

Store hårete innovasjonsprosjekter - når prosjektene tar styring og kontrollmekanismene feiler

Forfattere: [Svenn Are Jenssen](#), [Lars Øystein Widding](#) Publisert: [5/2008](#)

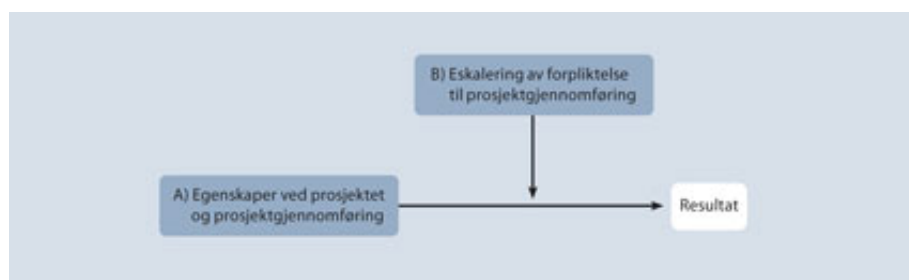
Evne til å initiere og gjennomføre innovasjoner er blitt en viktig og nødvendig betingelse for at bedrifter skal kunne utvikle konkurransekraft i globaliserte markeder preget av raske teknologiske endringer. Behovet for innovasjon er erkjent blant bedriftsledere, og de fleste teknologibaserte bedrifter prioriterer i stadig større grad utviklingspregede prosjekter som skal bidra til å sikre bedriftens fremtid. Resultatet av slike prosjekter viser seg ofte å ikke svare til de forventningene bedriftene hadde, og det viser seg at ledere ofte er misfornøyde med egen bedrifts evne til å lede og styre innovasjonsprosjekter (Little, 2004).

Strukturelle og organisatoriske forhold påvirker resultatene i innovative prosjekter. I prosjekter med «store og hårete» mål vil man kunne finne at prosjektteamet tar avgjørelser som ikke alltid er effektive i forhold til de målene som bedriften arbeider mot. Det tas ofte urasjonelle beslutninger på grunn av «eskalering av forpliktelser» (escalation of commitment), med resultat at bedriften kaster bort materielle og menneskelige ressurser på aktiviteter som ikke gir den forventede avkastning.

Ofte vil det være slik at innovasjonsprosjekter som klassifiseres som fiaskoer, blir forklart ut fra dårlig styring og svak prosjektledelse. Studier av slike mislykkede prosjekter reiser likevel andre spørsmål om hvorfor prosjektene utviklet seg slik de gjorde. I ettertid viser det seg ofte at mange beslutningspunkter i prosjektet preges av at viktig informasjon og beslutningsgrunnlaget ble ignorert. I etterpåklokskapens lys blir en ved studier av slike prosjekter ofte sittende med spørsmål som: Hvordan kunne alle disse kompetente menneskene overse eller ignorere så mange viktige faktorer når de fattet viktige beslutninger i prosjektet? Hvorfor ble ikke prosjektet stoppet på et tidligere tidspunkt? Hvorfor grep ikke bedriftsledelsen inn tidligere? Hva er det som skjer når prosjekter på mange måter begynner å ta styringen fra bedriftsledelsen? Denne artikkelen struktureres rundt to forhold som påvirker resultatet i slike prosjekter (figur 1).

Det er åpenbart at (A) egenskaper med prosjektet og måten prosjektet styres på, vil ha innvirkning på utfallet av prosjektaktivitetene. I tillegg vil det være forhold som påvirker prosjektgjennomføringen og atferden til enkeltindivider og prosjektteamet, som kan beskrives som (B) eskalering av forpliktelser.

Artikkelen bygger på en litteraturgjennomgang av teori relatert til de to ovenstående fenomenene. Empirisk bygger artikkelen på en casestudie av et prosjekt gjennomført i en norsk industribedrift. Vi har gjennom dette arbeidet hatt muligheten til å gjennomføre grundige dokumentstudier i tillegg til at det er gjennomført intervjuer med alle nøkkelpersoner som var involvert i prosjektet, inkludert toppledelsen. Artikkelen gir inngående innsikt i et konkret radikalt innovasjonsprosjekt, som analyseres ved hjelp av teoretiske perspektiver.



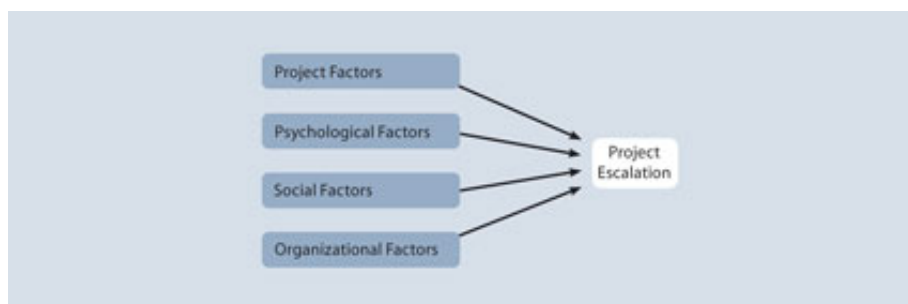
Figur 1: Faktorer som påvirker utfall av innovasjonsprosjekter

