

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

## Oppgave 1

a) Et prosjekts karakter bør analyseres ut fra fire faktorer:

### • Usikkerhet

- Ekstern usikkerhet: Usikkerhet knyttet til prosjektet. ~~kan være~~

- Intern usikkerhet: Usikkerhet innad i prosjektet. (Polisi, retningslinjer)

En kombinasjon av disse to utgjør en usikkerhetsprofil. Og ved bruk av en usikkerhetsanalyse kan vi karakterisere om prosjektet har høy eller lav usikkerhet.

Usikkerhet innebærer både muligheter og risiko. Ved å være praktisk ønsker man finne frem til mulighetene, og å redusere risikoen.

Vi har også;

- Åpen usikkerhet: forhold som eksisterer, men som ikke har inntrefft (valutapringning, oljepåser)

- Lukket usikkerhet: forhold som er ukjente for oss, men som eksisterer.  
Eks. kan være 11. september.

Desto høyere usikkerhet, desto mer risiko, desto høyere gevinst kan man oppnå.  
Og motsatt.

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

### • Frekvens

Hvor ofte kommer prosjektet igjen.

Frekvens er viktig for å velge riktig institusjonell form. Har en transaksjon høy frekvens, er det normalt at markedet tar seg av det. Lav frekvens → da snakker vi om prosjekt.

### • Unikhet

↳ har med transaksjonsspesifikke investeringer å gjøre. Unikhet kan defineres som:

"grader av idiosynkratiske transaksjonsspesifikke investeringer". Idiosynkratiske transaksjoner vil si at både leverandør og kunde er avhengige av en vellykket gjennomføring.

Slike investeringer kan være knyttet til:

• Lokalisering -

• Teknologi → spesiell teknologi,

• Personell - kostnader knyttet til opplæring og rekruttering

• ~~Spesifikke prosjektvalg~~

• Spesielle prosjekttyper



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

### • Størrelse

↳ størrelse kan være knyttet til mye. Vi kan snakke om penger, materialer, ressurser i hht. mennesker o.l. Desto større størrelsen er, desto viktigere blir det å bruke prosjektet.

Størrelse er knyttet til:

- Organisasjonsstruktur
- Hvor komplisert kontrakten er
- Hvor stor grad må vi ha økonomiske kontroll.

Disse fire faktorene er viktige for å velge riktig institusjonell form, organisasjonsstruktur, ledelsesform og organisasjonsform.

### IKT-bedriften Mediasoft:

Størrelsen på bedriften er 121 ansatte. Dette vil jeg si er av middelsstørrelse (~~men dette kommer betydelig an på hva vi sammenligner med~~) sammenlignet med PTB&G. Videre utvikler de systemer og programmer som er spesielt tilpasset, noe som tyder på at det er unikt. Det mister nemlig noe av verdien dersom det skulle blitt brukt en annen plass. Vi snakker altså om transaksjons-spesifikke investering.

~~Jeg antar at~~ Arbeidsoppgavene de får inn behandles som prosjekter. Dette tyder på at de har lav frekvens. ~~De~~ Lav frekvens kan også deles inn i to typer:

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

De prosjektene som har så lav frekvens at overføringsmuligheter ikke er mulig.  
Eks: OL på Lillehammer i 94'

Så har vi ~~de~~ prosjektene hvor overføringsmuligheter er tilstede. Dette kan kalles kopiprojekter.  
De prosjektene # Mediosoft får inn vil jeg kalle kopi prosjekter. De ansatte har kompetanse på dette området, og de bruker kunnskapen sin på forskjellige prosjekt.  
Prosjektene har altså lav frekvens, og kan karakteriseres som kopiprojekter eller søsterprosjekter.

Det foreligger også en del usikkerhet knyttet til slike teknologi prosjekter, eller utviklingsprosjekter. (se figur i oppgave 3)

~~At~~

Prosjektledelse er situasjonsbestemt, ~~og~~ og må dannes på bakgrunn av en analyse av situasjonen. ~~Her~~ slik vi ser det her er det høy grad av usikkerhet, størrelsen er middels (til høy), vi har lav frekvens og usikkerheten er middels til høy. Prosjektledelsen må finne en ledelsesform som passer denne situasjon. §

Han/hun/de må bestemme ledelsesprinsipper, ledelsesmetoder (teambygging, coaching, oppfølging) ~~og de må~~ for å komme i mål på best mulig måte. Ledelsesprinsippene går på hvordan de skal lede prosjektet. Vi har følgende ledelsesprinsipper:



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

- Ledelse
- Delegering → delegerer arb. opp, men ikke gi fra seg ansvar
- Ansvar og konsekvenser → En prosjektleder har ansvar for det som blir gjort eller ikke blir gjort. Han må ta konsekvensene av feile valg. Det må være lov å feile.

