisasjonen er høy og de er svært endringsvillige. Det kan dermed sies at de er en relativt dynamisk organisasjon. Dette kan komme av at

konkurransen i forsikringsbransjen har økt de siste årene på grunn av nye lovverk. Dette gir nye utfordringer til aktørene i bransjen, og økt prosjektaktivitet. De fokuserer derfor på kvalitet overfor kundene samtidig som de vil redusere kostnader slik at de kan tilby et rimeligere produkt enn konkurrentene. Det kan derfor påstås at de fører en "best-cost" strategi. I motsetning til shippingselskapet jobber prosjektmedlemmer stort sett fulltid på prosjektene når de pågår. Det var også tilfelle i prosjektet som ble analysert i denne utredningen.

Effektiviseringsprosjektet

Prosjektlederen for dette prosjektet har mye kunnskap og erfaring med prosjektledelse, og driver selv med opplæring og sertifisering av andre innen prosjektledelse. Vedkommende er utdannet sivilingeniør med spesialisering innen IKT (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi). Siden den tid har vedkommende jobbet med prosjektledelse i cirka 20 år. Prosjektlederen kan imidlertid sies å ha middels gode forhandlinger siden han mener han har begrenset med erfaring og ingen opplæring i det.

Målet med dette prosjektet var å etablere et system for elektronisk overføring av data fra kundenes lønssystem til forsikringselskapet. Det var altså et prosjekt som hadde som mål å effektivisere prosessene og systemet i organisasjonen slik at man på sikt sparer ressurser. Siden båndet mellom kunden og organisasjonen var viktig, var fokuset i prosjektet på kvalitet. Tidsfokuset var imidlertid av mindre betydning. Det var i snitt 5 personer som jobbet fulltid på prosjektet i to år. Prosjektet skulle i utgangspunktet være ferdig før, men ressursmangel gjorde dette til en umulig oppgave. Dette gjør at prosjektleder ikke vurderer prosjektet til å være en suksess. Nye krav fra myndighetene til forsikringselskaper gjorde at dette prosjektet fikk lavere prioritet og derfor mindre ressurser. Dette var avgjørende for prosjektets utfall.

5 Viktigheten av en prosjektleders forhandlingsevner

5.1 Innledning

I litteraturdelen har jeg gitt en forholdsvis bred innføring i litteratur om prosjekter, prosjektledelse, stakeholdere, prosjektporteføljestyling og forhandlinger. Rammeverket er presentert slik at man kan få en helhetlig forståelse rundt den eventuelle sammenhengen mellom en prosjektleders forhandlingsevner og prosjektresultat. Videre vil jeg nå diskutere ulike funn jeg har gjort gjennom intervju av prosjektlederne. Dette vil bli presentert gjennom ulike påstander som har oppstått fra en kombinasjon av empiriske funn og eksisterende litteratur. Noen påstander er basert mer på empiriske funn enn andre, siden funnene ikke er omtalt i vesentlig grad i eksisterende litteratur.

For hver påstand som presenteres, vil det følge en del hvor ulike funn knyttet til denne påstanden blir lagt frem. Deretter vil funnene settes i sammenheng med det teoretiske rammeverket som har blitt presentert innledningsvis i denne utredningen. På bakgrunn av dette vil påstandene bli forsøkt bekreftet eller avkreftet.

5.2 Diskusjon av påstander

5.2.1 Påstand nr.1

P1: En prosjektleder med gode forhandlingsevner inngår bedre kontrakter med interessenter enn en prosjektleder med dårlig til middels forhandlingsevner.

Med kontrakter menes altså i prosjektsammenheng, avtaler med parter knyttet til prosjektet. Dette er et teoretisk perspektiv som det er litt vanskelig å undersøke empirisk, siden mange kontrakter er uformelle og det sjeldent finnes objektive kriterier som avgjør om kontrakten er bra eller dårlig. Med bakgrunn i intervjuene kan det imidlertid gis indikasjoner som støtter opp om eller taler mot påstanden.

Funn

Det er som sagt vanskelig å finne holdepunkter for hva som er dårlige og hva som er gode kontrakter. Det ser imidlertid ut som det i alle tilfeller er inngått flest kontrakter som kan betraktes som fra tilfredsstillende til gode. Dette sies på bakgrunn av at prosjektlederne mener det var lite rom for forbedringer i avtalene med interessentene. To av prosjektlederne trekker

imidlertid frem for lite ressurser som det største problemet. Ressursallokering og - bruk er jo avtale om ressurser med ledelsen eller avdelinger. I effektiviseringsprosjektet var det tilfelle at et annet prosjekt fikk høyere prioritet og mer ressurser. Dette rammet prosjektet hardt.

Prosjektlederen forteller også at det andre prosjektet hadde ressurser ledig til tider som ikke ble brukt. Prosjektlederen for det andre prosjektet var imidlertid ikke interessert i dele disse ressursene slik at de trolig ville blitt brukt mer effektivt. Dette resulterte i at prosjektleder for effektiviseringsprosjektet gjorde avtaler om jobbing direkte med medarbeiderne, i stedet for med prosjektlederen. Dette kan tyde på dårlig samarbeid og manglende avtale mellom prosjektlederne eller i organisasjonen.

Alle tre prosjektlederne mente at prosjektlederen alltid kommer opp i situasjoner hvor beslutninger, avveininger og prioriteringer må tas. Med dette følger også at løsninger må finnes, gjerne i samarbeid med andre parter. For å belyse deres synspunkter vil jeg presentere noen uttalelser. Prosjektleder for effektiviseringsprosjektet i forsikringsselskapet presenterte sitt synspunkt som følgende: *”Eg har alltid hatt en grunnleggende tro om at hvis man er åpen og viser en god vilje til å komme frem til løsninger så kommer det til nytte. Man kan jo være tøff og ikke gi etter i forhandlings situasjoner men da løser det seg ikke, det låser seg heller”*. Hvis det låser seg så inngår man ingen kontrakt. Dette er altså vedkommendes syn på hvordan man skal gå frem for å inngå avtaler, og hva som nyttegjør slike situasjoner. De to andre prosjektlederne uttrykker også at åpenhet er viktig for å bygge tillit til interessentene i prosjektet. Likevel uttrykker alle at man også må være forsiktig med åpenhet. Prosjektleder for implementeringsprosjektet hevder at å være åpen om alt kan eskalere ting unødige. Spesielt gjelder dette hvis noe ikke går så bra. I slike situasjoner kan problemene virke større enn de egentlig er.

Prosjektlederen for applikasjonsprosjektet mener at prosjektleder har god mulighet til å påvirke kontraktsforhold knyttet til prosjektet. Dette belyses med utsagnet: *”Normalt sett har prosjektleder mye makt. Det er fornuftsbasert. Kommer du med gode argument til ledelsen så får du det gjennom”*. Vedkommende mener altså at prosjektleder kan i stor grad påvirke hvilke prosjekter som blir iverksatt og hvor mye ressurser som blir bevilget, det vil si kontrakten med ledelsen eller eier av prosjektet.

Prosjektleder for implementeringsprosjektet i shippingselskapet uttalte seg som følgende: *”Tror kanskje at hvis man prøver å forklare leverandørene at hvis dere gjør en god jobb, så vil vi huske det og sette pris på det og bruke de om igjen(..)Vi har et litt lenger perspektiv”*.

Det vil si at vedkommende har et fokus på å få til langsiktige kontrakter som er fordelaktig for begge gjennom å fokusere på nytten for begge. Vedkommende sier videre: *”hvis du er en god forhandler så klarer man å synliggjøre de gevinster man skaper i sitt prosjekt bedre enn andre, da har man gjort gode forhandlinger”*. Det vil si at interessenter vil se hvilken nytte prosjektet kan gi, og de kan derfor bli motivert til å bidra og inngå avtaler.

Et annet fellestrekk mellom alle prosjektene er at prosjektleder ikke gjorde noe eksplisitt interessentanalyse om de som det ble inngått avtaler med. De har det likevel klart for seg hvem som var de viktigste. I applikasjonsprosjektet og effektivitetsprosjektet blir det uttrykt av brukerne av prosjektets sluttprodukt var svært viktige. I implementeringsprosjektet var kanskje den viktigste interessenten økonomisjefen i USA hvor økonomisystemet skulle innføres. Det oppstod en potensiell konfliktsituasjon med denne økonomisjefen på grunn av at vedkommende følte seg overkjørt. Prosjektet var igangsatt og besluttet av ledelsen i Norge, uten noe særlig kommunikasjon med avdelingen i USA. Prosjektlederen løste dette med stor grad av involvering og kommunikasjon, og tror utfallet hadde blitt et helt annet hvis ikke det hadde blitt løst på denne måten. De fikk altså til slutt i havn en uformell avtale om å gjennomføre dette prosjektet i samarbeid. Prosjektleder for effektiviseringsprosjektet i forsikringsselskapet forteller også hvor viktig involvering var i dette prosjektet. Samtaler med brukerne var grunnlaget for at prosjektet vokste frem, og de ble involvert fra før prosjektet ble igangsatt. Ingen av prosjektlederne nevnte eksterne stakeholdere som vesentlige.

Resultat

Med bakgrunn i eksisterende forhandlingslitteratur kan man hevde at gode forhandlingsevner vil blant annet si å fokusere på interesser og å være løsningsorientert (Fisher og Ury, 1991; Sebenius, 1992). Dette vil i praktisk betydning si å søke etter samarbeid med den andre parten. Et samarbeidsforhold vil som regel dra nytte av at partene stoler på hverandre. Da kan de bruke ressurser på å bedre samarbeidet i stedet for overvåking og kontroll over at alt er i henhold til avtalen. Jones hevder at ved å inngå kontrakter basert på gjensidig tillit og samarbeid kan man oppnå konkurransefortrinn i forhold til de som ikke gjør det, siden *”commitment”*-problemene reduseres (Jones, 1995). Dette kan imidlertid være vanskelig å få til i praksis, siden skepsis og antagelsen om at folk handler ut i fra egen nyttemaksimering kan hindre dette. Den potensielle konflikten med avdelingsleder i USA er et godt eksempel på kontraktsproblemer. Vedkommende gikk ikke frivillig inn i prosjektet, og det lå derfor ikke til rette for et godt samarbeid. Dette resulterte i at det måtte brukes mye tid på å bygge tillit og

forståelse av prosjektets viktighet. Dette kan i stor grad kalles en forhandlingssituasjon siden de måtte komme frem til en enighet, til tross for motstridende interesser i starten.