Egenskaper ved prosjektet og prosjektgjennomføring

Hva er de kritiske faktorene knyttet til innovative prosjekter? Cooper (1999) peker på to typer suksessfaktorer. Den første er knyttet til det å arbeide med de riktige prosjektene. Selve utvelgelsen av prosjektene som skal prioriteres, er ofte utenfor prosjektleders og prosjektteamets kontroll, men kvaliteten på det arbeidet som gjøres i initierings- og utvelgelsesfasen, har utvilsomt stor innvirkning på de kommersielle resultatene som prosjektet gir. Eksempler på faktorer som er sentrale for å velge de riktige prosjektene, er hvorvidt bedriften har en god nok forståelse av kundebehov. Hvor godt er prosjektet tilpasset bedriftens teknologiske og markedsmessige kapabiliteter? I hvilken grad er prosjektet basert på unik kompetanse i bedriften? I hvilken grad har bedriften erfaring fra lignende utviklingsprosjekter? Disse forholdene vil være viktige premisser for hvilke resultater en kunnskapsrik og erfaren prosjektledelse kan skape gjennom arbeidet med prosjektet (Souder og Jenssen, 1999). Grundig arbeid i forkant av beslutningen er en av de faktorene som har vist seg å ha stor innvirkning på graden av suksess (Cooper, 1998).

Den andre kategorien kritiske faktorer er knyttet til det å styre prosjektene riktig, eller selve gjennomføringen av utviklingsarbeidet. Sherman mfl. (2000) peker på viktigheten av god integrasjon på tvers av funksjoner i bedriften. Eksempelvis integrasjon og koblinger mellom markedsavdeling og utviklingsavdeling, koblinger mellom utviklingsavdeling og kunder og koblinger mellom utviklingsavdeling og produksjonsavdeling. Tidligere studier har også vist at prosjekter som kjøres gjennom en fasemodell med innebygde beslutningspunkter der prosjektet evalueres grundig, har større muligheter for suksess (Cooper og Kleinschmidt, 1993). I tillegg vil de kunnskaper og erfaringer som finnes i bedriften, være avgjørende for hvordan problemer løses underveis. Spesielt viktig er muligheten bedriften har for å dedikere en dyktig og erfaren prosjektleder til arbeidet (Souder og Jenssen, 1999).

Selv om mange forhold kan kartlegges gjennom forstudier, vil det alltid være usikkerhet knyttet til innovasjonsprosjekter (Goodwin og Wright, 2004). Usikkerhet har stor betydning både for initiering og gjennomføringen av et prosjekt. Usikkerheten knyttet til prosjekter kan sees på som intern eller ekstern. Den interne usikkerheten vil være knyttet til beslutninger om valg av teknologiske løsninger, vurdering av ressursbehov, arbeidsomfang og planlegging av tidsbruk som vil påvirke hvor effektivt prosjektet gjennomføres. Ekstern usikkerhet relatert til utvikling i konjunkturer, valuta og forhold i markedet vil også kunne påvirke prosjektet positivt eller negativt (Westhagen, 2002; Kolltveit og Reve, 2002).



Figur 2: Project escalation (Keil, 1995)

Eskalerende forpliktelse til prosjektet

Escalation of commitment (heretter «eskalerende forpliktelser» eller «eskalering») har blitt definert som «continued commitment in the face of negative information about prior resource allocations coupled with ‘uncertainty surrounding the likelihood of attachment’» (Keil, 1995:422). En

eskaleringssituasjon oppstår når ting ikke bare har gått galt i et prosjekt, men når også potensielle handlinger som er ment å løse problemet, i realiteten bare gjør situasjonen vanskeligere. Fenomenet eskalierende forpliktelser har vært studert i ulike empiriske settinger, eksempler er ved ventureselskapers oppfølgingsinvesteringer (Ryan, 1995), tapsavskrivninger og vurderinger av tapsutsatte engasjementer i banker (Staw mfl., 1997), innenfor studier av produktutviklingsprosjekter (Bouldning og Staeling, 1997) og ved klatreekspedisjoner med fatalt utfall (Roberto, 2002). Disse prosjektene er alle preget av høy risiko og usikkerhet om hva som er optimal strategi for måloppnåelse. Felles for disse prosjektene er også at prosjektledelse og prosjektteam har vært konfrontert med negativ feedback på tidligere ressursinnsats. Dette har ført til ytterligere innsats basert på den tidligere, noe som har bidratt til å eskalere problemene siden tidligere investeringer etterfulgt av negativ feedback driver individer til å ville rettferdiggjøre tidligere beslutninger ved å investere mer i stedet for å trekke seg ut av prosjektet eller investeringen (Moon, 2001). Eskalering kan oppstå i mange ulike kontekster, men felles for dem er at alle eskaleringssituasjoner innebærer «decision making in the face of negative feedback about prior resource allocation, uncertainty surrounding the likelihood of goal attainment and choice about whether to continue» (Keil mfl., 2007:392). En økende forpliktelse til tidligere beslutninger er et resultat av opplevelsen av at man har passert «the point of no return» (McCarty mfl., 1993). Et klassisk eksempel på dette er når en organisasjon fortsetter å bruke ressurser på et mislykket prosjekt i stedet for på avslutte det (Choo, 1998).