~~Konsekvensene som finnes for prosjektledelsen er knyttet til de ulike faktorene + konsekvensene ut fra kandidatbes.~~

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

### PTBYGG

Størrelsen på denne bedriften er å anse som stor. De fokuserer på større bygg, som f.eks. forretningsbygg. Graden av transaksjonsspesifikke investeringer er ikke så høy her, i forhold til Mediasoft. Byggebudsjette har mer fokus ~~med~~ på målet, og risikoen er ikke fullt så høy her (se oppgave 3). Jeg vil dermed si at graden av risiko er middels, det er et prosjekt med lav frekvens, men det finnes overføringsmuligheter i stor grad. Usikkerhet er her ikke så stor som i Mediasoft. Dette skyldes at det er to forskjellige prosjekttyper. (Utvikling/teknologi vs. byggeprosjekt).

Konsekvenser for ledelsen er å bygge gode nettverk. De må finne ut hvem de trenger å samarbeide med for å oppnå suksess. Det er viktig for ledelsen av de planlegger godt, og har kontroll på interessenter i prosjektet.



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

(b) Å organisere vil si å fordele myndighet og ansvar. Organisasjonen er et virkemiddel for å nå målene.

Det er hensiktsmessig å bruke prosjekt som arbeidsform ~~da vi ønsker å~~; fordi;

- det øker konsentrasjonen om oppgavene
- Man har større kundefokus
- Bedre effektivitet
- Bedre kommunikasjon
- den organisasjonsmessige fleksibiliteten forbedres
- transaksjonskostnader

Prosjekt velges som arbeidsform dersom graden av usikkerhet er høy, oppgaven har lav frekvens, ~~st~~ høy usikkerhet knyttet til gjennomføring og størrelsen er relativt stor.

Det er ikke fornuftig å bruke prosjekt dersom man har høy frekvens. Da vil det være mer hensiktsmessig å sette produksjonen ut til markedet.

Prosjektets karakter har altså stor betydning

Altså bruke må prosjekt som arbeidsform, dersom man ønsker bedre koordinering, høyere effektivitet, minimalisere prosjektets totalkostnader (transaksjonskostnader + produktkostnader), forbedre kommunikasjon, osv.

Man bruker ikke prosjekt dersom transaksjons-

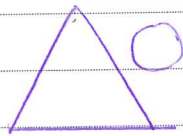
Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

kostnadene er større enn oppnådd besparing.  
Altså for å bruke prosjektet som arbeidsform  
så krever det høyere transaksjonskostnader.  
~~så~~ Man må altså redusere produktkostnadene  
med mer enn hva transaksjonskostnadene øker.  
Så hvis transaksjonskostnadene er ~~mye~~ høyere  
ikke minimaliserer prosjektets totale kostnader,  
er det ikke hensiktsmessig å bruke prosjektet  
som arbeidsform. Da må det evt. foreligge  
andre svært gode grunner, som ikke er  
økonomiske, for at man skal ta i bruk  
prosjektet som arbeidsform.



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

En prosjektorganisasjon med full autoritet vil si en temporærorganisasjon. Prosjektet settes utenfor basisorganisasjonen som et selvstendig prosjekt. Her har prosjektlederen fullt ansvar og kan ta alle beslutninger på egenhånd. Det er svært relevant å bruke en slik arbeidsform dersom prosjektet er av svært stor størrelse og har lang varighet. Man trekker her på ressurser fra basis eller andre ~~og~~ organisasjoner. En slik prosjektform er svært ressurskrevende.



⇒ Full autoritet. Trekanter er basis, og sirkelen er prosjektet.

Beslutningsprosessen går mye raskere ved bruk av full autoritet. Kun én leder.

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Derom bedrifter heller ville velge matrise-organisering, kalles dette for en tverrgående forbindelse. En tverrgående forbindelse er organisasjonelle organisasjonsstrukturer som legges oppå den permanente org-strukturen. Hensikten er å;

- forbedre den organisasjonmessige kommunikasjon
- øke den org. messige fleksibiliteten
- øke effektiviteten
- forbedre intern koordinering
- utvikle kompetanse
- forbedre beslutningsprosessen

Tverrgående forbindelser er bevisste tiltak for å effektivisere organisasjonen.

