

PSO-prosjekt – ikke noe et prosjekt ER men noe det kan BLI

Av Tore H Wiik

PSO-prosjekter er et begrep som med rette har fått et solid feste i norske prosjektfaglige miljøer. Begrepet er opprinnelig lansert av Andersen, Grude og Haug i boken "Målrettet prosjektstyring". I PSO-begrepet står P for person, S for system og O for organisasjon. Bak dette ligger at et prosjekt ofte medfører følgeendringer som får for liten oppmerksomhet. Dette er også i tråd med Eddie Obengs andre endringslov: "Endring skaper endring". For eksempel vil et systemutviklingsprosjekt forutsette både organisasjonsmessige endringer og personlige endringer (individuell læring) for å oppnå forventede gevinster. På samme måte kan det være en forutsetning for et vellykket organisasjonsutviklingsprosjekt at organisasjonens støttesystemer blir endret. PSO-filosofien handler om å være klar over og ta hensyn til dette. Slik sett vil de aller fleste prosjekter kunne identifiseres som PSO-prosjekter dersom alle tre elementene påvirkes. Samtidig vil noen prosjekter i følge AGH være irrelevante for PSO-prosjekter (rent spesialistprosjekt og rent prosessorientert prosjekt), og slik sett ikke defineres som PSO-prosjekter. Slik sett vil det kunne settes opp kriterier for hva som er et PSO-prosjekt og hva som ikke er det.

LFA (Logical Framework-modellen) tar for seg noe av det samme på en litt annen måte ved at man for alle prosjekter må definere "ytre forutsetninger" for at et prosjekts leveranser skal kunne gi de planlagte gevinster. "Ytre" forutsetninger vil her være forhold som ligger utenfor prosjektgruppens innflytelsesområde. For eksempel vil det kunne være en ytre forutsetning for at en systemleveranse skal gi gevinster at en avdeling omorganiseres. Så kan man håpe at signalene om de ytre forutsetningene gjør at noen tar tak i dem.

Jeg tror PSO-tankegangen kan forsterkes og tydeliggjøres ved at man ikke nødvendigvis avgjør om et prosjekt ER et PSO-prosjekt (ut fra visse kriterier), men om et prosjekt bør BLI et PSO-prosjekt. Dersom vi ser at et planlagt prosjekts gevinstrealisering er avhengig av andre endringer bør prosjekteier vurdere om vi skal planlegge for ytterligere leveranser som støtter dette. Det kan være at prosjektets hovedleveranse som for eksempel er en O-leveranse må støttes av S- og P-leveranser. Dette kan bli separate prosjekter eller tiltak, men faren er da stor for at de faller mellom stoler. Det kan være bedre å inkludere disse leveransene i det opprinnelige prosjektet som dermed BLIR et PSO-prosjekt. Et PSO-prosjekt kan da defineres som et prosjekt som har både P-leveranse, S-leveranser og O-leveranser. Prosjektet blir selvsagt større med de farer de medfører, men endring og følgenderinger blir lettere å kontrollere. Det blir mindre sannsynlig at vi blir offer for Obengs tredje endringslov: "Adding change to change creates chaos". Dessuten unngås de farlige spesialistprosjektene med fagspesialisten som en prosjektleder med tunnelsyn.

Dermed faller også begrepet "resultatløp" tydelig på plass. Resultatløp er kjent fra milepælsplanleggingsteknikken der en milepælsplan kan ha flere resultatløp. I prosjektfaget har vi at resultat = leveranse. Vi snakker altså om flere "leveranseløp". I et PSO-prosjekt der man har planlagt for P, S og O-leveranser faller det derfor naturlig å snakke om et P-løp, et S-løp og et O-løp.