

Prosjekteierrollen

Er du en god fadder for prosjektene dine?

Arild Stavne 2016

(Denne artikkelen ble først publisert i [Ledernytt](#)).

Som leder er du ikke fritatt når du har funnet en god prosjektleder, og har fått satt i gang prosjektet. Tvert imot, som avdelings- eller virksomhetsleder er du prosjekteier og fadder for dine prosjekter og prosjektledere. Du skal støtte dem i tykt og tynt og se til at de alltid har de beste rammebetingelsene for vekst og utvikling.

Begrepet prosjekteier har langt fra samme oppmerksomhet som tittelen prosjektleder. Mens prosjektlederen har det operative ansvaret og er prosjektets ansikt utad, har prosjekteier en mindre synlig rolle som tilrettelegger. I mange virksomheter er prosjekteier en udefinert og usynlig rolle, mange prosjektledere vet ikke en gang hvem som er deres formelle prosjekteier. Dette må det bli slutt på. I virksomheter som bruker prosjektarbeidsformen, er prosjekteier en viktig *strategisk* aktør.

Hvem er prosjekteier?

Prosjekteier er lederen av den avdelingen der prosjektet bor mens det pågår. Hun sier at «denne oppgaven passer hos meg, dette tar jeg ansvaret for». Og som en følge av dette, rigger prosjektet, finner en godt egnet prosjektleder (gjærne i egen avdeling), og leder eller er deltaker i styringsgruppen (hvis en slik finnes).

Men la oss rydde litt i begrepene. I prinsippet er *oppdragsgiver* og *prosjekteier* to ulike roller. Oppdragsgiveren er den som har bestilt prosjektleveransen. Mens prosjekteier er den lederen som tar på seg ansvaret for å løse oppgaven slik oppdragsgiveren har beskrevet det. Oppdragsgiver har sin viktigste rolle før og etter selve prosjektgjennomføringen. *Før*, ved å ha en klar og tydelig bestilling, og *etter* ved å ta i bruk prosjektleveransen på en slik måte at den skaper størst mulig nytte.



For prosjekter med ekstern oppdragsgiver er denne rollefordelingen helt grei. Prosjektleveransen overføres til den eksterne oppdragsgiveren, og virksomheten der prosessen har foregått er (stort sett) ferdig med saken.

Men mange, kanskje de fleste prosjekter slik vi kjenner dem i Norge, har en intern oppdragsgiver. Utviklingsarbeid organiseres med prosjekt som arbeidsform, og sluttresultatet skal implementeres og utnyttes i egen organisasjon. Og da glir rollene over i hverandre. Det er naturlig at initiativtakeren, den som ser et behov, opptrer både som oppdragsgiver og prosjekteier.

Mange bruker begrepet prosjekteier i denne utvidede betydningen. Det vil si at prosjekteier har en nøkkelforrolle både underveis i prosjektprosessen, og i videreføringen etter prosjektavslutning.

Prosjektets fadder

Prosjekteier er (altfor) lite påaktet rolle i Norge i dag, i hvert fall utenfor ingeniørmiljøene. Jeg liker å se på prosjekteier som en fadder som skal støtte prosjekt (og prosjektleder) i tykt og tynt. Prosjektlederen har selvsagt et stort selvstendig ansvar. Men hun trenger en link til basisorganisasjonen, til en leder som bidrar positivt, som interessert følger opp underveis og bryr seg om prosjektets og deltakernes beste. Dette er prosjekteiers oppgave.

En prosjektleder blir målt på om hun leverer resultatmålene med avtalt kvalitet og omfang, innen fristen og innenfor budsjett. Det berømte jerntriangelet.

Prosjekteieren har en mye mer overordnet rolle med å sneke gode rammebetingelser for prosjektlederne. De skal få de ressurser, beslutninger og faglig retningsangivelser de trenger for å lykkes i det daglige.

I prosjektets avslutningsfase må prosjekteier i samarbeid med prosjektleder legge til rette for at gevinstene fra prosjektet blir ivaretatt. Fortrinnsvis gjennom en plan for gevinstrealisering eller et eget innføringsprosjekt.

Flerprosjektledelse - Å lede ledere

Som leder har du gjerne ansvar for flere prosjekter som pågår parallelt i din enhet. Du skal koordinere en prosjektportefølje og utøve flerprosjektledelse. Prosjektene må avstemmes på en slik måte at de ikke hindrer eller forstyrrer hverandre innholdsmessig eller tidsmessig, og samkjøres mot en felles, strategisk målsetting. Flerprosjektledelse vil også være å identifisere og ta ut synergier i samspillet mellom prosjektene. De menneskelige ressurser skal koordineres på tvers av prosjekter.

Og ikke minst: Flerprosjektledelse innebærer å lede ledere! Stikkordet er delegering, å våge å slippe andre til, innenfor et tydelig sett av trafikkregler for lederskapet. Å lede (prosjekt-)ledere krever endret innstilling til ledelsesoppgaven. Potensialet til hver enkelt leder skal komme fram på en slik måte at lederteamets samlede kulturelle og strukturelle ressurser skaper en merverdi.

Strategiske mål

Som prosjekteier utøver du flerprosjektledelse. Gjennom bevisst å bruke prosjekter for å forbedre og utvikle virksomheten, inntar du nødvendigvis en strategisk posisjon. Du må sørge for å sette sammen en prosjektportefølje som støtter realiseringen av virksomhetens overordnede mål. Det hjelper lite at alle prosjekter hadde en perfekt gjennomføring fra a til å hvis det var feil prosjekter!

Videre skal du ivareta fadderskapet gjennom å lede (prosjekt-)ledere. Det manifesterer seg på tre måter:

- Å sørge for at prosjektene får de *ressursene* de er lovet, både økonomiske og menneskelige. Og noen ganger bli tilført mer enn opprinnelig planlagt, hvis det skal til for å komme i mål. Men selvsagt under forutsetning av at prosjektet fremdeles vurderes som lønnsomt, at du har et godt business case.
- Å sørge for at prosjektet får tatt de *beslutningene* som er påkrevet. Også når disse er ubehagelige, f. eks. å kansellere prosjektet.
- Å bidra til *faglig* retningsangivelse.

Å være prosjekteier betyr å framsnakke prosjektene ved alle mulige anledninger. Og dermed skape grobunn for en vellykket implementering av de ferdige prosjektresultatene.

For den viktigste oppgave er og blir gevinstrealiseringen. Et mislykket prosjekt kan alltid gi noen trøstepremier i form av kompetansebygging eller «en god gjennomføringsprosess». Men begrunnelsen for ethvert prosjekt er den nytteverdien det skal skape lenge etter at det er avsluttet. Prosjektleder får sin velfortjente honnør når punkum er satt og resultatet overlevert. Du, som leder og prosjekteier, fortjener tilsvarende heder først når du har sørget for at nytten blir minst like stor som summen av utviklings- og driftskostnadene. Merkelig nok blir ofte et vellykket prosjekt målt på om resultatmålene nås. Mens det i virkeligheten er effektmålene som er de viktige!

Det finnes mange og lange lister med forklaringer på hvorfor prosjekter mislykkes. En kortere variant kan være: **For liten vekt på prosjekteierrollen!**