Prosjektleder analyserte situasjonen og kartla hva som egentlig var det underliggende problemet, og handlet ut i fra det. Interessene ble altså satt i fokus, ikke posisjonen som var inntatt. Dette er i samsvar med hva litteraturen beskriver som gode forhandlinger. Hvis prosjektleder ikke hadde tatt hensyn til forholdet, eller handlet i uoverensstemmelse med hva som ansees som gode forhandlinger, kunne situasjonen blusset opp til en konflikt. Dette kunne ha ført til et betydelig dårligere utfall av prosjektet. Dette fordi en konflikt krever ressurser, og kan derfor føre til at verdiskapningen i prosjektet kan bli lavere enn den hadde vært uten konflikt. Man kan altså si at på grunn av sine gode forhandlingsevner så inngikk han en god avtale med økonomisjefen om å gjennomføre prosjektet.

Det kan også sies at prosjektleder for effektiviseringsprosjektet i forsikringsselskapet, brukte sine ledelses- og forhandlingsevner til å inngå en god avtale med kundene om å utvikle og levere elektronisk ajourhold. Dette ble gjort ved å involvere de fra begynnelsen av, før prosjektet var igangsatt. Deres interesser og behov ble derfor kartlagt. Dette gav prosjektlederen mye verdifull informasjon som la grunnlag for utviklingen, og et godt samarbeid. Det var imidlertid ikke godt samarbeid med alle involverte i prosjektet. Siden dette prosjektet led av ressursmangel, og det andre store prosjektet hadde til tider ledige ressurser, kan det sies at avtalen om ressursbruk hadde et klart forbedringspotensial. Den var altså ikke optimal. Kunne den blitt bedre hvis en eller begge prosjektlederne hadde brukt prinsipper for gode forhandlinger? Prosjektlederen for det andre prosjektet var mer opptatt av å holde på de ressurser som var tildelt og å vedvare sin posisjon. Dette er i strid med teori om gode forhandlinger. Hvis prosjektlederne hadde hatt kompetanse i hvordan man skal gjøre integrative forhandlinger, så kunne kanskje ressursene ha blitt brukt mer effektivt hvis man ser på begge prosjektene i et helhetlig perspektiv. Hvis dette hadde vært tilfelle ville kontrakten mellom de to kunne blitt forbedret. Hvis prosjektlederne hadde hatt bedre forhandlingsevner kunne altså dette ha ført til en bedre kontrakt mellom partene i dette tilfellet.

Kontraktene i prosjektsammenheng er ofte svært åpne og uformelle. De kan likevel kalles kontrakter siden det er inngått et samarbeidsforhold mellom partene. Det kan virke som de fleste kontraktene i prosjekter er relativt åpne og uformelle. Det er først når avtalene inngås med eksterne parter at kontraktene blir mer formalisert. Kanskje er kontrakter bygd på samarbeid og tillit enda viktigere når man gjør avtaler med interne i forhold til eksterne, og

når de er mer åpne og uformelle? Et argument for dette kan være at interne ressursene er vanskelig å substituere på grunn av bedriftsspesifikk kompetanse. Man blir derfor nødt til å samarbeide og bør ha tillit til de man jobber med, siden man har en mer langsiktig relasjon. Hvis en kontrakt er mer åpen og uformell er det ofte gjensidig tillit, respekt og forventninger som gjør at avtalen blir overholdt. Hvis tilliten ikke er tilstedeværende, er det gjerne behov for å formalisere samarbeidet for å unngå ”commitment”-problemene.

Et argument som taler mot påstanden om at gode forhandlingsevner kan føre til bedre kontrakter, er i tilfeller hvor den ene parten er åpen, tillitsfull og samarbeidsorientert, mens den andre parten tenker kun på sitt eget beste. Den som er ute etter å kapre mest verdi, kan ende opp med å gjøre den beste avtalen og vinner forhandlingene. Dette kan ha vært tilfelle for den andre prosjektlederen i forsikringsselskapet. I slike situasjoner kan det derfor være slik at den som ut i fra litteraturen er den beste forhandleren, kan bli utnyttet slik at de inngår dårligere kontrakter enn hvis begge hadde tenkt kun på seg selv. Begge kan imidlertid inngå dårligere avtaler enn hva som hadde vært mulig med en samarbeidsorientert forhandling. Dette er jo igjen avhengig av at det finnes flere momenter å forhandle om. Uansett tilfelle er det viktig å kunne forhandle, enten med en distributiv tilnærming eller en integrativ tilnærming.

Konklusjon

Prosjektlederne brukte sine forhandlingsevner, mer eller mindre bevisst, når de inngikk eller prøvde å inngå samarbeidsavtaler med interessenter og stakeholdere. Forhandlingsevner kan brukes for å unngå og løse konflikter slik at fokuset heller rettes mot å skape verdi gjennom samarbeid. Ved å fokusere på interesser, og skape tillit kan prosjektlederen utvikle bedre samarbeid enn hvis man kun fokuserer på å kapre mest verdi. Det inngås derfor bedre kontrakter. Forutsatt at gode forhandlingsevner er som definert tidligere, kan det sies at de empiriske undersøkelsene støtter påstanden om at en god forhandler inngår bedre kontrakter med interessenter. Denne påstanden kan også ha stor betydning siden det uttales i intervjuene at prosjektlederen har mye makt. Med dette fører altså store påvirkningsmuligheter som kan utnyttes ved gode forhandlingsevner. Det anbefales derfor at prosjektledere med gode forhandlingsevner blir valgt til viktige prosjekter. Det forutsetter imidlertid at de er like flinke på andre områder.

5.2.2 Påstand nr. 2

P2: Å bruke ”NAA” og ”Principled Negotiation” (kap.3.7) i forhandlinger med interessenter, vil bedre prosjektresultatet.

For å kunne si noe om dette skal vi se på bruken av disse verktøyene i praksis, og hvordan disse kan påvirke prosjektutfallet. Det vil også presenteres hvordan prosjektlederne betraktet prosjektutfallet, og hvilke suksesskriterier som var viktig i deres prosjekt.

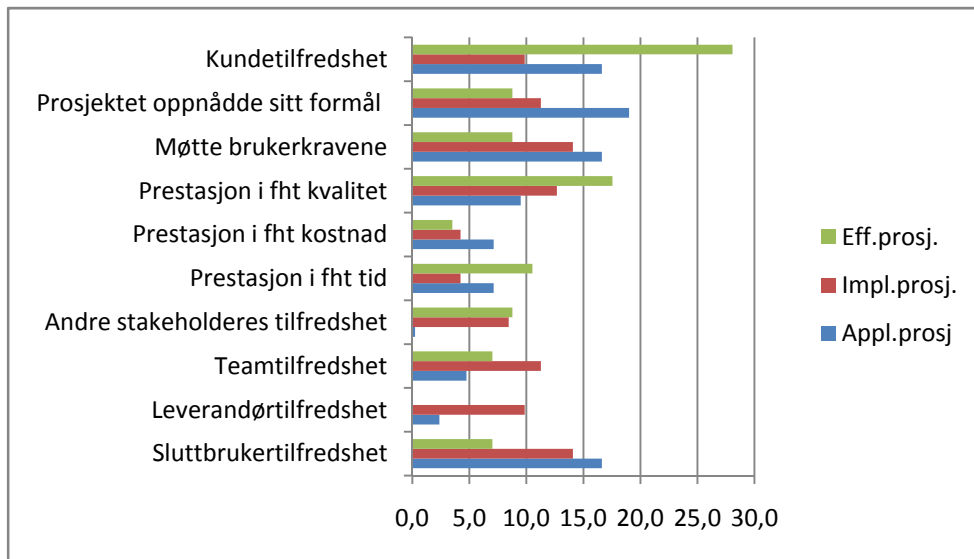
Funn

En av prosjektlederne er kjent med og har fått opplæring i prinsippene bak de preskriptive forhandlingsverktøyene som tidligere ble presentert. Disse prinsippene holder han fast ved men understreker også at: *” mye kan gjøres for å unngå konfliktsituasjoner. Å øke kakesørrelsen er kjempeviktig i prosjekter. At man klarer å skape vinn-vinn situasjoner. Jeg bruker mye tid på forhånd for å unngå situasjoner hvor makt løser situasjoner. Har aldri vært i den situasjonen hvor jeg har måttet tvinge noe i gjennom. Kanskje jeg har vært heldig?”*.

Dette med å øke kakestørrelsen og skape vinn-vinn situasjoner er i tråd med både ”principled negotiation” og NAA, og prosjektlederen trekker frem dette som svært viktig i prosjektsammenheng. Prosjektleder i forsikringsselskapet trekker også frem hva han mener er viktig i forhandlingssammenheng, *”Posisjoner i forhandlinger er ikke så viktig. Det å komme frem til en løsning som funker og å komme i gang er viktig for meg når jeg skal forhandle med andre, om begrensede ressurser for eksempel”*. Han foretrekker altså å fokusere på løsninger, ikke på posisjoner. Senere utdyper han hvilken innfallsvinkel han har for eventuelle forhandlinger: *”Eg har hatt en pragmatisk holdning underveis fordi eg har prøvd å gjøre det som var best for selskapet. Så eg har ikke slåss bevisst. Eg har sett på helheten”*. Under skal vi se nærmere på hva disse uttalelsene betyr, og hvordan de kan settes i sammenheng med prosjektresultat. Først skal vi se litt på hvordan prosjektresultatet ble målt i de ulike prosjektene.

Som nevnt under casepresentasjonen ansees prosjektene i shippingselskapet som en suksess, mens prosjektleder i forsikringsselskapet anser ikke prosjektet som en suksess. Dette vurderes på bakgrunn av om prosjektene nådde sine mål, og om formålene med prosjektene ble oppfylt. For å gå mer i dybden på hvilke kriterier som var viktig for vurderingen av prosjektresultatet rangerte prosjektlederne viktigheten ulike suksesskriterier. Under er det presentert en figur som gir en oversikt over hvilke suksesskriterier prosjektlederne mente var

viktigst, angitt i prosent. Alle tre mente at kriterier knyttet til kunde og sluttbruker var av de



viktigste kriteriene for å vurdere prosjektet deres til suksess. Vi ser at tid og kostnad hadde lavest betydning for vurdering av utfallet.

Figur 1: Viktighet av suksesskriterier i de ulike prosjektene (%)

Resultat

Udo og Koppensteiner presenterte at forhandlingsevner er en del av ledelsesferdighetene som kan påvirke en prosjektleders dyktighet (Udo og Koppensteiner, 2004). Med dette følger at gode forhandlingsevner kan forbedre dine ledelsesferdigheter, som igjen kan gjøre deg til en dyktig prosjektleder som oppnår suksessfulle prosjekter. Siden man i følge Packendorff (1995), kan til en viss grad bruke ledelsesteori ved prosjektledelse, vil dette medføre at forhandlingsteori også kan brukes i prosjekter. Forhandlingsteori kan derfor i teorien påvirke prosjektresultat. Vi skal nå se nærmere på hvordan dette kan anvendes i praksis.