Eskalering er et komplekst fenomen som kan påvirkes av mange forskjellige faktorer. Staw og Ross (1987) grupperer disse faktorene i fire kategorier (Keil, 1995).

Psykologiske faktorer får lederne til å overbevise seg selv om at det ikke ser så verst ut, og at å fortsette vil lede til suksess (Keil, 1995). Individer som er personlig ansvarlig for beslutninger med negativt utfall, fortsetter konsekvent å binde flere ressurser til prosjektet enn de som ikke er personlig ansvarlig (McCarty mfl., 1993). Ansvarer trenger ikke nødvendigvis være reelt, man kan *føle* ansvar (Keil, 1995). Hvis et tilbakeslag i prosjektet objektivt er alvorlig og samtidig har en subjektiv personlig betydning, er det sannsynlig at det vil utløse en følelse av ansvar. Individet antas da å søke etter ansvarsfrikjennende informasjon. Hvis individet føler personlig ansvar for de negative konsekvensene, vil det etterstrebe handlinger som rettferdiggjør egne tidligere avgjørelser (Fox og Staw, 1979). En annen psykologisk faktor som kan ha innvirkning på eskalering, er hvis deltakerne har erfaringer med lignende prosjekter fra tidligere (Keil, 1995). Dette kan resultere i at det oppstår en overdreven tillit og selvsikkerhet blant de involverte i prosjektet, som øker forekomsten av eskalering (Ku, 2007).

Sosiale faktorer som kan fremme eskalering i et prosjekt, inkluderer konkurrerende rivalisering med andre grupper, at det finnes et behov for rettferdiggjøring av prosjektavgjørelser, og at prosjektet er påvirket av normer for ensartethet (Keil, 1995).

Organisatoriske faktorer, det vil si det strukturelle og politiske miljøet som omgir prosjektet, kan påvirke eskalering i et prosjekt. Disse kan innebære politisk støtte og i hvor stor grad prosjektet blir institusjonalisert med hensyn til mål og verdier i organisasjonen. Et prosjekt er spesielt tilbøyelig for eskalering hvis det har sterk politisk støtte på styrenivå, og når prosjektet er blitt institusjonalisert (Keil, 1995).

Metode og casebeskrivelse

Datagrunnlag

Casen er basert på erfaringer fra et tradisjonsrikt norsk konsern innen den maritime industrien. Bedriften har gjennom mange år vært blant de ledende i verden på utstyr for skip og offshoreinstallasjoner. Totalt sett sysselsetter bedriften vel 400 personer og har produksjonsfasiliteter i

Norge og i utlandet. Konsernet organiserer sin virksomhet gjennom heleide datter-/driftsselskaper som har ansvar for utvikling, produksjon og salg innenfor definerte produktområder. Et av disse datterselskapene initierte i 2005 et større prosjekt som skulle vise seg å få et farlig, krevende og forferdelig dyrt utviklingsløp, uten umiddelbare utsikter til avkastning på investert kapital. Prosjektet skulle utvikle et nytt produkt designet for offshoremarkedet og representerte et nytt marked for bedriften. Bedriften selv karakteriserer prosjektet som en teknologisk suksess og en økonomisk katastrofe. Dette har pirret vår nysgjerrighet og er bakgrunnen for arbeidet.

Det ble utviklet en intervjuguide basert på det teoretiske rammeverket. Denne ble kvalitetssikret av flere uavhengige personer og ble brukt til å lede samtalen med intervjuobjektene. Det ble gjennomført intervjuer med ni nøkkelpersoner som var involvert i gjennomføringen av prosjektet.

Intervjuobjektene inkluderte konsernsjefen, administrerende direktør for driftsselskapet samt lederne for marked nasjonalt og internasjonalt og lederne for teknologi og design, produksjon og logistikk. I analysen har man særlig søkt etter elementer som enten underbygger eller bryter med elementene i figur 1. I tillegg til intervjuene er det gjennomført relevante dokumentundersøkelser. Denne omfattet en evalueringsrapport av prosjektet som ble utarbeidet med basis i styrets ønske om å få en helhetlig gjennomgang av hvordan prosjektet ble håndtert internt. I tillegg ble dokumenter og rapporter til ulike møter som ble avholdt i prosjektteamet, gjennomgått, samt referatene fra de styremøtene der prosjektet var drøftet.

