

Christer Haugen

Marthe Midtlyng

Kjell Ove Røphaug

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



TGI Fridays

- Prosjektets livssyklus -

Eksamenskode og navn:

BTH 2532 – Bacheloroppgave i prosjektledelse

Innleveringsdato:

05.06.2014

Stuedsted:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE.....	ii
SAMMENDRAG	iii
KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1 Tema for oppgaven	1
1.2 Utgangspunkt for valgt tema	2
1.3 Valgt problemstilling	3
1.4 Om bedriften	3
1.5 Oppgavens formål og mål.....	3
KAPITTEL 2: TEORI	4
2.1 Prosjekter	4
2.2 Prosjektets livssyklus.....	6
2.3 Teori: Styringsløyfen	7
2.4 Teori: Jerntrekanten	8
KAPITTEL 3: METODE OG KILDEBRUK	9
3.1 Valg av metode	9
3.2 Analyseformål.....	10
3.3 Intervjuprosessen	10
3.4 Evaluering av metode	11
3.5 Evaluering av kildebruk.....	11
KAPITTEL 4: PROSJEKTETS LIVSSYKLUS	12
4.1 Oppstartsfasen.....	12
4.1.1 Teori.....	12
4.1.2 Analyse	15
4.1.3 Delkonklusjon.....	18
4.2 Planleggingsfasen	19
4.2.1 Teori.....	19
4.2.2 Analyse	22
4.2.3 Delkonklusjon.....	24
4.3 Gjennomføringsfasen.....	26
4.3.1 Teori.....	26
4.3.2 Analyse	30
4.3.3 Delkonklusjon.....	31
4.4 Avslutningsfasen.....	32
4.4.1 Teori.....	32
4.4.2 Analyse	34
4.4.3 Delkonklusjon.....	35
KAPITTEL 5: KONKLUSJON	36
KAPITTEL 6: KILDER.....	40

SAMMENDRAG

Oras AS (heretter Oras) er en landsdekkende VVS-entreprenør som leverer komplette løsninger innen vann, energi og klima. De opererer i hovedsak på bedriftsmarkedet hvor prosjektarbeidsformen utgjør tyngden av deres oppdrag. Bakgrunnen for denne oppgaven var å se nærmere på hvordan prosjekter ble gjort i praksis, helt fra oppstartsfasen til avslutningsfasen. Dette i henhold til Gray og Larsons modell over prosjektets livssyklus. Denne oppgaven tar for seg Oras sitt prosjekt hos TGI Fridays i Trondheim, i henhold til de fire fasene i prosjektets livssyklus. Dette ble utgangspunktet for oppgaven hvor tema er prosjektets livssyklus med følgende avgrenset problemstilling:

«Hvordan ble prosjektet gjennomført i forhold til de ulike fasene i Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus?»

For å kunne besvare oppgavens problemstilling ble det benyttet relevant teori fra pensumbøker, presentert i et eget teorikapittel. For å hente inn primærdata ble det brukt kvalitativ metode i form av dybdeintervju med prosjektleder og servicesjef i Oras. Dette for å få tilstrekkelig informasjon til å kunne analysere prosjektet og se det i sammenheng med teori. Oras sine prosesser for oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning av prosjektet TGI Fridays ble analysert og sammenlignet med teorien som er lagt til grunn for oppgaven.

Med dette utgangspunktet ble likheter og ulikheter belyst, og det kom frem hva som ble gjort i praksis og hva teorien sier at man bør gjøre. På flere områder i analysen er Oras sine prosesser i overensstemmelse med teori, men det var også en del ulikheter.

De største forskjellene var i planleggingsfasen, noe som har påvirket de påfølgende fasene og resultatet av prosjektet. Årsaken kan ha vært Oras sin lange erfaring med prosjektarbeid, og at deres egne måter å gjøre ting på har fungert tidligere.

KAPITTEL 1: INNLEDNING

1.1 Tema for oppgaven

Temaet for denne oppgaven er Oras sitt prosjekt hos TGI Fridays, hvor de hadde i oppgave å installere alt av ventilasjons- og sanitæranlegg i restauranten.

Bakgrunnen for valg av dette temaet er prosjektoppgaven i faget STR3600 Strategi ved BI Trondheim høsten 2013. I denne oppgaven ble det utarbeidet en strategiplan for Oras. Samarbeidet denne høsten gjorde at samme bedrift også ble utgangspunktet for bacheloroppgaven.