Vi har følgende typer tverrgående forbindelser:

- Møter
  - Direkte kontakt
  - Matrisestrukturer
  - Permanente grupper
- o.l.

Matriseorganisering er en koordineringsprosess som legges oppå den permanente organisasjonen.

Årsaken kan vi se ovenfor. Matriseorg. bør brukes dersom man ønsker å ivareta to forhold; nemlig fagutvikling og prosjektfokusering.

Medarbeiderne har her fortsatt fotfeste i basisorganisasjon. Man danner prosjektgrupper fra forskjellige avdelinger. Hensikten er som sagt å ta vare på



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Både den funksjonelle organisasjonen og prosjekt-organisasjonen.

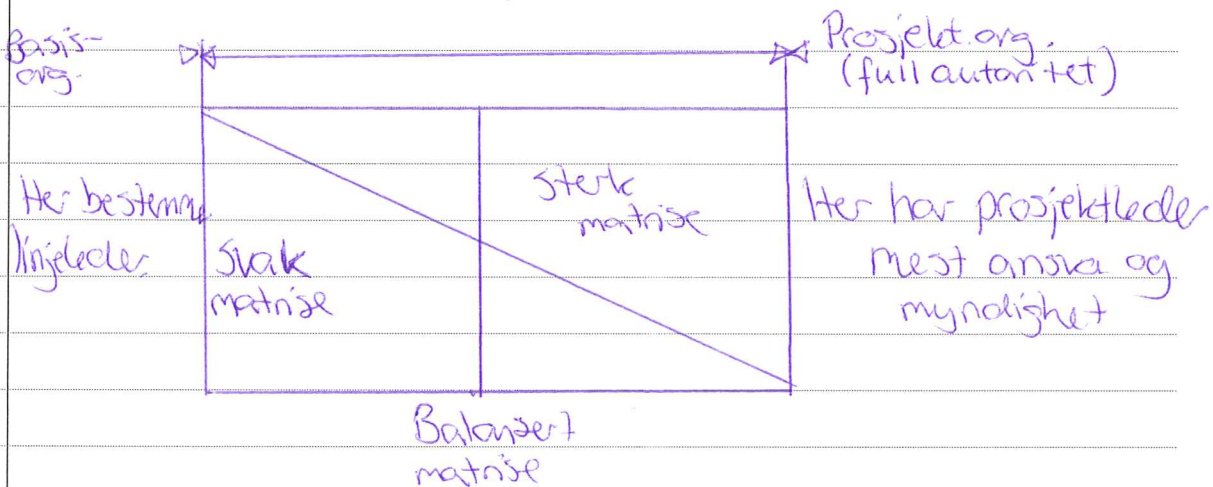
Vi kan dele matrisen opp i tre:

- Svak matrise → her har basisleder størst innflytelse og tar de fleste avgjørelser. Ph fungerer mest som ~~en~~ koordinerende.

- Sterk matrise → her har Ph den største kontrollen. Han tar de fleste avgjørelser.

- Balansert matrise → her har prosjektleder og basisleder lik myndighet. Prosjektleder bestemmer gjerne hva som skal gjøres og når, mens basislederen bestemmer hvem som skal gjøre det og hvordan det skal gjøres.

Detta kan illustreres slik:



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

~~Matriseorganisering er bra foret.~~

Fordeler ved matriseorganisering:

- Effektivt
- ~~Be~~ Bedre utnyttelse av ressursene
- Mer fokus på oppgaven
- Lettere overgang ved prosjektets slutt (de går tilbake til basis)

Ulempene er:

- Treg beslutningspross (har både ledere fra prosjektet og basis)
- Krangel om ressursene → man må dele ressursene med basis.

~~Matriseorganisering~~

Matriseorganisering vil være hensiktsmessig i Mediasoft. Årsaken er at ikke alle er fulltidsinvolverte. Kun 12-26 personer er fulltids- eller deltidsinvolverte. Dermed bør de bruke matrisestruktur for å koordinere og gjøre det hele mer effektivt. Når de får inn oppdrag bør basislederen velge ut de best egnede ansatte til å fullføre det prosjektet.



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

## Oppgave 2

(a) Nylehn snakker om prosjektorganisering (Po) som et alternativ til tradisjonell linjeorganisering. Med dette mener han at ~~en~~ ~~en~~ ~~en~~ Po kan sees på som en annen måte å organisere og tenke på. Han snakker en slik Po som en idealtipe. Det kan være et enkeltprosjekt som etableres innad i basisorganisasjonen. Han ser på prosjekt som en måte å forenkle på. En annen type arbeidsform.