Bedriftens organisering av prosjektet

Utviklingsarbeidet ble organisert opp mot en svært krevende pilotkunde. Teknologisk var prosjektet krevende fordi ambisjonene til tekniske løsninger var store, og fordi flere viktige områder av det ferdige produktet måtte designes og utvikles gjennom prosjektet. Økonomisk var prosjektet krevende fordi det krevde stor kapasitet til et utviklingsløp i en periode der det i bransjen var mangel på kapasitet og stort press i arbeidsmarkedet. Daglig leder for bedriften engasjerte seg sterkt i prosjektet, og det ble oppnevnt en prosjektleder som til daglig hadde ansvar for bedriftens logistikkfunksjon. I tillegg ble ledelsen for nøkkellavdelinger internt involvert, i hovedsak gjaldt dette produksjon-, logistikk-, teknologi & design- og markedsavdelingen. I gjennomføringen av arbeidet ble det brukt ingeniørkapasitet fra flere land, og produksjonen av pilotproduktet skulle fordeles på tre produksjonssteder. Dette innbar at prosjektet ikke bare var krevende teknologisk, men det satte også store krav til logistikk, prosjektledelse og prosjektstyring.

Resultater av prosjektet

Etter at prosjektet ble avsluttet, kan følgende oppsummeres nesten fire år etter at prosjektet ble initiert:

- Teknologisk sett ble prosjektet vellykket. Produktet er godt mottatt hos pilotkunden og fungerer slik det var planlagt.
- Da prosjektet ble avsluttet, var ressurspådraget i form av timer om lag fem ganger så høyt som opprinnelig estimert.
- Prosjektet ble mer enn tolv måneder forsinket i forhold til opprinnelig tidsplan der total prosjekttid for gjennomføring var estimert til om lag ti måneder.
- Totale overskridelser på prosjektet ble flere hundre prosent sammenlignet med opprinnelig budsjett. De økonomiske effektene av prosjektet ble svært dramatiske for bedriften.
- Fem år etter igangsetting av prosjektet har konsernet enda ikke solgt et eneste tilsvarende produkt i dette markedet.

Totalt sett kan altså prosjektet teknologisk sett karakteriseres som vellykket, mens det nærmest ut fra

alle andre dimensjoner må karakteriseres som et mislykket prosjekt.

Det var mye som gikk galt

I fortsettelsen vil nøkkelpersoner slippe til med sine historier organisert slik: A) egenskaper ved prosjektet og prosjektgjennomføring og B) eskalering av forpliktelser (jf. figur 1). Underveis i analyseprosessen benytter vi teori som underbygger de empiriske fenomenene.

And the decision is?

Grundig arbeid for å sikre at man arbeider med de riktige prosjektene, er essensielt. Et slikt forarbeid er vanskelig å gjennomføre uten at det etableres et effektivt samspill mellom ulike deler av organisasjonen der teknologisk kompetanse og markedskompetanse integreres i arbeidet. Gjennom vår datainnsamling fremkom det sterke indikasjoner på at et av de første feiltrinnene i prosjektet var at de strategiske vurderingene rundt prosjektet var foretatt av et fåtall personer. Det kan synes som om svært få av det nøkkelpersonellet som var tiltenkt sentrale oppgaver i prosjektgjennomføringen, var involvert i initieringsfasen av prosjektet. Under følger noen entydige sitater fra noen av de som hadde ansvar for prosjektgjennomføringen:

«Hva beslutningsgrunnlaget var for å gå inn på prosjektet, vet jeg ikke noe om. Det var administrerende direktør og markedsavdelingen som arbeidet med kontraktsinngåelsen. Vi var lite involvert i den fasen hvor prosjektet ble diskutert med kunden. Vi gikk i gang etter at kontrakten var skrevet.»

(ansvarlig for design og teknologi)

«Markedsavdelingen utenlands, vår markedsavdeling her og administrerende direktør hos oss hadde ansvaret under kontraktinngåelsen.»

(ansvarlig for logistikk)

Prosjektet representerte på mange områder noe helt nytt for bedriften. Det var krevende teknologisk og innebar store investeringer i utvikling av noe som på mange måter kan karakteriseres som en prototyp. Manglende integrasjon mellom ulike avdelinger i en tidlig fase ser ut til å ha bidratt til å skape problemer i gjennomføringen av prosjektet på flere måter. For det første skapte dette større usikkerhet omkring hva kontrakten med pilotkunden egentlig innebar. For det andre skapte det liten grad av eierskap til de løsningene som var skissert for kunden ute i de avdelingene som senere fikk store og kompliserte oppgaver i gjennomføringen. Prosjektet ble på grunn av dette svært fragmentert når det gjaldt styring og oppfølging på sentrale områder som design, utvikling av dokumentasjon, produksjonsplanlegging og plan for testing. Begge disse forholdene synes å ha skapt store endringsarbeider og forsinkelser etter hvert som prosjektet utviklet seg.

Men hva var det egentlig vi skulle utvikle?

Etter at man har signert kontrakten, og jubelen har lagt seg, er det tid for ettertanke. Det er interessant å observere at flere var usikre på hva de egentlig skulle utvikle. I ettertid kom flere av respondentene inn på at det ble lagt for lite arbeid i den fasen der sentrale beslutninger ble fattet omkring prosjektet:

«Det virket ganske ullent og uklart hva man egentlig solgte. Nærmest alt måtte produseres av utenforstående leverandører som vi ikke hadde jobbet med tidligere. Dimensjoner og vekt på enkeltkomponenter oversteg totalvekten på de aller største produktene vi hadde produsert tidligere. Vi visste heller ikke hva dette innebar med hensyn til design og produksjon.»