Det første møtet med Oras ble holdt i midten av januar 2014. På dette møtet var prosjektleder og servicesjef til stede, og kom blant annet med flere gode ideer til valg av tema til bacheloroppgaven. Til slutt falt valget på et prosjekt Oras gjennomførte for TGI Fridays i Trondheim. Dette var et prosjekt de hadde gjennomført ganske nylig, og et prosjekt de synes var ganske spennende med tanke på dets kompleksitet. TGI Fridays hadde fra før av flere restauranter i Oslo og én i Bergen. Dette var den første restauranten som ble bygget i Trondheim.

Det som kjennetegner et prosjekt er ifølge Karlsen (2013, 18) at det har en entydig målsetting, har begrenset ressurstilgang, er et engangsforetak, har en bestemt start- og sluttdato og at det består av tverrfaglig arbeid. Oras hadde en klar målsetting med dette prosjektet: å bli ferdig til avtalt tid og med en fortjeneste på mellom 25 og 30 %. Den økonomiske delen av målsettingen var i grunn ikke like viktig som det å gjøre en god jobb, og dermed skape gode relasjoner til prosjekteier for å øke sjansen for tilbud om nye prosjekter i fremtiden.

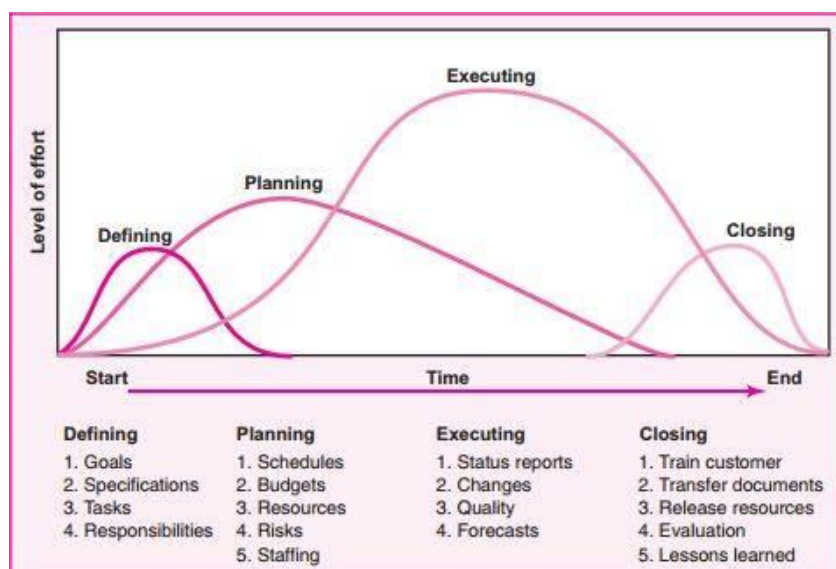
Prosjektet hos TGI Fridays var for Oras unikt og et engangsforetak.

Kompleksiteten i prosjektet resulterte i stor usikkerhet, blant annet med tanke på både tidsskjema og kostnader. Det ble i starten satt en sluttdato, men denne ble underveis i prosjektet forskjøvet. Den økonomiske rammen på prosjektet var fra TGI Fridays side ikke veldig viktig. Det var viktigere at resultatet ble så likt som mulig det de allerede hadde i Oslo. Oras hadde ikke satt opp et budsjett for prosjektet på forhånd, men regnet med at det kom til å koste rundt tre–fire millioner. Den endelige kostnaden på prosjektet ble sju millioner kroner for Oras sin del.

1.2 Utgangspunkt for valgt tema

Hovedmodellen for denne oppgaven er Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus. Modellen om prosjektets livssyklus tar for seg prosjektets levetid og dets ulike faser, og beskriver grafisk hvor mye tid og arbeid hver av de ulike fasene krever. Nivået på arbeidsinnsats i prosjektet er lavt i starten, men det øker og når en topp i gjennomføringsfasen, før arbeidsinnsatsen avtar og prosjektet avsluttes. I modellen er det også listet opp områder som er i fokus i de forskjellige fasene.

I oppstartsfasen er det fokus på utarbeidelse og avklaring av prosjektets mål, krav, oppgaver og ansvar. I planleggingsfasen er fokuset rettet mot utarbeidelse av planer og budsjetter, bemanning og fordeling av ressurser på arbeidsoppgaver og risikostyring.