Han snakker også om Po som en ~~en~~ supplerende form. Dette får å forbedre kommunikasjonen, innovasjon og fleksibilitet i organisasjonen.

Her settes aldri prosjektet ut som en eget organisasjon, slik som ved full autonomi. Det tilhører basisorganisasjonen, og er kun en annen måte å arbeide på.

Kjennetegn ved arbeidsmåte prosjekt er at oppgaven er i fokus, må har et mål, man henter inn ressurser fra ulike avdelinger, jobber sammen og vender tilbake til basisorganisasjonen når oppgaven er løst.

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

b) Team er et kjerneelement i enhver organisasjon. Teambygging kan sees på som å bygge opp et lag. Teamledelse er en fellesbetegnelse på hvordan / hvilke metoder ledelsen benytter for å utvikle gode relasjoner, samhold, og lagfølelse mellom medarbeidere. Teambygging er svært viktig ved organiske strukturer.

Det er viktig at det bygges opp et informasjonssystem som legger til rette for å dele informasjon, man må bygge opp tillit. Dette kan gjøres gjennom "teamsessions".

Det er også viktig å sette av god tid slik at teammedlemmene kan bli godt kjent med hverandre, og slik at de kan drøfte forutsetninger for prosjektet.

Måldefinering, kommunikasjonstrening og konflikthåndtering er viktig elementer her. Samhold er et sentralt element i teambygging, og er vesentlig for å utvikle et godt team.

~~Et team som~~

Samarbeid er også svært viktig. Nylehn skiller mellom to typer samarbeid: Byråkratisk og spontant samarbeid. Det er det spontane samarbeid som er viktig, da man her arbeider med mennesker på tvers av avdelinger.

Samarbeid er viktig for å unngå konflikter. Det er en sterk sammenheng her. Samarbeid er nemlig årsaken til konf. Løser konflikter,



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

og konflikter løses ved samarbeid.

Teammedlemmer kan ha to typer ferdigheter:

- Relasjonelle ferdigheter → ferdigheter knyttet til evne til samhold og samarbeide

- Delferdigheter → knyttet til rene faglige oppgaver.

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

① ~~Samle~~

Ledere i bedrifter og prosjekter har en viktig oppgave. De skal lede flere mennesker, og de skal nå målene /prosjektmålene gjennom disse. Men før å nå målene er det viktig å bygge nettverk. Man sitter ikke ene og alene på all kompetanse og ressurser. Man er avhengige av andre for å få et vellykket resultat. Ledere må spørre seg selv: Hvem må vi samarbeide med for å oppnå suksess?

Man må være klar over at det finnes mange interessenter som har stor betydning for prosjektet. Disse interessentene kan være;

- Toppledelsen
- Leverandører
- Underleverandører
- Kunder
- Medarbeiderne

Man må hente inn informasjon fra de forskjellige interessentene. For å kunne få informasjon, må man ofte betale noe for det. Slike betalingsformidler kan være:

- Oppgave relaterte
- Relasjons relaterte
- Personlig relaterte
- Inspirasjonsrelaterte
-



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Det er viktig å opparbeide seg tillit, og skaffe seg så mye informasjon tilbake. Har interesserte tillit til hverandre, er det stor mulighet for at man får den informasjonen man trenger og ønsker. Prosjektledere må bygge opp et nettverk for å oppnå suksess!