(ansvarlig for produksjon)

«Vi hadde aldri designet denne typen produkt. Det var vanskelig å sette ting i produksjon. Det oppsto mange forsinkelser fordi vi hadde undervurdert dette med omfanget, kompleksiteten og størrelsen på produktet.»

(ansvarlig for design og teknologi)

Innenfor de avdelingene som hadde ansvar for teknologisk løsning, design og produksjon av prototyp, blir prosjektet i ettertid beskrevet som svært risikofyllt, der viktige problemstillinger knyttet til spesifikasjoner og teknologi ikke var avklart med hensyn til hvorvidt disse var mulige å gjennomføre i praksis. Mangelen på kommunikasjon mellom markedspersonellet og de teknologiske miljøene i bedriften i en tidlig fase trekkes frem som sentrale forklaringer på de problemene som oppsto i gjennomføringen. Det markedspersonellet som var med i initieringsfasen, opplevde imidlertid ikke prosjektet som så krevende teknologisk og produksjonsmessig, noe følgende sitater illustrerer:

«We could not see it would turn into a disaster. This job was might a bit bigger than other projects we had done, but it should be ordinary from what we have done in the past. The product was bigger, but I thought everything was going to be fine.»

(ansvarlig for eksportmarked)

Hvor ble det av prosjektstyringen?

Prosjektledelse og styring av produktutviklingsprosjekter er et håndverk der det eksisterer både velutviklede verktøy og maler for gjennomføring og løpende oppfølging av resultater. Bedriften har lang erfaring i å kjøre prosjekter, og alt nøkkelpersonell var i utgangspunktet kjent med prosjekt som arbeidsform. Med dette som bakteppe er det interessant at det gjennom intervjuene fremkommer mange eksempler på åpenbare mangler og uklarheter rundt prosjektledelsen og prosjektstyringen:

«Fordi at man ikke kjørte et prosjekt på kontinuerlig basis, så var det jo heller ikke noen rapportering. Det første var jo at dokumentasjonen ikke kom, den kom ikke januar, ikke i februar, ikke i mars – tiden var satt, men det holdt ikke. Ingenting holdt.»

(ansvarlig for produksjon)

En dedikert prosjektleder med et klart ansvar for prosjektgjennomføring, avklart myndighet overfor prosjektmedarbeidere, tilgang på ressurser for å håndtere løpende problemstillinger og etablerte rapporteringsrutiner er sentrale elementer i det å etablere en vellykket prosjektstyring. En interessant observasjon er at linjelederne melder at de rapporterte direkte til administrerende direktør om gjennomføringen av prosjektet. Prosjektleder blir i liten eller ingen grad nevnt, og prosjektledelsen og prosjektorganisasjonen må kunne sies å ha vært både uklar og uhensiktsmessig. Dette fremgår også når de ulike respondentene beskriver hvordan prosjektet ble styrt.

«Det var en prosjektansvarlig, altså produksjonssjefen, og han var vel også prosjektkoordinator.»

«Det var en mann fra markedsavdelingen som tok hovedansvar, jeg vil si at han var en slags prosjektansvarlig.»

«Administrerende direktør var og involvert i alt. Faktisk var det en periode hvor jeg rapporterte kun til han.»

«I mange tilfeller trengte jeg og tilbakemelding. Det var ingen som kunne ta beslutninger.»

«Det var nok litt blandet hvordan prosjektet ble styrt, og beslutninger ble tatt. Det var litt beslutningsvegring, kanskje.»

Etter at kontrakten var inngått, ble ansvarlig for logistikk oppnevnt som prosjektleder. Vedkommende fungerte som prosjektleder noen måneder før vedkommende trakk seg fra denne stillingen i frustrasjon over at han ikke hadde kontroll over de nødvendige ressurser og myndighet overfor det personell som skulle dedikeres til prosjektet. På mange måter kan det se ut som om de innledningsvis gjorde forsøk på å etablere en prosjektorganisasjon for å håndtere arbeidet, men at denne etter hvert gikk i oppløsning. Etter at lederen for logistikkfunksjonen sa fra seg prosjektlederansvaret, ble det ikke oppnevnt noen ny prosjektleder. Det at prosjektlederen hadde trukket seg, ble aldri formelt drøftet eller informert om, verken overfor de som arbeidet med prosjektet, eller til styret. Administrerende direktør påtok seg større ansvar og ble etter hvert oppfattet som den reelle prosjektlederen. Dette var relativt tidlig i prosjektgjennomføringen, og de intervjuene som ble gjennomført, skapet et bilde av et prosjekt som ble preget av:

- sterk forankring av prosjektet i bedriftens toppledelse
- uklare ansvars- og myndighetsforhold
- uklare rapporteringsrutiner på fremdrift og resultater
- mangelfull og til dels feilaktig rapportering
- svak styring av interne ressurser som i utgangspunktet var dedikert til prosjektet
- svak oppfølging av underleverandører som representerte vesentlig og kritisk input i prosjektet