Figur 1.1 Project Life Cycle (Gray og Larson 2011, 7)

Når prosjektet er i gjennomføringsfasen og det er skapt resultater, er fokus rettet mot statusrapporter, håndtering av endringer, kvaliteten på arbeidet som er utført og at prognoser om budsjett- og tidsrammer holder. I avslutningsfasen blir dokumentasjon og opplæring av kunde viktig. Prosjektet kan starte nedbemanning og frigi ressurser, og andre kan ta lærdom av de erfaringer som er gjort (Karlsen 2013, 24).

1.3 Valgt problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

«Hvordan ble Oras sitt prosjekt hos TGI Fridays gjennomført?»

Med utgangspunkt i hovedmodellen for oppgaven blir den avgrensede problemstillingen:

«Hvordan ble prosjektet gjennomført i forhold til de ulike fasene i Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus?»

1.4 Om bedriften

Oras er et norskeid selskap, med en lang historie bak seg. I 1904 ble Heidenreich & Co grunnlagt i Christiania, som en kombinert rørhandel og rørleggerbedrift. I 1987 endret selskapet navn til Oras. Siden den gang har de ekspandert, og er i dag en landsdekkende bedrift bestående av fem regioner og 14 distriktsavdelinger, fra Kristiansand i sør til Bodø i nord.

Totalt har Oras ca. 1 000 ansatte og en aksjekapital på ca. 12 millioner kroner.

Oras blir i dag regnet som Norges ledende VVS-entreprenør, og tilbyr komplette løsninger innen VVS, ventilasjon, automatikk, sprinkler, kjøleanlegg, varme, legionellkontroll og medisinske gassanlegg.

Oras er i bransjen rørlegger- og ventilasjonsarbeid. De er en VVS-entreprenør som opererer på ROT-markedet (rehabilitering, ombygging og tilbygg) og på vedlikeholds markedet. De opererer i hovedsak i bedriftsmarkedet, hvor tyngden av kunder kommer fra mellomstore og store bedrifter. Oras har i liten grad kunder fra privatmarkedet, og disse utgjør kun noen få prosent.

1.5 Oppgavens formål og mål

Oppgavens formål skal vise hvilke langsiktige effekter som er ønskelig å oppnå (Andersen og Schwencke 2013, 27). Formålet til denne oppgaven er å få en dypere og bedre forståelse av faget prosjektledelse, og samtidig lære mer om

prosjektets ulike faser gjennom å benytte Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus.

Mål

Målet med oppgaven er å sammenligne teori fra faget prosjektledelse med hvordan Oras utførte prosjektet hos TGI Fridays i forhold til de ulike fasene i prosjektets livssyklus. Herunder er det viktig å presisere at oppgaven kun skal utvikles for egen læring, og skal ikke fungere som en rapport til Oras om hvordan de gjennomførte prosjektet i henhold til teori i prosjektledelse.

KAPITTEL 2: TEORI

I dette kapitlet presenteres grunnleggende teori som ligger til grunn for å kunne besvare problemstillingen for denne oppgaven.

2.1 Prosjekter

I følge Andersen, Grude og Haug (2012, 16) blir et prosjekt beskrevet som en engangsuppgave som skal lede frem til et bestemt resultat. Gjennomføringen av oppgaven krever ulike typer ressurser og er begrenset i tid. Karlsen og Gottschalk (2008, 18) forklarer at et prosjekt kjennetegnes ved at det har en entydig målsetting, begrenset ressurstilgang, at det er et engangsforetak, det har en bestemt start- og sluttdato og at det foregår tverrfaglig arbeid.

Entydig målsetting

Prosjektet må ha en presis og unik målsetting som kan etterprøves når prosjektet er over. Prosjektet som skal gjennomføres må ha sin egen unike målsetting, som beskriver hva som skal oppnås og hvorfor.

Begrenset ressurstilgang

Det kreves ressurser for å få gjennomført et prosjekt, dette varierer i tråd med størrelsen på prosjektet. For initiativtakerne og eierne av prosjektet er det viktig å sørge for kontroll underveis og positivt økonomisk resultat av prosjektet. Derfor settes det som regel opp et budsjett over ressurser til disposisjon for hvert enkelt prosjekt. Tilgangen på ressurser kan være endelig, men kan også bli justert underveis i prosjektet.