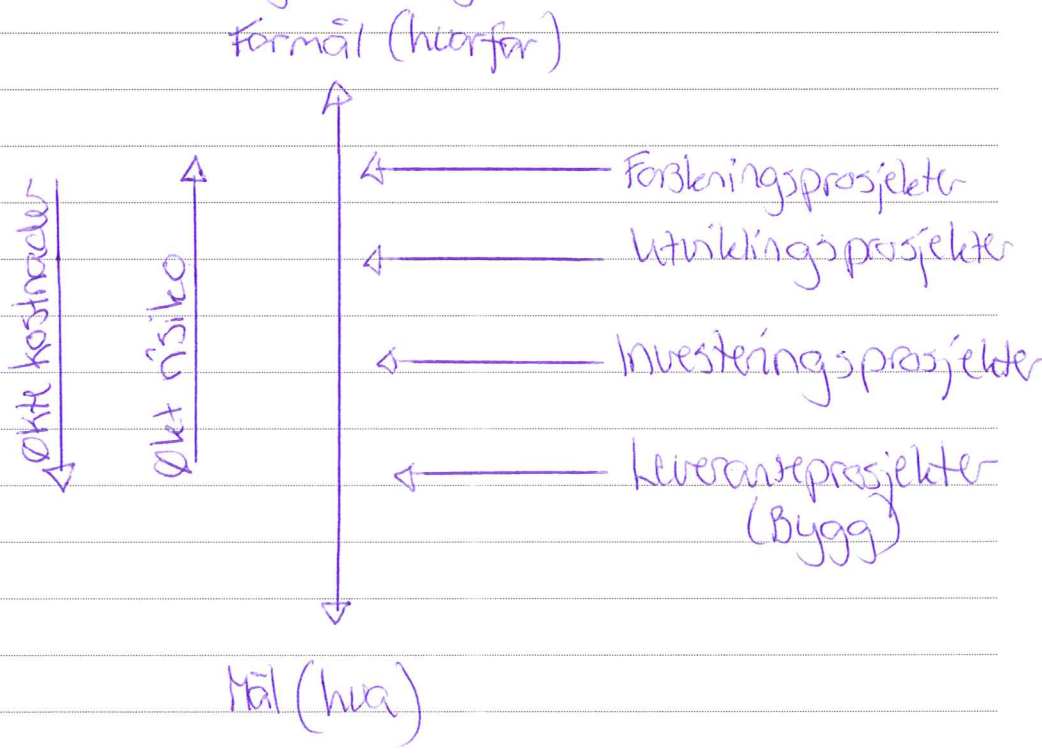
Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppgave 3

Før jeg går inn på hva prosjektlederne startet, vil jeg gi en definisjon på hva er prosjekt er:

"Et prosjekt er en oppgave som har et eget mål, lav frekvens, gitte tids- og ressursrammer og som er del av en innovasjonsprosess, samt oftest knyttet til en økonomisk transaksjon."

Et prosjekt kan være flere ulike typer, hvor man velter mål og formål forskjellig. Dette kan sees i følgende figur:





Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Slike figuren beskriver så er forskningsprosjekter og leveranseprosjekter to ytterpunkter. I forskningsprosjektet er formålet, altså "hvorfor" beklagt, og her er risikoen høy, og kostnadene lave. Og motsatt for leveranseprosjekter. Her spør man seg heller: Hva er målet med prosjektet?

Det ideelle ville vært å intervjue en forskningsprosjektleder og en byggeprosjektleder, da dette mest sannsynlig ville resulterte i ulike svar. Da spesielt med hensyn på planlegging. De som driver med forskning fokuseres ikke like mye på klare mål og planer i starten av prosjektet. De har oftere en problemstilling.

De vi intervjuet derimot var to prosjektledere fra byggebransjen og to teknologiprojektledere. Teknologiprojekter ligger mellom leveranseprosjekter og forskningsprosjekter.

Jeg vil først ta for meg hva prosjektlederne, heretter kalt PL, svarte, for så å se på ~~teori~~ teori knyttet til dette.

Å fullføre et prosjekt til fastlagt tid, innenfor kostnadsrammen, og å ta i bruk innovasjon, er essensielt for alle parter som er involvert i prosjektet.

Jeg vil nå ta for meg hva prosjektlederne svarte i henhold til;

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

TID

Ph fra byggebransjen vektla ~~posisjon~~ prosjektering og planlegging som viktige hovedpunkter. Det å ha en detaljert og god fremdriftsplan var viktig for å unngå unøyaktige estimater. Klare mål og planer var også av stor betydning for å kunne fullføre innen tiden.

Ph fra teknologiprosjektene hevdet at en jevnlig oppfølging av fremdriftsplanen var viktig for å oppdage avvik. De vektla også viktigheten av eierskap. De mente at "har man eierskap, tar man ansvar".

Samtligge at Ph presiserte at kommunikasjon var en vesentlig suksessfaktor. Man kunne aldri få nok kommunikasjon mente de. De fortalte at kommunikasjon var viktig for å unngå misforståelser og intern og eksternt sivilitet.



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

## Kostnad

Her gikk både kommunikasjon og planlegging igjen. Kommunikasjon var viktig ~~for~~ med tanke på å levere riktig informasjon. Dessom dette ikke ble gjort mente de, måtte man bruke mye tid og ressurser for å levere informasjonen på nytt.