I alle fall to av prosjektlederne handler etter, og mener at det er nyttig å bruke prinsippene i forhandlingsverktøyene. Dette vil si at de mener dette kan bidra til å gjøre prosjektresultatet bedre, enten direkte eller indirekte. Man kan altså oppnå en gevinst ved å handle etter disse prinsippene. Dette er i samsvar med hva forfatterne av forhandlingsverktøyene mener. De mener verktøyene og prinsippene kan brukes i alle forhandlingssituasjoner, og kan brukes for å skape mer verdi for begge parter. I forhandling med ledelsen kan dette ha stor betydning av positiv karakter hvis prosjektlederne/-eierne prøver å få til optimale avtaler for sitt prosjekt, andre sine prosjekt og for organisasjonene. Dette kan føre til at ressurser blir allokert til og mellom prosjekter på en bedre måte for alle parter, siden ingen krever mer enn de trenger og på bekostning av andre viktige aktiviteter. Ønskesituasjon er at ressurser er fordelt slik at

ingen kan få det bedre uten at noen får det verre. Dette prinsippet for Pareto-optimalitet er selvfølgelig et teoretisk begrep som kan være vanskelig å realisere i praksis, men det kan være et godt mål å strebe etter. Det flytter fokuset bort fra verdikapring og maksimering av kun sin egen nytte. Med dette følger også et fokus på samarbeid. Vi blir derfor igjen ledet inn på argumentasjonen til Jones om at fokus på samarbeid og tillit kan føre til bedre kontrakter. Gode kontrakter med interessenter kan bedre prosjektresultatet fordi kontraktskostnadene er lavere, man skaper merverdi gjennom å finne vinn-vinnløsninger, man forbedrer sin forhandlingsmakt ved å bruke BATNA og kan derfor få til bedre avtaler, og til slutt kan man få til mer langsiktige kontrakter basert på samarbeid og tillit som gir gevinster i det lange løp.

Når man forhandler i henhold til "NAA" og "principled negotiation" står det å synliggjøre sine interesser sentralt for hvordan man bør gå frem. Det vil si at prosjektleder vil synliggjøre hva som er viktig i prosjektet. Dette kan igjen reflekteres i hvordan prosjektet og dets utfall blir evaluert. I følge Muller og Turner kan prosjektleder påvirke hvilke suksesskriterier som blir brukt for å evaluere prosjektet (Muller og Turner, 2007). Å bruke forhandlingsverktøyene kan gi en bedre synlighet på hva som er viktig, og hvor man kan skape verdi gjennom å finne vinn-vinnløsninger med interessenter. Å finne disse løsningene samsvarer med hva prosjektleder for implementeringsprosjektet legger frem som viktig. Hvilke områder som er sentrale for verdiskapning blir igjen grunnlag for hvilke suksesskriterier som settes fokus på. Dette fordi forhandlingsverktøyene til en viss grad fremmer åpenhet. Sluttbrukertilfredshet var eksempelvis et av de viktigste suksesskriteriene i applikasjonsprosjektet. De ble derfor involvert i stor grad i prosjektet, spesielt i forkant. På den måten skapte de verdi gjennom samarbeid. Uten å vite hvilke problemer som var aktuelle, og hva brukerne mente var viktigst kunne prosjektutfallet blitt et annet. Prosjektlederen uttrykker likevel at det sikkert hadde vært rom for forbedringer. Dette indikerer at samarbeidet ikke var optimalt. Kanskje det var en av grunnene til at brukerne ikke var så fornøyd som de burde vært? Hvis prosjektleder hadde fokusert på å finne vinn-vinnsituasjoner hvor ekstra verdi kunne blitt skapt, kunne kanskje brukerne vært enda mer tilfredse med prosjektet.

Siden målene og fokusområdene blir mer eller mindre kjent gjennom å bruke prinsippene for forhandlingsverktøyene, kan dette føre til at alle jobber for å oppnå dette og setter fokus på de riktige tingene. Dette kan føre til en økt sjans for at prosjektet blir, og blir vurdert til å være en suksess. Det ser også ut som dette stemmer i de prosjektene som ble analysert. I alle prosjektene har kunden vært en svært viktig interessent. I alle prosjektene ble som tidligere nevnt sluttbruker- og kundetilfredshet satt som viktigste suksesskriterier. Hvis disse gruppene

ikke hadde fått så høy prioritet, og blitt involvert så mye som det ble, kunne deres tilfredshet blitt redusert og prosjektet hadde fått en dårligere vurdering ut i fra suksesskriteriene.

Et argument mot viktigheten av å bruke forhandlingsverktøyene, er at prosjektresultatene kan være svært bra til tross for prosjektleders manglende forhandlingsevner og kunnskap om forhandlingsverktøyene. Prosjektleder for applikasjonsprosjektet så ikke ut til å tenke eller handle utpreget integrativt. Dette fordi vedkommende ikke har kjennskap til verktøyene. Likevel ansees prosjektet i stor grad å være en suksess. Vedkommende tenkte mer distributivt og prøvde å gjøre det beste utav eksisterende forhold og mandat. I mange tilfeller kan nok dette være en god nok tilnærming. Dette gjelder nok spesielt for små prosjekter, og prosjekter som har relativt lav grad av unikhet. I slike prosjekter kan det være mindre grad av interessemotsetninger, enn i komplekse prosjekter av stort omfang. Forhandlingsbehovet blir derfor mindre, og muligheter til å finne gevinster av integrative forhandlinger er mindre siden det ikke foreligger store interessemotsetninger. I noen tilfeller kan det nok også være situasjoner hvor det ikke finnes flere momenter å forhandle om. I slike tilfeller vil en distributiv tilnærming trolig føre til et like godt resultat som en integrativ tilnærming.

Konklusjon

Forhandlingsevner kan påvirke en prosjektleders ledelsesferdigheter, som igjen kan påvirke hvor dyktig vedkommende blir som prosjektleder. Ved å bruke de to forhandlingsverktøyene som er presentert i denne utredningen, kan man forbedre sine forhandlingsevner. Nyttene av å bruke prinsippene for forhandlingsverktøyene ble helt klart lagt frem av de som hadde kjennskap til dem. I praksis ble påstanden om at forhandlingsverktøyene kan forbedre prosjektresultatet støttet gjennom at prosjektlederne uttrykte at resultat kunne blitt dårligere hvis de ikke hadde gått frem som de gjorde, og at det fantes forbedringspotensial på noen områder som kunne gjort prosjektresultatet bedre. Etter uttalelser fra prosjektlederne om hvordan de går frem for å få et best mulig resultat, og ved å se dette i sammenheng med litteratur på feltet bekreftes påstanden. Dette betyr at prosjektledere bør ha kjennskap til verktøyene og prinsippene bak de, slik at de kan yte bedre i mange situasjoner. Nyttene av dette er gjerne størst når man kommer opp i en problemsituasjon, men verktøyene kan også brukes til å forebygge konfliktsituasjoner.

5.2.3 Påstand nr.3

P3: Jo mer omfattende prosjektet er, jo viktigere er en prosjektleders forhandlingsevner.

Vi skal her se på sammenhengen mellom prosjektstørrelse og viktigheten av prosjektleders forhandlingsevner. Dette fordi det kan gi verdifull kunnskap til prosjektledere om hvilke utfordringer de står overfor, og for organisasjonen slik at de kan velge riktig prosjektleder til sine prosjekter.

Funn

Alle tre prosjektene kan betraktes som relativt små prosjekter hvor ressursene, i form av humankapital eller andre ressurser, har vært begrensede. Ingen av prosjektlederne har uttrykt at det var et stort behov for forhandlinger i prosjektene. Dette fordi de mente at det ikke kunne ha forandret noe. Særlig gjelder dette i forhold til å få tildelt mer ressurser fra ledelsen. Prosjektleder for effektiviseringsprosjektet i forsikringsselskapet hevder at det var lite rom for forhandlinger siden det nye myndighetskravet beslagla mye ressurser. Han uttalte som følgende: *”Vi konkurrerte mot myndighetskrav, og det skjønner jo jeg og. Jeg skjønnte at det var en fornuftig prioritering. Det var jeg innstilt på. Vi måtte bare vente til ressurser ble frigitt. Det var ikke mye forhandlinger. Det var bare redegjørelser. Det var klare regler å kjøre etter, og da blir det ikke så mye forhandlinger”*. Dette prosjektet som ble iverksatt på grunn av myndighetskrav var større og mer omfattende enn effektiviseringsprosjektet og fikk tildelt mer ressurser. Det kan imidlertid virke som prosjektleder for dette myndighetskravprosjektet var mer opptatt av å kapre mest mulig ressurser og holde på dem, selv om det ikke var behov for dem hele tiden. Dette vil ramme mindre prosjekter med hard hånd. Det er også et lignende tilfelle i shippingselskapet hvor et stort prosjekt får svært mye ressurser, og dette går ut over de små. På grunn av den gode forankringen hos ledelsen har de fått godkjenning for prosjektet, og fått tildelt mye ressurser. Prosjektleder for applikasjonsprosjektet uttaler som følgende: *”Det er helt ekstremt mye penger som brukes på det(...). De har gjerne kjørt det gjennom veldig hardt selv om det ikke ser ut til å få den økonomiske gevinsten som det bør ha”*.

Prosjektleder for applikasjonsprosjektet uttrykker at det kan være vanskelig å tilfredsstille alle interessentenes behov samtidig: *”Det er en utfordring å mette alle interessenter samtidig. Selv om man ikke har en forhandlingssituasjon face to face og diskuterer. Når du setter ressurser*

tilgjengelig opp mot kravene, så er det alltid krav som er større enn ressursene". Dette gir indikasjon på at det er harde krav fra organisasjonen og andre stakeholdere.

Prosjektleder for applikasjonsprosjektet uttrykte seg om hvor viktig forhandlingsevner er hos prosjektledere: *"Selv om du ikke er en ren forhandler så er du et bindeledd mellom basisorganisasjon og de som skal gjennomføre det. I en slik sammenheng er forhandlingsevner ekstremt viktig"*.