Engangsforetak

Med engangsforetak menes det at prosjektet er unikt. Dette behøver derimot ikke å bety at prosjektets formål er unikt, men at rammene rundt er annerledes fra noe annet som er gjort før. Unikheten ved et prosjekt kan også være roten til usikkerhet. Dette kan skyldes at det oppstår nye og uvante situasjoner, ukjent teknologi, nye folk og nye rutiner. Nettopp derfor krever prosjekter en mer aktiv form for ledelse, enn tradisjonelle rutinepregede ledelsesoppgaver.

Bestemt start- og sluttdato

Alle prosjekter skal ha en klar start- og sluttdato. Når målsettingen er nådd, avsluttes arbeidet og prosjektet avvikles.

Tverrfaglig arbeid

Prosjekter vil i de fleste tilfeller kreve tverrfaglig kompetanse, dvs. prosjektdeltakere med ulik kunnskap og erfaring. I mange tilfeller leies det inn konsulenter fra andre organisasjoner for å tilføre kunnskap i prosjektet.

I følge Andersen, Grude og Haug (2012, 21) er det flere forhold som er med å avgjøre om et prosjekt blir vellykket eller ikke. Det avhenger av fem faktorer: fundamentet, planleggingen, organiseringen, oppfølgingen og arbeidet med prosjektet. De fire første faktorene har med prosjektstyringen å gjøre, mens den siste faktoren omhandler det faglige arbeidet i prosjektet. Det er noen typiske fallgruver man kan havne i ved prosjektarbeid. Kjenner man disse er det større sjanse til å unngå dem, men det vil uansett være usikkerhet ved prosjekter, både internt og eksternt.

- Utilstrekkelig forankring av prosjektet under oppstartsfasen – dersom prosjekteiers holdninger og det arbeidet som blir gjort når prosjektet blir etablert svikter.
- Velger enten for grovt eller detaljert nivå under planleggingen. Det er egentlig behov for planer på minst to nivåer. Detaljplan og oversiktsplan.
- Man vurderer ikke andre måter prosjektet kan organiseres på, enn slik man har gjort det tidligere.
- Å ikke se viktigheten av oppfølgingen av et prosjekt.

- Samarbeidsproblemer, problemer knyttet til målene, problemer knyttet til arbeidet med prosjektets mange aktiviteter er fallgruver man kan havne i under utførelsen av selve arbeidet med prosjektet.

2.2 Prosjektets livssyklus

Prosjektets livssyklus er en modell som viser hvordan prosjektarbeidsformen foregår fra start til slutt. Den viser prosjektets faser, som kan variere i antall fra organisasjon til organisasjon. Livssyklusen viser at prosjekter har en avgrenset levetid, altså et klart definert avslutningstidspunkt. Vanligvis vil man ifølge Gray og Larson (2011, 7) dele denne modellen inn i fire faser. De fire fasene er oppstartsfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen.

Oppstartsfasen inneholder mål, krav, oppgaver og ansvar. Hvilke krav som blir satt avgjør hvilke oppgaver som må gjøres i prosjektet. Prosjektets mål og formål må defineres og ansvarskart utformes. Planleggingsfasen inneholder planer, budsjett, ressurser, bemanning og risikostyring. I følge Karlsen (2013, 304) er det to sentrale spørsmål knyttet til prosessen med å planlegge et prosjekt. Det første er å bestemme *hva* som skal gjøres, deretter må man bestemme *hvordan* planleggingsarbeidet skal gjøres. Hensikten med planleggingen er at det skal føre til mest mulig verdi av prosjektet, ikke at det ska bidra til økte kostnader. Det er prosjektleders ansvar å bestemme balansen mellom hvor mye midler som skal brukes til planlegging og de gevinster som skal oppnås.