Det fremkom altså vesentlige mangler ved prosjektstyringen. Dette er interessant som fenomen fordi organisasjonen totalt har både lang erfaring og meget kompetente medarbeidere som er vant til prosjekt som arbeidsform. Det er også et paradoks at dette ikke ble grepet fatt i før man var kommet så langt ut i prosjektet at forsinkelsene medførte katastrofale økonomiske konsekvenser for bedriften. I det øyeblikket prosjektet ble oppfattet som en krisesituasjon av konsernledelse og bedriftens styre, ble prosjektstyringen strammet inn, og prosjektet fulgte i siste fase en meget stram tidsplan med ukentlig rapportering både internt og fra pilotkunden. Kunnskapen og forutsetningene for effektiv prosjektstyring var absolutt til stede i bedriften. Hva var det egentlig som gikk galt?

Eskalering av forpliktelse

Det forgjettede marked ...

Det fremstår som tydelig i empirien at dette prosjektet var «*The project*» som skulle introdusere bedriften til et nytt marked med et nytt produkt. Det virket som om hele organisasjonen hadde ventet på denne åpenbaringen, og når den kom, ble den begjærlig tatt imot.

«Vi så jo alle det da vi satt her utpå vårparten at dette her var absolutt det største prosjektet vi noensinne hadde vært med på. Både teknisk sett og økonomisk. Her bevegde vi oss for første gang og for alvor inn i offshoresektoren, oljesektoren, og dette med store rater.»

(ansvarlig for marked)

På mange måter fremkommer det av dokumentstudiene at toppledelsen presenterte prosjektet som den aktiviteten som skulle sikre fremtiden for bedriften. Prosjektet ble overfor styret beskrevet som et pilotprosjekt innenfor et nytt marked med stort potensial. Prosjektet ble ikke beskrevet som spesielt

risikobetont teknologisk, og økonomisk ble prosjektet presentert som et pilotprodukt som ville gi inntekter som balanserer i forhold til de kostnader som ville påløpe. Prosjektet ble altså presentert som en relativt billig inngangsbillett til et fremtidig stort og viktig marked. Prosjektet ble introdusert i en periode der det var noe svak inngang på ordrer i de tradisjonelle markedene, og det virker som om administrerende direktør og markedsavdelingen la ned mye prestisje i dette prosjektet allerede i starten. En sterk forankring av prosjektet til bedriftens toppledelse ser ut til å ha påvirket senere beslutningspunkter der alternativer til det å fortsette i lite grad ble vurdert.

Drevet fra skanse til skanse ...

Fra prosjektet første gang ble introdusert internt i bedriften, og til endelig kontrakt ble signert med pilotkunde gikk det et halvt år. Denne fasen av prosjektet ser ut til å være preget av at ledelsen så få andre alternativer enn å bringe forhandlingene i havn med positivt resultat. I iveren etter å dra i land prosjektet kan det se ut som om bedriftens forhandlere gikk svært langt for å sikre seg prosjektet.

«Jeg har vel inntrykk av at vi som et lite selskap ble til dels litt diktert og overkjørt. Vi var jo også opptatt av at den kontrakten her skulle vi ha. Det var dette vi skulle satse på. Men vi ble vel drevet litt fra skanse til skanse.»

(ansvarlig for marked)

I forhandlingene med en stor pilotkunde gikk bedriften stadig lenger når det gjaldt produktspesifikasjoner og tidsramme for levering. Drivkraften synes å ha vært koblet opp mot behovet for å komme hjem med denne ordren, fordi den var stor og markedsført som bedriftens fremtid internt.

«I think it took them [kunden] forever to decide on that they would go ahead. We had many things going on at that time, and couldn't really commit to anyone until we got the project. When we got the contract, we had to basically go new and unknown routes.»

(ansvarlig for eksportmarked)

I ettertid vurderes tidsbruken på selve kontraktsforhandlingene alene som en god grunn til å trekke seg fra dette prosjektet. Ifølge lederne i de avdelingene som skulle ta ansvar for teknologiske løsninger og design, visste man egentlig allerede når kontrakten ble signert, at man ikke rådde over de nødvendige ressursene.

I innovasjonsprosjekter kan det være vanskelig å klart definere hva produktet skal være. I relasjoner med pilotkunder blir behovsforståelse, behovsspesifikasjoner og produktspesifikasjoner svært viktige for det videre samarbeidet. I iveren etter å sikre kontrakten ble det gjort kompromisser med hensyn til hva som burde vært avklart med pilotkunden. Etter at kontrakten var signert, var bedriften fanget av dette. Pilotkunden opplevde ikke dette som et produktutviklingsløp i samme grad som leverandøren, noe som forsuret samspillet mellom dem gjennom prosjektperioden. Det som våre respondenter opplevde som teknologiske utfordringer underveis når det gjaldt justering av spesifikasjoner med konsekvenser for leveringstid, ble av kunden opplevd som et resultat av dårlig oppfølging fra bedriftens side.