Resultat

Ulike forskere legger frem viktigheten av å vite hvem som er interessentene i prosjektet, deres betydning og hvordan de skal håndteres (Bailur, 2006; Andersen et al, 2004; Gavin og Pinder, 1998). I de prosjektene som ble analysert i dette tilfellet var det ingen som eksplisitt gjorde noe interessentanalyse eller gikk inn for å behandle en interessent på en spesiell måte. Det kan ha sammenheng med at prosjektene var relativt små. Hadde prosjektene vært større ville det trolig ha vært flere interessenter som for eksempel eksterne stakeholdere. I et komplekst og omfattende byggeprosjekt vil man eksempelvis ha myndigheter, konkurrenter, leverandører, kunder og naboer å ta hensyn til. I slike tilfeller kan det være nyttig å ha en strategi for hvordan man skal tilnærme seg de ulike aktørene, og hvem man skal bruke ressurser på. Jo flere interessenter man får, jo større blir utfordringene siden det er flere krav som stilles.

Prosjektlederne uttrykte seg om at de står overfor krav og utfordringer med hensyn til ulike interessenter. Jo flere avtaler man har med stakeholdere og interessenter, jo flere krav står man overfor siden man har forpliktet seg overfor dem. Dersom kravene er vanskelig å oppfylle, vil det stadig oppstå forhandlingssituasjoner hvor kravene og leveranser må justeres. Siden man har flere avtaler og krav å forholde seg til i store prosjekter kan dette tale for at forhandlingsevner er viktigere for prosjektledere som i slike typer prosjekter.

Selv om man ikke står i en konflikt med interessenten, kan det likevel kalles en forhandlingssituasjon siden de har motstridende interesser. Uten motstridende interesser hadde ikke prosjektlederen oppfattet det som noe press. Eksempel på forhandlingssituasjon er når prosjektlederen ser at en leveranse ikke blir ferdig i tide. Kundens interesse er at det blir ferdig i tide, mens prosjektleder gjerne vil ha en utsettelse. I et slikt tilfelle er prosjektleder også et bindeledd som står mellom de som er involvert i denne leveransen. Jo flere man må være bindeledd mellom, jo større blir utfordringen til å holde en god kommunikasjon mellom leddene. Med andre ord er det tilfelle at jo flere interessenter og stakeholdere, jo flere

forhandlingssituasjoner og avtaler som skal inngås. Det kan derfor bli vanskeligere å inngå avtaler med partene som alle er fornøyd med, siden det blir mange å forholde seg til, og en prosjektleder har begrenset kapasitet til å følge opp alle. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å analysere hvem som er berørt av prosjektet og hvordan de skal behandles. En stakeholderanalyse og en forhandlingsanalyse blir på mange måter to sider av samme sak. Dette fordi den førstnevnte gir hovedsakelig svar på "hvem" og en forhandlingsanalyse gir svar på "hvordan". Disse kan derfor utfylle hverandre, og gi prosjektlederne et nyttig verktøy.

Et motargument til påstanden kan være at siden en enhet ressurs kan ha større betydning i et lite prosjekt enn i et stort, vil utfallet av forhandlingene være viktigere i det prosjektet med mindre omfang. Dette kan ha vært tilfelle i effektivitetsprosjektet. Siden ressursene i det prosjektet som jobbet med myndighetskravet ikke ble utnyttet optimalt og effektivitetsprosjektet led av ressursmangel, lå det et forbedringspotensial der. Prosjektleder kunne muligens ha utnyttet dette ved å forhandle med den andre prosjektlederen. Dette argumentet ser ut til å tale mot påstanden når det gjelder prosjektomfang og interne forhandlinger om ressurser.

Konklusjon

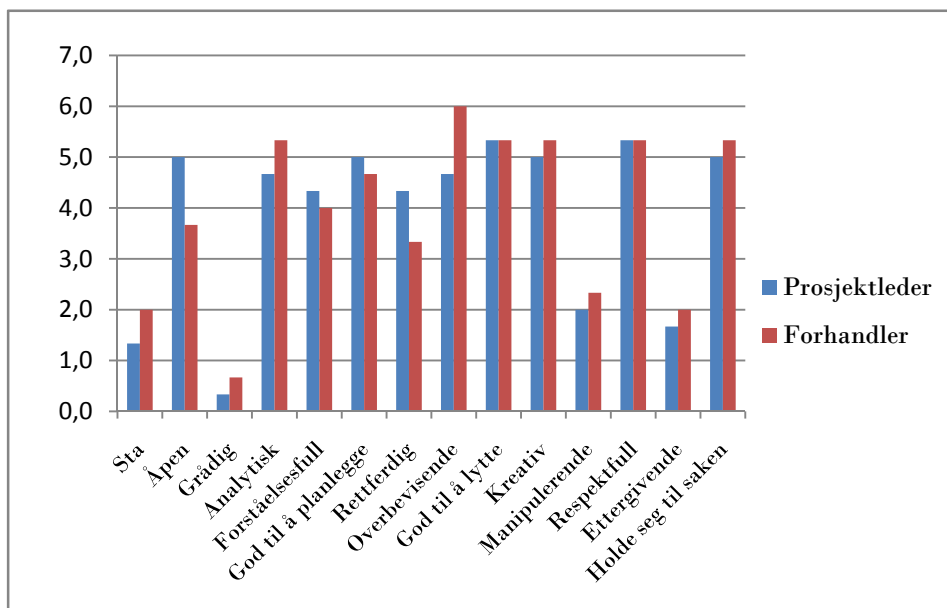
Prosjekter vil variere i størrelse blant annet med hensyn til hvor mange interessenter som er involvert, hvor stor oppgave som skal utføres og hvor mye ressurser som er i omløp. Jo mer omfattende et prosjekt er, jo flere forhandlingssituasjoner oppstår. Man kan derfor si at prosjektleders forhandlingsevner er svært viktige, siden vedkommende er bindeleddet mellom prosjektet og interessenten. For mindre omfattende prosjekter er det gjerne ikke så mange forhandlingssituasjoner, men hver forhandlingssituasjon kan være svært viktig for prosjektutfallet. Forhandlingsevner kan derfor sies å være svært viktig i prosjekter av alle størrelsesomfang. Det finnes imidlertid argumenter fra empiri og litteratur som bekrefter at jo flere interessenter det er knyttet til et prosjekt, jo flere forhandlingssituasjoner oppstår og desto viktigere er prosjektlederens forhandlingsevner. Påstanden kan derfor sies å være bekreftet.

5.2.4 Påstand nr.4

P4: En god prosjektleder bør være en god forhandler.

Funn

Alle tre prosjektlederne mente at å være å være god til å lytte, være respektfull og kreativ er svært viktig for både en forhandler og en prosjektleder. Å være overbevisende mener to av dem er en enda viktigere egenskap hos en god forhandler, mens den prosjektlederen som har mest erfaring mener imidlertid at dette er like viktig for en god prosjektleder. Alle tre mener åpenhet er en viktigere egenskap hos en god prosjektleder enn en god forhandler, mens de mener det er viktigere å være analytisk som god forhandler enn som prosjektleder. De mener imidlertid at det ikke er store forskjellene mellom verdiene for en prosjektleder og en forhandler. Som illustrert i figuren under, er det en tydelig korrelasjon mellom hva de mener er viktige og mindre viktige egenskaper hos en god prosjektleder og en god forhandler.



Figuren viser gjennomsnittet av den viktighetsverdien for de oppgitte egenskapene som prosjektlederne mente passet for en god prosjektleder og en god forhandler. Skalaen går fra ikke viktig (0) til svært viktig (6).

Figur 2: Viktige egenskaper hos en god forhandler og en god prosjektleder

Resultat

Planlegging er en viktig del av prosjektledelse siden oppgaven skal gjøres innen et visst tidsrom og milepæler må nås underveis for å kunne ferdigstille prosjektet (Meredith og Mantel, 2006). En god forhandler må også planlegge. Prosjektlederne i studien anerkjenner dette og mener det er en svært viktig egenskap hos prosjektleder og en forhandler. Hvis forhandlingen skal foregå i samsvar med litteraturen må vedkommende planlegge hvordan forhandlingsprosessen skal foregå, hvilken strategi som skal følges og flere alternative løsninger. Kreativitet kan være viktig både for en god prosjektleder og forhandler, noe som ble bekreftet av prosjektlederne gjennom spørreskjema. Dette er viktig siden begge står overfor ulike problem eller interessekonflikter som må løses. Prosjektlederen kan møte situasjoner hvor prosjektmedlemmer ikke har interesse av å jobbe i prosjektet, ledelsen gir for lite ressurser, en ekstern leverandør tar for mye betalt eller lignende. I slike situasjoner kan det være nyttig å bruke sine kreative egenskaper som støtte til problemløsning. Det samme gjelder for en forhandler. Denne personen står allerede overfor en situasjon med interessekonflikter som skal løses. Det kan derfor være nyttig i begge tilfeller å være en kreativ problemløser.

Kan det være slik at en prosjektleder og en forhandler står overfor mye av de samme utfordringene og fallgruvene? En prosjektleder står altså overfor ulike utfordringer og press siden oppgaven som har ukjent utfall skal etter planen utføres innen et visst tidsrom (Muller og Turner, 2002). Prosjektleder for applikasjonsprosjektet sier eksempelvis, som presentert under P3, at det er ”*alltid krav som er større enn ressursene*”. Dette indikerer en av utfordringene og som de står overfor. De har i tillegg et press på seg om å ferdigstille oppgaven til tross for ressursmangel. Det forekommer altså ofte tidspress, press på ressursene og press på å ferdigstille oppgaver. En forhandler kan også sies å stå overfor ulike utfordringer og press. Forhandleren opplever gjerne press om å få til en løsning og avtale innen en viss tidsfrist, tilfredsstille ulike stakeholdere, eller har gjerne et tilbud som det er usikkert om er bra eller dårlig. Det kan derfor virke som at noen egenskaper kan være nyttig å ha som både prosjektleder og forhandler.