PK fra teknologiprojektet fortalte hvordan en kontinuerlig oppfølging av fremdriftsplanen, eller "søpet" var viktig. Her kom også viktigheten av eierskap inn. Dessom de ansatte følge eierskap til projektet, ville de jobbe mer effektivt. Planlegging ble også sett på som en viktig faktor. Her var det viktig å sette av god tid til planleggingen. God planlegging gjorde gjennomføringsprosessen, enklere hevdet de.

Den ene PK sa at "dessom planleggingen blir for dårlig og man tar feil beslutninger begynner kostnadene å rulle".

PK fra byggeprojektet hevdet at en kontinuerlig kostnadsoppfølging og kontroll med budsjettet var ~~en~~ en viktig del. Planlegging var også her av stor betydning. De nevnte også ~~at~~ at tiden var en kritisk faktor. ~~Dessom planleggingen ble sluttet~~ Dårlig tid fører ofte til hastverkarbeid, ~~og~~ som igjen fører til fiasko i hht kostnader og kvalitet. Dårlig planlegging fører ~~også~~ til at risikoen

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

for å ikke nå målere ~~elektr~~  
Tilstedeværelse (av PL) på byggeplassen ble også nevnt som en viktig faktor.

### Innovasjon

Alle PL fortalte hvordan det var lett å følge gamle ~~rutiner~~ rutiner, da dette ofte var den letteste utvei. Likevel påpekte de viktigheten av å holde seg oppdatert, og å bidra med utvikling.

PL fra Teknologiprojektet hevdet at leverandøren var en viktig kilde til innovasjon. De mente at de satte på mye ny kunnskap om produktene, og at kompetansen ville være der som man holdt seg oppdatert på leverandørens produkt.

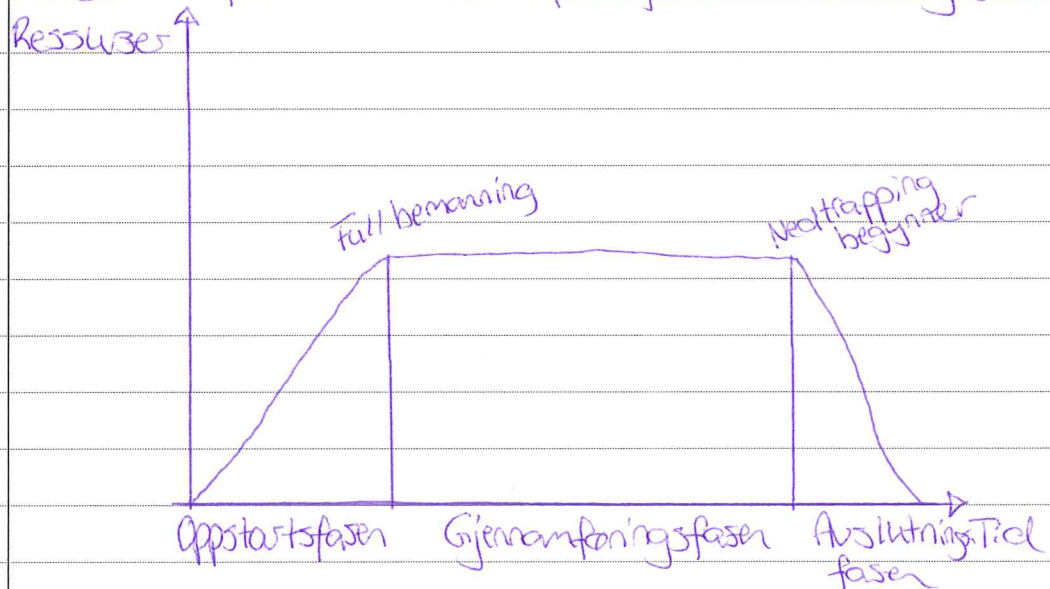
ByggePL brukte også leverandører til å holde seg oppdatert. De mente at leverandørene ~~ett~~ hadde nye teknologiske løsninger som det var viktig å ta i bruk.

Kompetanseutvikling gjennom kursing var også svært viktig i følge PL. Det var viktig å holde seg oppdatert på ny kunnskap, for å kunne ~~å~~ være konkurransedyktige i forhold til konkurrentene.