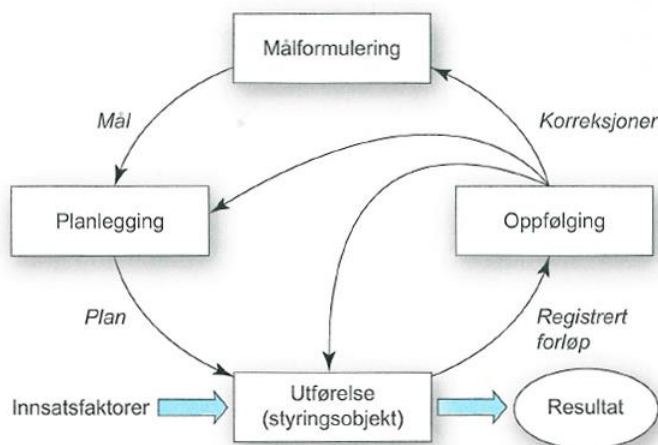
Gjennomføringsfasen inneholder statusrapporter, endringer, kvalitet og prognoser. Denne fasen er i gang når prosjektets omfang er blitt definert, en prosjektplan utarbeidet, en organisasjon satt opp og ressurser tildelt de forskjellige arbeidsoppgavene. Under gjennomføringsfasen er det viktig at prosjektleder styrer de som arbeider med prosjektet i riktig retning, slik at målene som er satt blir nådd. Dette innebærer nøye oppfølging underveis, for å sikre at alt går som planlagt. En forutsetning for å kunne gjøre dette er at man har statusrapporter å forholde seg til. Dette gir en pekepinn på hva som har skjedd til nå, hvordan man ligger an og eventuelle avvik i forhold til de målene som er satt. Dette gir altså grunnlag for å kunne utføre endringer for å få prosjektet inn på rett spor igjen, dersom avvik har forekommet. Det vil da være opp til prosjektleder om man ønsker å iverksette tiltak eller fortsette som før. Hensikten med styring og oppfølging er ikke bare å

sørge for at man holder seg innen de angitte tids- og kostnadsrammer, men også at de kravene til kvalitet som oppdragsgiver har satt blir oppfylt. Det dreier seg også om kvalitetssikring av arbeidsprosessene underveis i prosjektet, slik at ulykker unngås.

Det gjøres klart i statusrapporten hvorvidt kvaliteten på arbeidet er god nok. Som nevnt handler styring om å planlegge og følge opp selve gjennomføringen av prosjektet. Styring er en prosess som foregår fra starten av prosjektet og til prosjektet er avsluttet. Denne prosessen består av flere trinn og forklares nærmere i styringssløyfen, som blir utdypet i neste delkapittel. Siste og avsluttende fase av et prosjekt inneholder opplæring av kunde, dokumentasjon, frigi ressurser, nedbemanning og erfaringsoverføring. Vanligvis avsluttes et prosjekt fordi det er fullført, altså når det som skulle utføres er utført.

2.3 Teori: Styringssløyfen

Styringssløyfen er en modell som viser de ulike styringsfunksjonene fra prosjektets start til slutt, og hvordan de henger sammen. Styringsfunksjonene omfatter målformulering, planlegging og organisering, utførelse og oppfølging.



Figur 2.2 Styringssløyfen (Westhagen et al. 2008, 31)

Målformulering – vil si å beslutte og beskrive hva prosjektet skal resultere i.

Planlegging og organisering – vil si å bryte målene ned i arbeidsoppgaver, deretter planlegge og organisere utførelsen av arbeidsoppgavene.

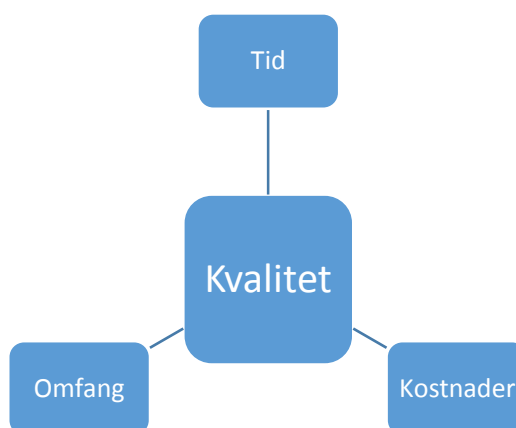
Utførelse – det vil si selve gjennomføringen av arbeidsoppgavene i prosjektet.

Oppfølging – vil si å registrere hva som har skjedd i prosjektet og i omgivelsene, samt sørge for at planer blir overholdt slik at mål for prosjektet blir nådd.

Som modellen viser er styringssløyfen en prosess som pågår kontinuerlig gjennom hele prosjektet. For å sikre effektiv gjennomføring, kan det underveis være nødvendig å vurdere og endre prosjektets mål og kurs, plan, ressurstilgang og organisasjon, utførelsen og hvordan prosjektet skal følges opp og kontrolleres.