Andersen et al. mener fallgruvene en prosjektleder må prøve å unngå er knyttet til fundamentet for prosjektet, planleggingen, organiseringen, oppfølgingen og det utførende arbeidet i prosjektet (Anderen et al., 2004). Det kan argumenteres for at det er viktig at en forhandler også prøver å unngå disse fallgruvene. Hvis forhandlingene foregår i en

organisasjon eller mellom parter i organisasjoner, bør det ønskede utfallet av forhandlingene være samkjørt med overordnet mål til organisasjonen. Et eksempel på dette var når prosjektleder for implementeringsprosjektet forklarte økonomisjefen nytten med det nye systemet og hvilken verdi det hadde på lang sikt. Dette systemet var i tråd med hvordan selskapet ville ha det. Videre er det viktig at forhandleren planlegger forhandlingene og prosessen i riktig detaljgrad. Har forhandleren eksempelvis planlagt alt i detalj kan dette hindre vedkommende i å finne nye og kreative løsninger hvis spillet endrer seg. Dette gjelder også for en prosjektleder. Prosjekter kan endres over tid og det er viktig at prosjektleder følger med i utviklingen, og er en god problemløser. Dette var en av suksessfaktorene i applikasjonsprosjektet. De klarte å ta høyde for nye problemstillinger underveis på en god måte. Det er altså viktig å ta hensyn til usikkerhet i forhandlinger, så vel som i prosjektplanlegging. Prosjektleder for implementeringsprosjektet tok hensyn til usikkerhet ved at han tenkte gjennom hvordan økonomisjefen i USA ville reagere på endringen. Vedkommende var derfor forberedt på ulike scenarioer. Når det gjelder organiseringen av forhandlingene er det viktig at forhandleren vet hvilket mandat og ansvar han har, og at han er riktig mann til riktig tid. Har eksempelvis forhandlerne vært i en konflikt med hverandre før, kan følelsene knyttet til historien prege de aktuelle forhandlingene i negativ retning. I implementeringsprosjektet virker det som prosjektleder var den rette til å håndtere situasjonen med økonomisjefen i USA. Han kombinerte sin kunnskap om forhandlinger og sin lederkompetanse til å håndtere den potensielle konfliktsituasjonen. Organiseringen av involverte ressurser blir gjerne viktigere jo større forhandlingene er, akkurat som med prosjekter. Er det flere personer involvert i forhandlingene må det organiseres hva som skal gjøres, av hvem og når. Hvis ikke kan blant annet mandat, ansvarsområde, fremgangsmåte og tidsperspektivet bli uklart, slik at folk ikke handler i samsvar med hverandre.

De fallgruvene som skiller prosjektledelse og forhandlinger mest, er gjerne knyttet til oppfølgingen. Oppfølgingen i forhandlinger vil normalt sett skje over en kortere periode og rettet mot motparten, men ikke nødvendigvis. Forhandlinger kan forgå over lange perioder hvor mange mennesker er involvert. I slike tilfeller er det viktig at sjefsforhandleren følger opp både forhandlere under seg og at det opprettholdes god kommunikasjon med motparten. I implementeringsprosjektet ble eksempelvis økonomisjefen fulgt godt opp og involvert mye i starten, slik at oppnådde en god kommunikasjon. Slik var det imidlertid ikke i alle prosjektene og/eller mot alle stakeholdere. For å unngå disse fallgruvene er det viktig at personen er klar over dem, og vet hvordan de kan unngås. I tillegg kan det være viktig at man har egenskaper

som gjør deg i stand til å håndtere utfordringene slik at man unngår fallgruvene. Litteraturen og delvis de empiriske funnene, ser altså ut til å underbygge påstanden om at en god prosjektleder bør ha de samme egenskapene som en god forhandler.

Udo og Koppensteiner presenterer forhandlingsevner som en del av ledelsesferdighetene som igjen kan gjøre deg til en dyktig prosjektleder (Udo og Koppensteiner, 2004). Dette betyr at en prosjektleder bør ha gode forhandlingsevner for å forbedre sine ledelsesferdigheter. Dine egenskaper vil påvirke dine evner, og det kan derfor sies at en dyktig prosjektleder bør ha de samme egenskapene som en god forhandler.

Konklusjon

Noen vil kanskje tenke at å være en god prosjektleder krever mye mer og bedre kunnskap, kompetanse og evner enn å være en god forhandler. Dette kan nok stemme i mange tilfeller siden prosjekter er mer omfattende, pågår over lenger tid og ikke minst at det må utføres en oppgave. Kan man derimot være en god prosjektleder uten å ha egenskapene og evnene til en god forhandler? I følge prosjektledernes uttalelser i intervjuet, deres avmerkinger i spørreskjemaet og litteraturen rundt hva en prosjektleder og en forhandler står overfor, bør en god prosjektleder være en god forhandler. En god prosjektleder bør derfor ha de samme egenskapene som en god forhandler. Dette er noe som både prosjektleder og organisasjonen bør ta til følge dersom de ønsker å forbedre sine resultater.

5.2.5 Påstand nr.5

P5: Organisasjonen og dens prosjekter vil dra nytte av en strukturert opplæring i forhandlinger for prosjektlederne og – eierne.

Funn

Bare en av prosjektlederne har fått strukturert opplæring i forhandlinger. Vedkommende understreker imidlertid nytten av dette: *”Tok jo et kurs i forhandlinger. Det var veldig nyttig fordi de peker på en del situasjoner som man må prøve å løse”*. Man kan altså få erfaring i å løse ulike forhandlingssituasjoner, som man muligens kommer til å møte senere i livet.

Prosjektlederen for applikasjonsprosjektet uttrykker også at en prosjektleder kan ha nytte av å få opplæring i forhandlinger. Vedkommende vurderer å ta et videreutdanningskurs i nettopp forhandlinger. Ellers har alle uttrykt at de har lært mye av det de kan om forhandlinger i dag, gjennom erfaringer og observasjon av andre. Prosjektleder i forsikringsselskapet sier at han har lært mest forhandlinger gjennom: *”observasjon av andre og det å være med i forhandlingssituasjon, selv om det ikke er meg som fører ordet. Lærer mye av å observere andre”*.

Det kan også virke som shippingsselskapet ser nytten av at ansatte lærer noe om forhandlinger, siden i alle fall en av prosjektlederne jobbet med meglerne noen uker for å få en forståelse for hva de drev med. Forhandlinger er en stor del av deres arbeidsområde. Det må imidlertid sies at denne opplæring går hovedsakelig ut på at den nyansatte skal få en helhetlig forståelse av virksomhetens forretningsområder.

Resultat

Nadler et al. fant gjennom studie ut at de som hadde lært forhandlinger gjennom observasjon og analogi, presterte bedre enn de som kun hadde erfaring som grunnlag (Nadler et al.,2003). Uttalelser fra prosjektlederen for implementeringsprosjektet underbygger påstanden om at analogi kan være nyttig i forhandlingssammenheng. Dette siden vedkommende fortalte hvor nyttig det var å prøve seg ut i forskjellige forhandlingssituasjoner. Både litteraturen og empiriske funn støtter opp om påstanden om at observasjon av andre kan være nyttig for å forbedre sine forhandlingsevner. Alle prosjektlederne hevdet eksempelvis at de har lært mye av det de kan om forhandlinger gjennom å observere andre.

Hvem er det imidlertid som drar nytte av bedre forhandlingsresultater? En prosjektleder forhandler ideelt sett på vegne av prosjektet. Det vil si målet er å gjennomføre prosjektet på best mulig måte. Hvis prosjektleder kommer opp i forhandlingssituasjoner knyttet til prosjektet, noe som virker ganske sannsynlig, vil prosjektet som enhet dra nytte av at prosjektlederen er en god forhandler. Prosjektutfallet kan bli forbedret. I noen tilfeller er prosjekter enkeltmannsprosjekter. Da vil prosjektleder selv ha glede av bedre utfall av forhandlinger. Hvis prosjektet derimot finner sted i en organisasjon, vil prosjektresultatet nyttiggjøre organisasjonen dersom det ansees som en suksess. Dette forutsetter at prosjektet ble iverksatt med formål som er i samsvar med organisasjonens overordnede mål og strategier. Hvis prosjektutfallet kan bli bedre av at prosjektlederen forbedrer sine forhandlingsevner, ville dette altså resultere i økt nytte for organisasjonen.

Hvis forhandlinger blir gjort i samsvar med de presenterte forhandlingsverktøyene vil motparten også tjene på å inngå bedre avtaler. Optimalt sett oppstår det altså vinn-vinn situasjoner. Partene vil av denne årsaken ha et ønske om samarbeid så lenge begge parter tjener på det. I implementeringsprosjektet oppnådde man en vinn-vinnsituasjon i USA hvor et bedre økonomisystem ble implementert slik at prosjektet fikk et godt utfall, systemet fungerte bedre i avdelingen og organisasjonen dro nytte av det siden de hadde innført et bedre system. På lang sikt vil organisasjonen dra nytte av bedre samarbeid de fleste stakeholdere og interessenter.

Det er ikke alltid mulig å endre spillet og trekke inn nye momenter i alle forhandlingssituasjoner. I noen tilfeller finnes det kun et forhold som kan forhandles om. I slike tilfeller er det ikke behov for at forhandleren har grundig opplæring i integrative forhandlinger. I så fall vil det være unødvendig av organisasjonen å bruke ressurser på lære opp ansatte og prosjektleder i slike forhandlinger. Det vil imidlertid ikke si at forhandlingsevner ikke kan komme til nytte. Å kunne gjennomføre distributive forhandlinger er også en nyttig evne å ha i mindre omfattende forhandlinger. I mange tilfeller kan det kanskje være slik at det ser ut som det kun er ett forhold som kan forhandles om. Hvis prosjektlederen har kunnskap om integrasjonsforhandlinger kan vedkommende lettere oppdage nye momenter og det vil bli mulig å utnytte potensialer for prosjektet, organisasjonen og stakeholdere.

Konklusjon

Både teori og utsagn fra prosjektlederne underbygger det at opplæring i forhandlinger vil gjøre deg til en bedre forhandler. Dette kan igjen gjøre deg til en dyktigere prosjektleder som oppnår bedre prosjektutfall. Bedre prosjektresultat og at prosjektet oppnår sitt formål, vil nyttiggjøre organisasjonen det eventuelt finner sted i og prosjektet sett som en egen enhet. Påstanden om at prosjektet og organisasjonen vil dra nytte av at prosjektlederne får en strukturert opplæring i forhandlinger blir bekreftet. Dette er noe som organisasjonen bør vurdere å følge opp. Kanskje det vil føre til store forbedringer internt og eksternt dersom prosjektlederne og ledere involvert i prosjektarbeid, dersom alle går gjennom en opplæring i forhandlinger?

5.2.6 Påstand nr.6

P6: I mange norske organisasjoner er prosjektporteføljestyringen for dårlig eller ikke-eksisterende.

Denne påstanden gjelder for organisasjoner som kan sies å ha en prosjektportefølje. Det vil i henhold til Archer og Ghasemzadeh si de organisasjoner som har flere prosjekter som konkurrerer om knappe ressurser (Archer og Ghasemzadeh, 1999). I praksis vil det i de fleste organisasjoner som har flere prosjekter være knapphet på ressurser.