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Ut i fra svarene til prosjektlederne, er det mye teori som kan brukes. Jeg vil først begynne med å forklare et prosjektets livssyklus:



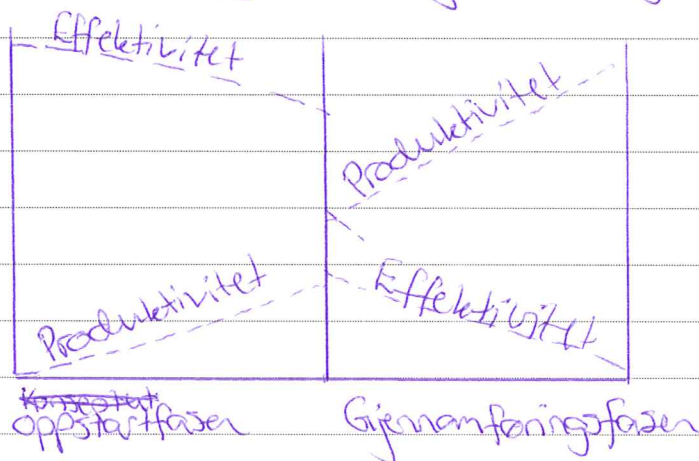
I oppstartsfasen - konseptutviklingsfasen - av et prosjekt foreligger det mange uklarheter. Planlegging er i fokus, og ansvar og myndighet skal fordeles. Det er her man etablerer mål, organisasjonsstrukturen dannes, bemanningen bygges opp, og normene og kulturen dannes. I denne fasen er effektivitet et stikkord - man ønsker å gjøre de riktige tingene. Organisasjonsformen her er som oftest organisk, dvs. at vi har få nivåer, informasjon flyter fritt (både horisontalt og vertikalt), og beslutninger blir tatt på vegne av kompetanse. Vi ser fra figuren hvordan bemanningen er full ved overgangen til gjennomføringsfasen.

Gjennomføringsfasen er her hvor selve prosjektet settes i gang. Man tar i bruk planleggingen som

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

ble gjort i oppstartfasen. Her er stikordet produktivitet, hvor man ønsker å gjøre tingene riktige. Her er ofte det å gjøre det "gode nok" riktige. Organisasjonsstrukturen går over til å være mer mekanistisk, dvs at vi har flere nivåer, klare ansvarsfordelinger og beslutninger tas av de som har fullmakt/stilling til det.

For å illustrere hvordan effektivitet er viktig i oppstartfasen/konseptutviklingsfasen og produktivitetens betydning i gjennomføringsfasen, kan vi tegne følgende figur:



Til slutt har vi avslutningsfasen. Det er nå prosjektet går mot slutten. De ansattes motivasjon, holdninger og interesse reduseres noe her. De vet at prosjektet skal avsluttes, og det foreligger usikkerhet om neste prosjekt.



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Jeg vil nå velge å ta utgangspunkt i den teorien jeg finner mest relevant i tilknytning til PL svar. Jeg begynner med å se på teori i henhold til;

(Tid)

Kommunikasjon er en av de viktigste suksessfaktorene som finnes for å fullføre et prosjekt til fastlagt tid.

Med kommunikasjon menes overføring av et budskap, holdninger og følelser. Kommunikasjon er en forutsetning for effektivt samarbeid, noe som også ble nevnt hos PL. Mangel på kommunikasjon er en av de viktigste årsakene til at prosjektet mislykkes.

Videre er planlegging helt nødvendig. Planlegging kan defineres som; "å definere veier til mål og å samordne aktiviteter og ressurser over tid for å kunne nå målene med lavest mulig ressursbruk."

Planleggingen skjer i oppstartfasen, nærmere bestemt i den delen som kalles "norming". Det er her den viktigste delen av det etterfølgende arbeidet som blir planlagt. Problemet som ofte oppstår her er knyttet til tid, noe som fører til dårlig planlegging og risiko for at målene ikke nås. Planlegging er knyttet til usikkerhet. Desto større planleggingshorisont man har, desto større blir usikkerheten. Og det er her det oppstår avvik. Avvik kan sees på som differansen mellom det vi har oppnådd, og det

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

vi burde ha oppnådd.

## KOSTNADER

Som nevnt gikk både planlegging og kommunikasjon igjen her. Kommunikasjon er knyttet til feillevening ved at ikke riktig informasjon blir gitt.

Riktig informasjon gjør at man kan spare inn de kostnadene som ellers ville påløpt ved å formidle informasjonen på nytt.