2.4 Teori: Jerntrekanten

Jerntrekanten, også kjent som prosjekttrekanten, er en modell som viser begrensninger ved prosjekter. Den brukes som et verktøy til å forstå de utfordringene som kan oppstå under gjennomføringen av et prosjekt.



De tre begrensningene er tid, kostnader og omfang. Felles for disse tre faktorene er at de avhenger av hverandre. Man kan ikke endre tid, kostnader eller omfang uten å påvirke minst en av de to andre faktorene. Tid er en avgjørende faktor som er ukontrollerbar. På den andre siden kan det å ikke holde tidsfrister i et prosjekt føre til uønskede bivirkninger som økte kostnader og utgifter. Ofte er det mangel på ressurser som fører til at tidsfrister ikke blir holdt.

I stort sett alle prosjekter er man avhengig av å ha et budsjett å forholde seg til. Budsjettet sikrer at prosjektet utvikler seg i tråd med økonomien som organisasjonen kan forsvare. Når man skal følge et budsjett kan det hende at tidsfristen må forskyves eller at omfanget må reduseres. I noen tilfeller kan ikke omfanget av prosjektet reduseres, da må man sette i gang andre tiltak. Dette kan

for eksempel være å kutte aktiviteter som ikke er på den kritiske linjen. I følge Karlsen (2013, 398) handler styring og oppfølging av prosjektets omfang om å kontrollere eventuelle endringer i hva som skal utføres i prosjektet. Man kan skille mellom interne og eksterne endringer. Interne endringer dreier seg om det interne arbeidet i prosjektet, mens eksterne endringer er forårsaket av oppdragsgiver som ønsker endringer i forhold til det som ble avtalt i kontrakten.

Kvalitet er den fjerde og sentrale faktoren i jerntrekanten. Denne blir påvirket av endringer i både tid, kostnader og omfang. Det er ingen fasit på hva som er kvalitet og ikke, dette varierer fra prosjekt til prosjekt. Noen vektlegger at prosjektet holder seg innenfor budsjettet i sin vurdering av kvalitet, mens andre bryr seg mest om at prosjektet skal bli ferdig så tidlig som mulig. Derfor er det viktig for en prosjektleder å vite hva oppdragsgiver vektlegger i sin vurdering av kvalitet for det spesifikke prosjektet.

KAPITTEL 3: METODE OG KILDEBRUK

3.1 Valg av metode

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte er det viktig å velge rett undersøkelsesdesign. Valg av design avhenger mye av kunnskapsnivået innenfor fagområdet. Undersøkelsesdesignet kan enten være eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) eller kausalt (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 38). I dette tilfelle var det mest relevant å benytte et eksplorativt undersøkelsesdesign, da problemet i oppgaven er å undersøke hvordan Oras gjennomførte sitt prosjekt hos TGI Fridays.

Ved valg av et eksplorativt design er det naturlig å sette seg inn i teorien rundt temaet. Det meste av denne kunnskapen ble tilegnet i løpet av faget BTH2531 Prosjektledelse, men noe tillegglitteratur har allikevel vært nødvendig. Det foreligger ikke konkrete sekundærdata om nettopp dette temaet annet enn teori da dette er et unikt prosjekt som Oras har gjennomført. Det var derfor nødvendig å samle inn primærdata for å kunne besvare oppgaven. Dette ble gjort ved å foreta dybdeintervjuer med to ansatte fra Oras som var delaktige i prosjektet.

I etterkant er det tydelig at dette var det riktige valget av design. Primærdataene som ble samlet inn var veldig relevant med tanke på oppgavens problemstilling.

Dette skyldes blant annet at intervjuguiden som ble benyttet var godt forankret i prosjektets livssyklus – hovedmodellen for oppgaven.

3.2 Analyseformål

Formålet med analysen var å få innsikt i hvordan Oras hadde gjennomført prosjektet hos TGI Fridays, og hvordan de gjennomførte prosjektet i henhold til teori og de ulike fasene i Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus: oppstarts-, planleggings-, gjennomførings- og avslutningsfasen. Selve datainnsamlingen består av dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra Oras som var direkte involvert i prosjektet. Disse intervjuene vil regnes som primærdata for datainnsamlingen.