Funn

I begge organisasjonene er det ledelsen eller en styringsgruppe bestående av folk i ledelsen som beslutter om prosjekter skal iverksettes eller ikke. De fungerer derfor som et prosjektportefølgeorgan. Alle tre prosjektlederne gav imidlertid uttrykk for at dette ikke fungerer så bra. Prosjektleder for implementeringsprosjektet fortalte følgende: *”Det kan være flere prosjekter har fått tildelt de samme ressursene samtidig. Det skyldes gjerne at prosjektet ikke er godt nok kommunisert i selskapet. Kanskje burde man hatt noe som går over prosjektene. Dette er vanlig i store organisasjoner som har mange prosjekter samtidig”*. Prosjektleder for effektiviseringsprosjektet uttrykker at også i forsikringsselskapet, er prosjektporteføljestyringen mangelfull: *”De har litt for lite struktur på dette med å kjøre flere prosjekter samtidig. De har rimelig kontroll på hvert enkelt prosjekt, men dette med prioriteringer på tvers, og det med å vite at de ikke har nok ressurser og gjerne må stoppe*

opp litt. Der mangler det noe. De setter i gang litt for mye om gangen. De burde hatt en form for porteføljestyring med helt klare kriterier for når de kunne sette i gang og når de ikke kunne sette i gang nye prosjekter”.

Prosjektleder for implementeringsprosjektet i USA fortalte litt om hvordan utvelgelsen av prosjekter foregår i shippingselskapet, og hvordan konkurransen mellom prosjektene er. ”Gjør man en god forankring får man spillerom og prioritet av ressurser. Hvis man gjør en dårlig jobb der kan man fort bli vippet av pinnen og man må konkurrere med andre prosjekter om samme ressurser. Shipping er konservativ bransje med mange sterke personligheter som har mye makt og det er veldig personavhengig og knyttet opp mot hierarkiet hvem som får gjennomført sine prosjekter”. Dette gir et bilde av prosjektkulturen i selskapet. I forsikringselskapet er det ikke så vanskelig å få gjennom sine prosjekter. De setter trolig i gang litt for mange prosjekter på en gang. På grunn av dette starter gjerne konkurransen mellom prosjektene etter igangsetting.

Prosjektarbeid blir ikke eksplisitt belønnet i noen av organisasjonene, foruten de som jobber fulltid i prosjekter. Prosjektleder for applikasjonsprosjektet hevdet imidlertid at han ønsket å iverksette måling og belønning av prosjektledelse. Dette indikerer at vedkommende mener at det er behov for tiltak som verdsetter prosjektledernes innsats. I forsikringselskapet jobber de fleste prosjektmedlemmer fulltid i prosjektene, slik at prosjektarbeid inngår i daglig virksomhet. Belønning for prosjektarbeid gis ikke utover vanlig lønn.

Resultat

Cooper et al. sier noe om hvilke utfordringer man kan stå overfor ved styring av prosjektporteføljer, og Elonen og Arrtto presenterer mulige årsaker til ulike problemer (Cooper et al, 2000; Elonen og Arrtto, 2003). Uttalelser fra alle tre prosjektlederne tyder på at organisasjonene som har deltatt i denne utredningen har problemer med porteføljestyringen. Ressursbalansering ser ut til å være et problem i begge organisasjonene siden prosjektlederne forteller at prosjekter kan få tildelt de samme ressursene og ledelsen har ikke helt kontroll over hvor mye ressurser som er tilgjengelig. Årsaken til at ressursbalanseringen er for dårlig, kan være flere. I shippingselskapet kan det virke som disse er uklare prosjektgrenser, uklare roller, overlapping av prosjekter, ressursknapphet, uengasjerte prosjektmedlemmer, uklar porteføljestrategi og at prosjektarbeid blir ikke systematisk belønnet. Flere av disse årsakene kan komme av at shippingselskapet organiserer prosjektarbeidet på matriseform, slik at prosjektmedlemmer jobber i funksjonsavdeling og i prosjektet samtidig. Dette stiller enda

større krav til at ressurser må organiseres, fordeles og balanseres på en god måte. Det virker ikke som selskapet har en eksplisitt porteføljestrategi. Prosjekter blir valgt ut av ledelsen på bakgrunn av den informasjon de får fra prosjektleder eller – eier. Siden porteføljestyringen kan sies å være mangelfull har ikke ledelsen full kontroll over hvilken jobb prosjektmedlemmene gjør. En følge av dette blir at belønning av prosjektarbeid blir en vanskelig jobb. Belønning av prosjektarbeid ved siden av annen kjernevirksomhet er derfor ikke eksisterende. Siden prosjektarbeid ikke blir eksplisitt belønnet kan dette føre til umotiverte prosjektmedlemmer.

I forsikringsselskapet kan årsakene til at ressursbalanseringen er mangelfull være at noen prosjekter får for lav prioritet, igangsetting uten tilstrekkelig ressurser, dårlig oppfølging og overvåkning, uklar porteføljestrategi og uklare roller. Prosjektet som ble analysert i dette tilfellet fikk svært lav prioritet på grunn av et nytt myndighetskrav. Mye kan tyde på at det fikk for lav prioritet siden det til tider var dårlig utnyttelsesgrad av ressursene i det andre prosjektet. Etter uttalelser fra prosjektlederen, tyder det også på at mange prosjekter blir igangsatt uten at det finnes tilstrekkelige ressurser tilgjengelig. Det blir da en ubalanse i ressursene siden det stadig vil være mangel. Det kan også virke som oppfølgingen og overvåkingen av ressursbruken er for dårlig siden prosjektleder for det store konkurrerende prosjektet tviholdt på ressurser som kunne brukes mer effektivt. Uten at prosjektlederen visste det, gjorde prosjektmedlemmer som hadde tid til overs arbeid for effektiviseringsprosjektet. Dette tyder på dårlig overvåkning. Med dette følger også at prosjektmedlemmene får uklare roller. Hvem skal de jobbe for, sin opprinnelige prosjektleder, begge prosjektlederne eller organisasjonen?

Å prioritere prosjekter mot hverandre ser også ut til å være problematisk i noen tilfeller i de to organisasjonene. Vanligvis må man prioritere ut i fra hvor viktig prosjektene er for organisasjonen. Det blir ofte feil hvis alle prosjekter prioriteres likt, siden noen prosjekter faktisk er viktigere. Prioriteringen bør imidlertid baseres på så mye og så riktig informasjon som mulig slik at de som skal ta avgjørelsen tar den på rett grunnlag. I mange tilfeller finnes det derimot ikke objektive kriterier, og ledelsen må derfor ta avgjørelsen på bakgrunn av hva prosjektleder/- eier presenterer, i tillegg til hva magesfølelsen deres sier. Det kan virke som prioritering av prosjekter kan være vanskelig i shippingselskapet siden en del prosjekter har blitt stoppet før ferdigstillelse. Dette tyder på at utfallet av prosjektet kan ha vært usikkert ved oppstart slik at det så bedre ut enn det ble i virkeligheten. Et annet perspektiv på dette er at prosjektet fikk lavere prioritet og mindre ressurser enn tiltenkt ved godkjenning. Det ble

derfor ikke mulig å gjennomføre planlagte aktiviteter, slik at utfallet ble dårligere enn antatt. Prioriteringsproblemer kan skyldes en uklar, eller ikke tilstedeværende porteføljestrategi slik at ledelsen ikke vet hvilke kriterier de skal legge til grunn for utvelgelse og prioritering av prosjekter. En annen årsak til prioriteringsproblemer kan være dårlig forarbeid og kompetanse hos prosjektlederne eller prosjekteierne.

Et annet problem ved prosjektporteføljestyling er å gjøre "go/kill"-beslutninger, når de som skal ta avgjørelsene ikke har fullstendig oversikt over prosjektene. Dette kan være tilfelle i begge organisasjonene siden det er ledelsen som tar seg av slike beslutninger. Som leder i en organisasjon på størrelse med disse selskapene har man andre oppgaver og ansvarsområde som også krever tid og ressurser. Å ha full kontroll på alle områder kan være en utfordring, og kan føre til at noen områder kan bli nedprioritert. Et organ for prosjektporteføljestyling kunne hatt bedre oversikt over om prosjektene utvikler seg i samsvar med organisasjonens mål og strategi. De kan også anbefale lettere hvilke prosjekter som bør igangsettes siden de er et mer uavhengig organ. Forbedringspotensialet om slike avgjørelser ser ut til å være tilfelle i begge organisasjonene, men det er ikke funnet empiriske bevis på dette gjennom intervjuene.

At det er for mange små prosjekter i organisasjonene er det ikke funnet noen antydninger til eller bevis på.

Å si at prosjektporteføljestylingen er ikke eksisterende, kan være et for sterkt utsagn siden ledelsen vil ha den rollen i praksis. Dette fordi det er dem som godkjenner, fordeler ressurser til, stopper og prioriterer prosjekter. Likevel er det ikke et eget organ som eksisterer med formål om å styre prosjektporteføljen. Ut i fra organisasjonens størrelse og omfanget av prosjektaktivitet, bør de avgjøre hvorvidt det er hensiktsmessig å ha et eget prosjektporteføljestylingsorgan. I mindre bedrifter med få prosjekter, kan ledelsen ha bedre oversikt over ressurser og aktivitet, slik at det ikke er behov for et eget organ for styring av porteføljen. Det vil imidlertid ikke si at det ikke er behov for styring av prosjektene i et helhetlig perspektiv.

Konklusjon

I litteraturen er det presentert ulike utfordringer og mulig årsaker til problemer knyttet til prosjektporteføljestyling. Dette gir indikasjoner på at det kan være et utbredt problem i organisasjoner som har mange prosjekter. Ressursbalansering, prioritering av prosjekter mot hverandre, og gjøre ”go/kill”-beslutninger med mangelfull informasjon ser ut til å være de største utfordringene i organisasjonene som deltok i denne studien. Årsakene til de utfordringene de står overfor ser ut til å være mange og varierende fra hvilken organisasjon og kontekst utfordringene er i. Siden vi finner så mange ulike problemer knyttet til prosjektporteføljestyling i begge organisasjonene, som samsvarer med de problemer og årsaker presentert av Cooper m.fl. og Elonen og Arrtto, kan det hevdes at påstanden er bekreftet.

Dersom organisasjonen har betydelig prosjektaktivitet bør de ha et porteføljestygingsorgan. Hvis de ikke har dette, er det kanskje enda viktigere at prosjektleder tenker og handler i tråd med integrativ forhandlingsteori. På den måten har man et interessesamkjørende virkemiddel som kan få prosjektledere til å handle etter organisasjonens beste.