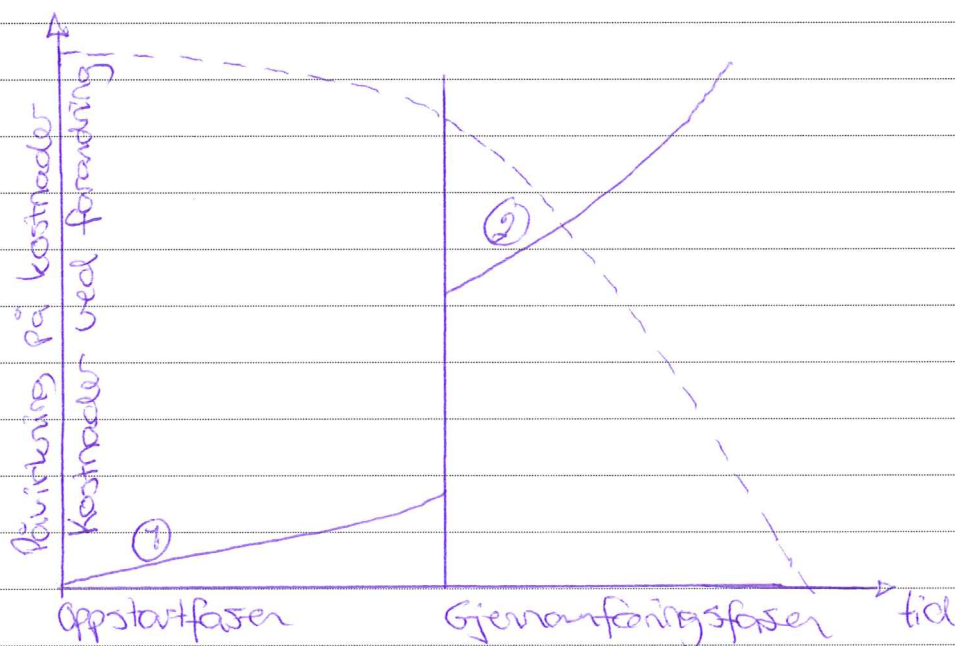
Eierskap til prosjektet ble også nevnt som en viktig faktor. Det er svært viktig å involvere de ansatte i planleggingen, slik at alle er klar over hva som er målet med prosjektet. De ansatte vil dermed føle seg nærmere knyttet til prosjektet. Her er det også viktig med kundeinvolvering, da det er de som bestemmer om prosjektet er vellykket eller ei.

Planlegging er også en vesentlig faktor. De som man må foreta endringer underveis, som følge av dårlig planlegging, kan dette føre til store kostnadsoverskridelser. Endringer som forekommer sent i prosjektet er svært kostbart. Dette kan vi vise i følgende figur:

( neste side )



Denne kolonne er forbeholdt sensor.



Den stiplede linjen viser påvirkningsmulighet for kostnader. Man har altså størst mulighet for påvirkning i oppstartfasen.

① vil si kostnadene ved å foreta en endring i oppstartfasen.

② viser samme endring foretatt i gjennomføringsfasen.

Videre ble kostnadsoppfølging nevnt som en vesentlig faktor for å kunne holde seg innenfor kostnadsrammen. Kostnadsoppfølging kan deles i kostnadsrapportering og kostnadskontroll. Man må utføre estimater for fullføring, ha oversikt over utgifter og forpliktelser, og treffe korrektive tiltak, o.l.





Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Innovasjonsprosessen består av to hovedgrupper:  
1. Konseptutviklingsfasen  
2. Gjennomføringsfasen

Det er i konseptutviklingsfasen at innovasjon  
hører hjemme. Det er her viktig å gjøre de  
riktige tingene, finne de riktige løsningene og  
å dokumentere disse godt. Det gjelder å være  
kreativ her.

I gjennomførings~~fasen~~<sup>fasen</sup> skal de nye planene  
prøves ut. Her skal man ikke være veldig  
kreativ, men å gjøre tingene riktig.  
Utfordringer for PL her er å implementere  
konseptet med lavest mulig ressursbruk. Dette  
er ofte et problem, da medarbeiderne gjerne  
ønsker å implementere det nye konseptet feilfritt.  
Men det er viktig at man ikke blir for  
nøyaktig her, da det kan føre til kostnads- og  
tidsoverskridelser.

Ledelsens evne til å kommunisere og skape gode  
kommunikasjonsforhold i organisasjonen er  
av stor betydning for evnen til nyskaping.

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Styringsløyfa er en god modell som viser sammenhengen mellom mål, planlegging, gjennomføring og oppfølging:



Her ser vi hvordan planlegging og oppfølging er to sentrale punkter. Dette blir også vektlagt sterkt hos samtlige prosjektledere. Denne modellen kan sees i sammenheng med alle punktene: tid, kostnad og innovasjon.