3.3 Intervjuprosessen

Etter det første møtet med Oras, hvor TGI Fridays ble valgt som prosjektet som skulle analyseres i denne oppgaven, og etter valg av hovedmodell, var det tydelig at det måtte foretas dybdeintervjuer med ulike personer i bedriften for å kunne besvare den valgte problemstillingen. Siden det allerede var gjennomført et møte med både prosjektleder og servicesjef i Oras, var det naturlig at disse to ble valgt som intervjuobjekter. I tillegg var disse to sentrale i bedriftens deltagelse i prosjektet hos TGI Fridays.

Intervjuene ble foretatt i løpet av to møter, ett med hver av intervjuobjektene, hvor hvert møte hadde en varighet på ca. én time. Selve intervjuprosessen ble bygget opp rundt modellen for prosjektets livssyklus, og denne ble brukt kronologisk fra start til slutt. Spørsmålene som ble stilt tok utgangspunkt i denne modellens ulike faser. På denne måten fikk intervjuene en naturlig oppbygging og god flyt. Dialogen mellom intervjuobjektene og gruppen var også god under begge intervjuene. I tillegg til å ta notater i løpet av intervjuet, ble det gjort digitale lydopptak av møtene. Dette gjorde det mulig å gå tilbake og dobbeltsjekke svarene som ble gitt hvis det fantes uklarheter i notatene som ble skrevet.

Etter at begge intervjuene var gjennomført startet gjennomgangen av svarene. Det har i etterkant vist seg at de svarene som ble gitt under intervjuprosessen var gode og presise, noe som betyr at alle de forskjellige fasene i prosjektets livssyklus ble dekket på en god måte underveis i intervjuet.

3.4 Evaluering av metode

Det ble tidlig avklart i gruppen av dybdeintervjuer med prosjektdeltakere at dette var den fremgangsmåten som ville gagne prosjektets gjennomføring på den beste måten. Det var lite hensiktsmessig å foreta en kvantitativ undersøkelse, først og fremst fordi antallet av ansatte fra Oras som var delaktig i prosjektet ikke var veldig stort – ca. 15 totalt. Det var også lite hensiktsmessig med tanke på egen læring, da dybdeintervjuer ville gi en bedre og mer nøyaktig innsikt i prosjektets gjennomførelse med tanke på den valgte hovedmodellen og problemstillingen.

Intervjuene som ble gjort med prosjektleder og serviceleder fra Oras har gått bra, og har gitt en god dekning av hvordan Oras gjennomførte prosjektet hos TGI Fridays. Selve intervjuprosessen, fra utforming av spørsmål til gjennomgang av resultater, har blitt gjennomført uten store problemer. Selv om det har vært en tidkrevende prosess, har resultatene den har gitt ført til at innsikten i prosjektgjennomføringen og læringen av å utforme oppgaven har vært god.

Det er liten tvil om at valg av metode var rett for denne oppgaven, og at det var dybdeintervju som ga størst og best innsikt i hvordan prosjektet ble gjennomført, samt ga det beste grunnlaget for å besvare problemstillingen.

3.5 Evaluering av kildebruk

I denne oppgaven har det både blitt benyttet primær- og sekundærdata. I dette tilfellet har primærdata vært intervjuene som har blitt gjennomført og svarene som har blitt gitt. Sekundærdata for denne oppgaven har vært teori om prosjektledelse, både fra faget BTH2531 Prosjektledelse og annen funnet relevant teori fra fagområdet.

Det ble bare foretatt to intervjuer, noe som vanligvis kan være litt lite med oppgavens omfang tatt i betraktning. Derimot var det bare omtrent 15 personer fra Oras som var involvert i prosjektet. I tillegg var svarene som ble gitt i intervjuene såpass gode og dekkende at det ikke var nødvendig å foreta flere intervjuer. Sekundærdataene som har blitt brukt for å besvare denne oppgaven har også vært veldig gode. Det har vært mye relevant informasjon å hente fra fagbøkene som har blitt benyttet, spesielt med tanke på hovedmodellen om prosjektets livssyklus.

KAPITTEL 4: PROSJEKTETS LIVSSYKLUS

4.1 Oppstartsfasen

4.1.1 Teori

Et prosjekt kan bli til på ulike måter, men felles for alle prosjekter er at de kommer av at det har oppstått et behov fra oppdragsgiver. For at et prosjekt skal bli en suksess er det viktigst i oppstarten at man kartlegger hvilke behov som skal dekkes. Det kan dreie seg om behovene til ledelsen i et firma, aksjonærer, medarbeidere eller vanlige kunder. Ignorerer man disse behovene eller de oppfattes feil, kan det være kilde til betydelige problemer utover i prosjektet. De feil som vanligvis gjøres kan oppsummeres i tre grupper: uklare behov, forhåndsbestemt løsning eller at feil behov legges til grunn.