5.3 Oppsummering

Kanskje de mest oppsiktsvekkende funnene med studien var å finne hvor dårlig prosjektporteføljestylingen er i de to organisasjonene. Når man ser dette i kombinasjon med hvor viktig alle prosjektlederne mener det er å ha et slikt overordnet organ, kan dette være et svært omfattende problem. Problemet med mangelfull porteføljestyling er at avgjørelser fra ledelsen kan bli tatt på bakgrunn av synsing og personlige relasjoner med de som presenterer prosjektet. Dette kan skje fordi de ikke har nok kunnskap om prosjektene og ikke god nok kontroll over andre prosjekter. At de samme ressursene blir tildelt det samme prosjektet er et klart tegn på manglende kontroll. I et slikt prosjektmiljø blir gjerne verdikaprende tilnærminger verdsatt mer enn fokus på å skape verdi for alle parter. Dette fordi prosjekter blir sett på som enkeltdeler, ikke en del av helheten. Med fokus på hvert enkelt prosjekt, vil også prosjektlederne lett få et fokus hvor de fokuserer på å øke sin egen nytte.

Et annet viktig funn er at alle prosjektlederne mener at de i stor grad kan påvirke utfallet av prosjektet og at forhandlingsevner er veldig viktig. Selv om man gjerne ikke kommer opp i en typisk forhandlingssituasjon med konfliktkarakter, så kan forhandlingsevner brukes til å

påvirke og skape vinn-vinnsituasjoner med interessenter knyttet til prosjektet. Å ha et slikt fokus kan skape merverdi både for prosjektet og organisasjonen, gjennom avtaler.

Prosjektledelse handler mye om både ledelse og administrering. Det kan man også si at forhandlinger gjør. Siden prosjekter i tillegg kan betraktes å være et kontinuum av forhandlinger, vil dette bety at en prosjektleder også bør være en god forhandler. De empiriske funnene bekrefter også dette. For organisasjonen eller prosjekteier vil dette si at det ofte foreligger uutnyttede gevinstpotensialer som kunne ha blitt utnyttet eller skapt hvis prosjektlederen hadde hatt bedre forhandlingsevner. Dette gir en god grunn for organisasjonen å investere i opplæring av prosjektledere i forhandlinger.

Det har vært veldig fokus på prosjektledelse og opplæring av prosjektlederne den siste tiden, i og med at prosjektaktiviteten har økt i mange organisasjoner. Det virker imidlertid som om de som organiserer, gir midler til og prioriterer prosjektene ikke har fulgt helt med i utviklingen. Kanskje det er på tide at ledelsen også får videreutdanning i hvordan prosjektaktivitet skal styres på best mulig måte?

6 Avslutning

Innledningsvis ble det understreket hvor viktige funnene i denne studien kan være siden det berører svært mange. Ved å undersøke hvordan en prosjektleder kan bruke sine forhandlingsevner til å påvirke verdiskapningen, synliggjør man hvordan prosjekter og organisasjonen kan oppnå bedre resultater. Denne analysen av hvordan man kan øke verdiskapning gjennom prosjektlederne, ble gjort på bakgrunn av en teoretisk forankring i eksisterende litteratur. Denne litteraturen, som jeg har vurdert som mest relevant for forskningsspørsmålet, omhandler prosjekter, prosjektledelse, stakeholderteori, forhandlinger og prosjektporteføljer. I prosjektarbeid fungerer ofte prosjektlederen som bindeledd mellom ulike stakeholdere og interessenter. Siden man er avhengig av samarbeid med ulike aktører oppstår det ofte forhandlingssituasjoner, hvor man må komme frem til en løsning til tross for eventuelle motstridige ønsker til de ulike partene. I slike situasjoner kan det derfor være at en prosjektleders forhandlingsevner kan forbedre prosjektresultat. Dette kan gjøres ved å inngå bedre avtaler med berørte parter og samarbeidspartnere. For organisasjonen kan det sies å være to fordeler ved at prosjektlederne har gode forhandlingsevner. For det første vil de dra nytte av at prosjektene blir mer suksessfulle, forutsatt at prosjektformålene er i samsvar med organisasjonens overordnede mål. For det andre kan prosjektporteføljestyringen bli bedre gjennom at prosjektlederne og – eierne tenker og handler ut i fra hva som er best for helheten og organisasjonen, og at de gir riktigere og bedre informasjon om sine prosjekter til dem som styrer porteføljen.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet ble det gjennomført en kvalitativ studie hvor tre prosjektledere, fra to ganske forskjellige organisasjoner, deltok i et semi-strukturert dybdeintervju. På bakgrunn av en intervjuguide og noen spørreskjemaer, ble prosjektledernes meninger og erfaringer med temaer knyttet til forskningsspørsmålet belyst. Dataene ble forsøkt samlet inn, behandlet, analysert og presentert på en slik måte at validiteten og reliabiliteten ble så høy som mulig.

Ut i fra dataenes gyldighet og relevans, ble de satt i sammenheng med ulike påstander knyttet til forskningsspørsmålet. Disse påstandene oppstod på bakgrunn av eksisterende litteratur og ved å ha et overblikk over innsamlet data. Det ble funnet tilfeller hvor prosjektlederne kunne ha inngått bedre avtaler med involverte rundt seg. Spesielt gjaldt dette for ressursbruken i forsikringsselskapet. Dersom involverte prosjektledere hadde hatt bedre forhandlingsevner, ville de trolig inngått en bedre avtale mellom seg. Gjennom å bruke forhandlingsverktøyene som ble presentert i denne utredningen, vil prosjektlederne ha større mulighet til å inngå

avtaler som begge parter vil vinne på. Selv om ingen gjorde en eksplisitt forhandlingsanalyse, ble det funnet at prinsippene for verktøyene ble brukt i situasjoner med mer krevende forhandlinger. Prosjektlederne uttrykte at den måten å tenke på er svært hensiktsmessig innen prosjektledelse. At en prosjektleder kjenner til verktøyene og prinsippene bak dem, er derfor svært viktig siden det kan føre til bedre avtaler, og dermed bedre resultat. Funnene i studien taler også for at disse forhandlingsevnene er viktigere jo mer omfattende prosjektet er. Dette fordi man har flere parter å inngå avtaler med, og det er gjerne større avtaler det er snakk om. Likevel kan forhandlinger være av stor betydning for mindre prosjekter siden de ikke har så mange baller i luften, og er derfor svært avhengige av hver enkelt avtale.

En prosjektleder må på mange måter fungere som en forhandler siden de er et bindeledd mellom ulike parter knyttet til prosjektet. Det kan derfor påstås at en god prosjektleder bør ha mye av de samme egenskapene som en god forhandler, dersom best mulig resultat skal oppnås. Organisasjoner som har flere prosjekter, og prosjektledere som ikke har gjennomgått opplæring i forhandlinger, kan altså ha et uutnyttet potensial til å forbedre prosjektresultatene. Litteraturen og prosjektlederne understreker viktigheten av opplæring i forhandlingsprinsipper, og det å ha prøvd prinsippene i ulike situasjoner. Dette bør organisasjonen ta til følge.

Kanskje det mest oppsiktsvekkende funnet i denne studien var å finne ut hvor dårlig prosjektporteføljestyringen var i organisasjonene. Dette kan være et stort problem i mange norske organisasjoner som organiserer mer og mer av driften sin i prosjekter. Det kan derfor være tilfelle at ressurser ikke blir organisert og allokert på best mulig måte, prosjekter blir prioritert feil og ansatte blir ikke motivert til prosjekter siden de ikke får eksplisitt belønning for dette.

Gjennom prosjektlederens forhandlingsevner tør det påstås at både prosjektresultat og organisasjonens resultat kan forbedres. Dette kan hovedsakelig skje gjennom verdiskapning med eksterne stakeholdere og interessenter, og ved at prosjektledere i organisasjonen jobber mot samme formål slik at ressurser blir fordelt mer effektivt. Ut i fra prosjektets omfang og viktighet bør prosjektledere velges. Trengs det en svært god prosjektleder til et omfattende og viktig prosjekt, bør vedkommende også være en god forhandler.

7 Forslag til videre forskning

Det ser ut til å finnes mye forskning knyttet til prosjektledelse og emner rundt dette. Det som kan være tilfelle er at selve prosjektledelsen setter viktigheten av organisasjonens påvirkning i skyggen. Organisasjonen kan gi faste rammer og ressurser som kan være avgjørende for utfallet av prosjektene. Et forslag for videre forskning er å undersøke hvordan større og mindre organisasjoner styrer prosjektaktivitet. I tillegg kan det være interessant å undersøke hvor stor påvirkning organisasjonen har på prosjektresultatet. Kan det være slik at organisasjonen begrenser viktigheten av prosjektlederen? Det er ikke bare i prosjektsammenheng forhandlingsevner kan være viktig hos ledelsen. Når det gjelder alle avgjørelser som har med for eksempel prioriteringer, ressursallokering og konflikthåndtering kan det være nyttig å kunne noe om forhandlinger. Et mulig forskningsspørsmål kunne vært hvordan forhandlingsevner hos lederne kan påvirke ressursallokering i organisasjonen?

Det virker som det er vanskelig å belønne prosjektarbeid i organisasjoner hvor ansatte jobber i sin vanlige faste stilling, ved siden av prosjektet. I slike tilfeller kan innsatsen i prosjektarbeidet bli lavere enn hva som er optimalt, siden den ansattes føler at bidraget ikke blir verdsatt. Et forslag til videre forskning kan derfor være å studere hvordan prosjektarbeid bør belønnes og hvilken effekt dette kan ha.