Når man stoler på intuisjon ...

Beslutningen om å kjøre dette prosjektet, kontrakten med pilotkunden og de påfølgende investeringene var basert på en forutsetning om at det eksisterte et marked der ute for lignende produkter som bedriften hadde mulighet til å effektivt konkurrere om. Gjennom intervjuene fremkommer det flere referanser til markedsestimatene, og det vises til markedsundersøkelsene.

«It was done quite a market study down here before we went into this. It showed that the

market had a lot of opportunities down here.»

(ansvarlig for eksportmarked)

I alle interne dokumenter som ligger til grunn for prosjektet, beskrives markedet som stort og viktig for bedriften. Men dokumentstudiene viser at det ikke ble gjennomført noen form for systematisk analyse av dette markedet. Prosjektet ble i stor grad basert på intuisjon og en vurdering gjort av markedsavdelingen og toppledelsen i selskapet. Prosjektet var mulig å sette i gang på dette mangelfulle grunnlaget fordi det ble presentert som et utviklingsløp der pilotkunden dekket utviklingskostnadene – altså et prosjekt i balanse.

«Beslutningsgrunnlaget var kanskje tynt, ja. Men vi følte vel at vi hadde gjort det vi kunne på forhånd, og så var det da strategisk besluttet at her går vi inn, og da gjør vi det, og da får vi ta den risikoen.»

(ansvarlig for marked)

I dag synes det som om de fleste er enige i at det ikke eksisterer noe stort marked for dette produktet, og markedsavdelingen erkjenner at det ble fattet en viktig beslutning basert på relativt tynt grunnlag.

Når troen er sterkere enn evnen ...

Ut fra empirien er det mye som tyder på at bedriftens ledelse bygde opp en overdreven tillit til evnen bedriften hadde både til å løse de teknologiske og produksjonsmessige utfordringene som stadig dukket opp både under initieringen av prosjektet og i gjennomføringen, og når det gjaldt de mulighetene som var til stede for å hente inn forsinkelser som oppsto. Dette forklarer hvorfor prosjektet ikke ble brakt inn for bedriftens styrende organer som et alvorlig problem før man nærmet seg avtalt leveringstidspunkt.

«Det var vel litt uenighet om vi skulle fortsette i den fasen hvor vi enda kunne snu. Eller tvil og frykt kanskje. Vi var vel alle enige om at dette var spennende. Vi var jo i en prosess at vi måtte skifte fokus i bedriften. Jeg var klar for noe nytt. Andre forslag ble vel rimelig raskt forkastet.»

(ansvarlig for marked)

Prosjektet ble rapportert med normal fremdrift uten de store problemstillingene fra januar 2005 og helt frem til våren 2006, da styret ble informert om at det var alvorlige avvik i prosjektet med potensielt store økonomiske konsekvenser. I hele denne perioden ble ressursbruken på prosjektet økt for å kompensere for uklare prosjektmål og stadige forsinkelser. Drivkraften synes å ha vært den prestisjen som var lagt ned i prosjektet. Ledelsen hadde kommunisert at prosjektet representerte fremtiden, og hadde lagt ned all sin prestisje i at dette prosjektet skulle bli vellykket.

«Du kan si at beslutningen om man skulle gå inn på det eller ikke, jeg vet ikke hva som skjedde da. Jeg tror man rett og slett da blir beruset av 'det store'. Dette er noe stort og svært, og man blir lykkelig over å få gjøre noe så stort.»

(ansvarlig for produksjon)

Avsluttende refleksjoner og implikasjoner

Det fremkommer flere momenter i denne studien som følger det teoretiske rammeverket. Bedriften feilet åpenbart i å etablere klare prosjektmål, en effektiv prosjektledelse og et prosjektteam for å håndtere arbeidet. Mye av dette kan tilskrives forhold ved initieringen av prosjektet der forarbeidet ser ut til å ha vært svakt og faglig ensidig. Dette samsvarer i stor grad med det som fremgår fra lignende

studier (Cooper, 1999). Mangelfullt forarbeid bidro nok til at prosjektet gjennom hele gjennomføringen ble preget av svak integrasjon internt, og dette har også bidratt til de problemene som oppsto underveis (Sherman mfl., 1999). I tillegg viser studien av prosjektet svært uklare og svak prosjektstyring, og det fremgår at bedriften ikke hadde de ressursene som var nødvendige for å gjennomføre prosjektet.

Det at bedriften satte i gang det største prosjektet de noen gang hadde vært involvert i, uten en grundig markedsanalyse og uten grundig vurdering av egne kapabiliteter, ser ut til å ha bidratt til fenomenet eskalerende forpliktelser til prosjektet. Toppledelsens engasjement og personlige støtte til prosjektet skapte lite rom for alternative strategier i de innledende fasene. Etter hvert som problemene oppsto, er det indikasjoner på at den sterke strategiske betydningen prosjektet var gitt, skapte sosiale bindinger i hele bedriften, og en overdreven selvtillit synes å ha vært grunnlaget for at ledelsen lenge mente man kunne lande prosjektet uten økonomisk tap.