8 Litteraturliste

- Andersen, Erling et al. (2004): Målrettet prosjektstyring. 5.utg. NKI Forlaget
- Archer, NP og Ghasemzadeh, F. (1999): An integrated framework for project portfolio selection. (International Journal of Project Management, Vol.17, nr.4, s.207-216)
- Bailur, Savita (2006): Using stakeholder theory to analyze telecenter projects.(Information technologies and international development, vol. 3, nr.3, s.61-80)
- Briner et al. (2000): Prosjektledelse. 1.utg. Gyldendal akademisk
- Cooper, Roger et al. (2000): New problems, new solutions: Making portfolio management more effective. (Industrial Research Institute, Vol.43, nr.2)
- Elonen, Suvi og Artto, Karlos (2003): Problems in managing internal development projects in multi-project environments. (International Journal of Project Management, Vol.21, s.395-402)
- Fisher og Ury (1991): Getting to yes: Negotiation agreement without giving in. (New York: Penguin Books)
- Gavin og Pinder (1998): Impact Assessment Stakeholder Analysis (University of Manchester; www.enterprise-impact.org.uk/pdf/StakeholderAnalysis.pdf) Tilgang 25.02.2008
- Holmesland, Tore B (2001): Suksess- og fiaskofaktorer ved ledelse av IT-prosjekter. 1.utg. 1.opplag. NKI Forlaget
- Jones, TM (1995): Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics.(The academy of management review, Vol. 20, No. 2 , pp. 404-437)
- Kvale, Steinar (1996): Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. SAGE Publications. USA
- Meredith og Mantel (2006) 6.utg: Project Management: A Managerial Approach. John Wiley & Sons
- Murtuaro, Jarkko og Kujala, Jaakko (2007): Project negotiation analysis (International Journal of Project Management, Vol. 25, s. 722-733)
- Müller, Ralf og Turner, Rodney (2002): On the nature of the project as a temporary organization. (International Journal of Project Management, Vol.21,s.1-8)
- Müller, Ralf og Turner, Rodney (2007): The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. (European Management Journal, Vol. 25, nr. 4, s. 298-309)

- Nadler, Janice et al. (2003): Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. (Management Science, Vol. 49, nr. 4, s.529-540)
- Packendorff, Johann (1995): Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. (Scandinavian Journal of Management, Vol.11, nr. 4, s.319-333)
- Porter, M.E. (1980): Competitive strategy. New York: Free Press
- Raiffa H. et al. (2002): Negotiation analysis: the science and art of collaborative decision-making. (Cambridge: Harvard University Press)
- Repstad, Pål (1987): Mellom nærhet og distanse, Kvalitative metoder i samfunnsfag. (Universitetsforlaget AS, 2.opplag, 1991)
- Rognes, Jørgen (2004): 2.utg; Forhandlinger. Universitetsforlaget
- Saunders, Mark et al. (2007) 4.utg; Research methods for business students. Pearson Education Ltd; Prentice Hall
- Sebenius, JK (1992): Project negotiation analysis: A Characterization and Review. (Management Science, Vol. 38, No. 1, pp. 18-38)
- Srivannaboon, Sabin, (2006): Linking project management with business strategy. (Project Management Journal, Vol.37, nr.5, s.88)
- Udo, N. og Koppensteiner, S. (2004): What are the core competencies of a successful project manager (www.projectway.com/paper_pmcompetencies.pdf) (lastet ned 10.02.08)
- Zaleznik, Abraham (1977): Managers and leaders: Are they different? (Harvard Business Review, Vol.55, s.67-78)

8.1 Dokumenter

For å gjøre dokumentanalyse har jeg studert ulike dokumenter i de to selskapene. Disse er tilgjengelig på forespørsel til meg hvis det er av interesse. De ligger ikke som vedlegg for å overholde anonymiteten til prosjektlederne og selskapene.

- Årsrapport for 2007 for forsikringselskapet
- Årsrapport for 2007 for shippingselskapet
- Prosjektbeskrivelse for applikasjonsprosjektet

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide med spørreskjema

Denne intervjuguiden ble brukt for alle intervjuene:

Hovedfokus

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

Innledning

- Takke for at jeg får komme
- Forklare kort formålet med intervjuet og oppgaven
- Forklare hvordan intervjuet skal foregå
 - Semi-strukturert
 - Båndopptaker
 - Agenda

Organisasjonen

- Kan du fortelle litt om organisasjonen?
 - Drift – Hva er hovedaktivitetene?
 - Ansatte – hvor mange? Hvor?
 - Prosjektorganisering – høy prosjektaktivitet? Teamarbeid?

Prosjektleder

- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
 - Generell
 - Prosjektledelse
 - Har du noe utdanning i forhandlinger?
- Kan du i korte trekk fortelle hvilken arbeidserfaring du har?
 - Generell
 - Prosjektleder
 - Med forhandlinger menes ”når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme til en felles beslutning”
 - Hvor mye erfaring med slike situasjoner har du hatt i jobbsammenheng?

- Hva har du lært av denne erfaringen?
 - Hvordan har du lært det du kan om forhandlinger i dag?
 - Utdanning, observasjon av andre el egne erfaringer?
 - Personlighet – SPØRRESKJEMA

Hvor viktig mener du disse egenskapene er ved en god forhandler?

	Ikke viktig			Nøytral			Svært viktig
	0	1	2	3	4	5	6
Sta	0	1	2	3	4	5	6
Åpen	0	1	2	3	4	5	6
Grådig	0	1	2	3	4	5	6
Analytisk	0	1	2	3	4	5	6
Forståelsesfull	0	1	2	3	4	5	6
God til å planlegge	0	1	2	3	4	5	6
Rettferdig	0	1	2	3	4	5	6
Overbevisende	0	1	2	3	4	5	6
God til å lytte	0	1	2	3	4	5	6
Kreativ	0	1	2	3	4	5	6
Manipulerende	0	1	2	3	4	5	6
Respektfull	0	1	2	3	4	5	6
Ettergivende	0	1	2	3	4	5	6
Holde seg til saken	0	1	2	3	4	5	6

Hvor viktig mener du disse egenskapene er ved en god prosjektleder?

	Ikke viktig			Nøytral			Svært viktig
	0	1	2	3	4	5	6
Sta	0	1	2	3	4	5	6
Åpen	0	1	2	3	4	5	6
Grådig	0	1	2	3	4	5	6
Analytisk	0	1	2	3	4	5	6
Forståelsesfull	0	1	2	3	4	5	6
God til å planlegge	0	1	2	3	4	5	6
Rettferdig	0	1	2	3	4	5	6
Overbevisende	0	1	2	3	4	5	6
God til å lytte	0	1	2	3	4	5	6
Kreativ	0	1	2	3	4	5	6
Manipulerende	0	1	2	3	4	5	6
Respektfull	0	1	2	3	4	5	6
Ettergivende	0	1	2	3	4	5	6
Holde seg til saken	0	1	2	3	4	5	6

Prosjektet

Så skal vi diskutere litt mer om selve prosjektet.

- Prosjektmål
 - Hva var formålet med prosjektet?
 - Hvor mye penger var bevilget prosjektet?
 - Hvor lang tid hadde dere på å ferdigstille prosjektet?
 - Hvor mange ansatte deltok i prosjektet og hvor mye?
 - Fikk dere så mye ressurser som dere hadde håpet på?
 - Mer eller mindre enn estimert behov?
- Hvem var det som satte i gang prosjektet og mente det var nødvendig?
 - Hvis ledelsen, forstod ansatte det og omvendt?
- Hvordan ble prosjektet mottatt hos ansatte etter annonseringen?
 - Noen som ikke likte det?
- Hvilke grupper kan anses som interessenter i prosjektet, eller ble berørt av det?
 - Hvem var de viktigste stakeholderne?
 - Hvem vil du si var viktigst for prosjektets suksess?
 - Var det noen som kunne føre til prosjektet gikk i vasken?
 - Diskutere hver enkelt av stakeholderne (NB!) Viktighet, påvirkning og involvering
 - Oppdragsgiver/Firma
 - Sluttbrukere
 - Eiere
 - Deg
 - Prosjektmedlemmene
 - Leverandører
 - Andre
 - Oppstod det noen konfliktsituasjoner med noen av interessentene
 - Kan du eventuelt beskrive denne?
 - Var det spesielt godt samarbeid med noen av stakeholderne?
 - Kan du eventuelt beskrive hvorfor det var positivt?
- Alt i alt, vil du si at prosjektet var en suksess?
 - Hva var de viktigste årsakene til det?

- Hvilke kriterier legges til grunn for å bedømme utfallet?
 - På hvilken bakgrunn ble prosjektet evaluert og målt?
- Hvordan vil du rangere disse suksesskriterienes viktighet for dette prosjektet?
 - Vurder hver enkelt og sett et prosenttall ut i fra hvor viktig det er
 - Trenger ikke bli 100 % totalt

Sluttbrukertilfredshet	
Leverandørtilfredshet	
Teamtilfredshet	
Andre stakeholderes tilfredshet	
Prestasjon i fht tid	
Prestasjon i fht kostnad	
Prestasjon i fht kvalitet	
Møtte brukerkravene	
Prosjektet oppnådde sitt formål	
Kundetilfredshet	
Annet:	

- Hvilke faktorer mener du var avgjørende for suksess/fiasko
 - Noen personer eller stakeholdergrupper?
 - Noe uforutsett?
 - Flaks?

Organisasjonen

- Vil du si at prosjektaktivitet er en viktig del av driften hos dere?
 - Hvorfor?
- Hvor sterk er konkurransen mellom prosjektene?
 - For å bli iverksatt
 - For å få ressurser
- Kjenner du til situasjoner hvor noen prosjekter har fått for mye ressurser på bekostning av andre?
 - Hvorfor?
 - Kan det ha sammenheng med egenskaper hos prosjektleder?
- Hvordan er belønningssystemet hos dere?
 - Belønning for ekstra innsats eller gode resultater?
 - Har dere noe sanksjonssystem som blir praktisert?

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet her?
 - Konkurranspreget?
 - Mye samarbeid og teamarbeid?
- Hvilke prinsipper vil du si at ansatte opererer etter?
 - Er dette slik ledelsen vil ha det?
 - Har dere fastsatte etiske retningslinjer å forholde dere til?

Avslutning

- Er det noe du har lyst å si til slutt?
- Takke for tiden
- Fortelle om hva som skjer videre
 - Transkribering – tilby kopi
 - Analyse av data
 - Skrive oppgaven

9.2 Tabeller – egenskaper

Tabellen viser ulike egenskapers gjennomsnittlige viktighetsverdi, som prosjektlederne anga for en god prosjektleder og en god forhandler.

	Prosjektleder	Forhandler
Sta	1,3	2,0
Åpen	5,0	3,7
Grådig	0,3	0,7
Analytisk	4,7	5,3
Forståelsesfull	4,3	4,0
God til å planlegge	5,0	4,7
Rettferdig	4,3	3,3
Overbevisende	4,7	6,0
God til å lytte	5,3	5,3
Kreativ	5,0	5,3
Manipulerende	2,0	2,3
Respektfull	5,3	5,3
Ettergivende	1,7	2,0
Holde seg til saken	5,0	5,3

9.3 Tabell – Suksesskriterier

Tabell som angir hvor viktig prosjektlederne mente de ulike suksesskriteriene var i sitt prosjekt. Tall er oppgitt i prosent.

	Appl.prosj	Impl.prosj.	Eff.prosj.
Sluttbrukertilfredshet	16,6	14,1	7,0
Leverandørtilfredshet	2,4	9,9	0,0
Teamtilfredshet	4,8	11,3	7,0
Andre stakeholderes tilfredshet	0,2	8,5	8,8
Prestasjon i fht tid	7,1	4,2	10,5
Prestasjon i fht kostnad	7,1	4,2	3,5
Prestasjon i fht kvalitet	9,5	12,7	17,5
Møtte brukerkravene	16,6	14,1	8,8
Prosjektet oppnådde sitt formål	19,0	11,3	8,8
Kundetilfredshet	16,6	9,9	28,1
SUM	100,0	100,0	100,0