Skal man ta lærdom av prosjektet, må man passe seg for å virke hoverende. Innovasjonsprosjekter innebærer usikkerhet og ofte stor mulighet for å feile. Imidlertid viser studien at entusiasme og begeistring over å kunne sette i gang store prosjekter kan lamme en organisasjons kritiske sans. Innovasjonsprosjekter, mer enn noen andre typer prosjekter, krever at man systematisk arbeider for å redusere den operasjonelle og kontekstuelle usikkerheten gjennom valg av strategi og teknologi og gjennom grundig prosjektledelse. En måte å unngå eskalering av forpliktelser er å opprette en gruppe som har til hensikt å spille rollen som djevelens advokat i prosjektperioden. Dette kan være en gruppe bredt sammensatt fra ulike avdelinger som skal «grille» prosjektleder ved de definerte beslutningspunktene i prosjektgjennomføringen.

Denne studien har noen begrensninger, særlig knyttet til empiriens sannhetsverdi. Casen beskriver et prosjekt med mange mislykkede måleparametere med påfølgende uheldige økonomiske konsekvenser. Ved å intervju personer som er ansvarlig for slike prosjekter, risikerer man å bli utsatt for retrospektiv rasjonalitet fra aktørene. Selv om vi har prøvd å ta høyde for dette gjennom triangulering av informasjon, representerer det en begrensning. Det er behov for studier av bedrifter som står på terskelen til å iverksette tilsvarende innovasjonsprosjekter. Aksjonsforskning og tilstedeværelse vil gi muligheter for å komplettere kunnskapen som kommer frem i denne studien.

Takk

Takk til casebedriften for at de lot oss få innblikk i et prosjekt med kritiske resultater. Selv om vi har anonymisert aktørene, vitner deltakelse i dette forskningsprosjektet om et raust og modig lederskap som ønsker å gi andre muligheter til å unngå å gjøre samme feil. Videre vil vi takke intervjuobjektene i casebedriften for at de brukte dyrebar tid på prosjektet. Til slutt vil vi takke Ida Naurstad Kristiansen som gjennomførte mange av intervjuene for oss.

Litteratur

- Boulding, W., Morgan, R. og Staeling, R. (1997). *Pulling the plug to stop the new product drain. Journal of Marketing Research*, 34, 164–176.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. Oxford University Press, New York.*
- Cooper, R.G. (1999). *From Experience: The Invisible Success factors in Product Innovation. Journal of Product Innovation Management*, 16, 115–134.
- Cooper, R.G. (1998). *Benchmarking New Product Performance: Results of the best practices*

study. European Management Journal, 16, 1–17.

- Cooper, R.G. og Kleinschmidt, E.J. (1993). *Major New Products. What distinguishes the winners in the chemical industry. Journal of Product Innovation Management, 2, 90–111.*
- Fox, F.V. og Staw, B. (1979). *The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to a Course of Action. Administrative Science Quarterly, 24, 3, 449–471.*
- Goodwin, P. og Wright, G. (2004). *Decision Analysis for Management Judgement. John Wiley & Son, Ltd, England.*
- Keil, M. (1995). *Pulling the Plug: Software Project Management and the Problem of Project Escalation. MIS Quarterly, 19, 4, 421–447.*
- Keil, M., Depledge, G. og Rai, A. (2007). *Escalation: The Role of Problem Recognition and Cognitive Bias. Decision Sciences, 38, 3, 391–421.*
- Kolltveit, B.J. og Reve, T. (2002). *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring. Universitetsforlaget, Oslo.*
- Ku, G. (2007). *Learning to de-escalate: The effects of Regret in Escalation of Commitment. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 105, 221–232.*
- Little, A.D. (2004). *Innovation Excellence study. ADL, Boston Mass.*
- McCarthy, A.M., Schoorman, F.D. og Cooper, A.C. (1993). *Reinvestment decisions by Entrepreneurs: Rational Decision-making or Escalation of Commitment. Journal of Business Venturing, 8, 1, 9–24.*
- Moon, H. (2001). *The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas. Journal of Applied Psychology, 86, 3, 533–540.*
- Roberto, M.A. (2002). *Lessons from everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. California management Review, 45, 136–158.*
- Ryan, P.M. (1995). *Why some venture Capitalists escalate and others don't in the same investment situation. Academy of Management Best Papers proceedings. Vancouver, BC, Canada.*
- Sherman, J. Daniel, Souder, William E. og Jenssen, Sverre A. (2000). *Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time. The Journal of Product Innovation Management, 17, 4, 257–267.*
- Souder, W.E. og Jenssen, Sverre A. (1999). *Management Practices Influencing New Product Success and Failure in the United States and Scandinavia: A Cross-Cultural Comparative Study. Journal of Product Innovation Management, 16, 183–203.*
- Staw, B.M., Koput, K.W. og Barsade, S.G. (1997). *Escalation at the credit window: A longitudinal study of bank executives' recognition and write off problem loans. Journal of applied Psychology, 82, 130–143.*
- Westhagen, H. (2002). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.*