Avklaringen av behov kan sees på som en prosess som består av tre faser. *Behovet skapes* – dette er første fase, og fasen hvor behovet viser seg. Dette er gjerne knyttet til en følelse av at noe burde være annerledes for at det skal være samsvar med det ideelle eller ønskede. For bedrifter er ofte interne skapte behov knyttet til effektivisering og forbedring av driften i egen virksomhet, mens eksterne skapte behov gjerne er knyttet til forbedring og utvikling av de tjenester eller produkter som virksomheten allerede tilbyr.

Behovet erkjennes – det nye behovet må erkjennes før det kan imøtekommes. Det er vanskelig å oppdage et behov, da man ofte blir for vant til å gjøre ting på den vanlige måten. Så langt det lar seg gjøre er det hensiktsmessig å fokusere på fremtidige behov så vel som dagens behov, både for bedriften og kunden. Det kan være stor usikkerhet om hva behovet er og hvilke følger det vil få dersom behovet blir tilfredsstilt.

Behovet formuleres og bekreftes – i denne fasen forsøker man å definere og forklare behovet mer presist. Flere aktører både fra målgruppen, ledelsen og prosjektet bør involveres i denne prosessen hvor det bør foretas en nøyaktig analyse for å avdekke underliggende behov. Hensikten er å danne et godt grunnlag for definering av funksjonelle og tekniske krav, slik at prosjektet kan skape en løsning som tilfredsstiller behovet. Effektmålet uttrykker hensikten med prosjektet, altså hvorfor det er satt i gang. Dette er middelet for å nå

virksomhetens langsiktige strategi og mål, og setter rammen for resultatmålet.

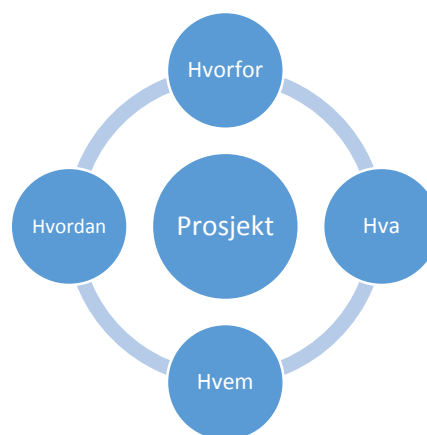
Resultatmålet gir uttrykk for hva som spesifikt skal leveres som et resultat av prosjektet. I tillegg til å skape leveransen, er det også et mål for prosjektet å holde seg innenfor avtalt tids- og kostnadsramme.

Det er hensiktsmessig å ta hensyn til følgende kriterier ved utarbeidelse av resultatmål: de må være spesifikke, tydelige, målbare, resultatorientert, realistiske, tidsbegrenset og til slutt må de være akseptert av berørte parter (Karlsen og Gottschalk 2008, 83). Styringsløyfen kan være hensiktsmessig å bruke så tidlig som mulig og som verktøy gjennom hele prosjektet. Den starter med at man tar en beslutning om å initiere et prosjekt og deretter utarbeide en målformulering. Målet skal brukes til å gå videre til planlegging og organiseringsfasen.

Planleggingsfasen blir beskrevet senere i kapitlet.

I oppstartfasen må man starte med en utredningsprosess for å få klarhet i hva man skal oppnå, og sikre seg støtte til prosjektet. Hovedoppgaven blir deretter å samle prosjektgruppa for å få den til å arbeide effektivt. I den virkelige verden er det slik at man ofte kaster seg ut i det uten å bruke tid på å tenke igjennom hvorfor man gjør dette, hva forventningene til prosjektet er, egne roller i prosjektet og hvordan prosjektet skal utføres. Oppstartsfasen er en av de viktigste fasene, og denne innebærer forming av prosjektgruppe (hvem), definering av prosjekts suksesskriterier (hva) og gruppas arbeidsmetoder (hvordan) (Briner, Hastings og Geddes 2012, 115).

I følge Briner, Hastings og Geddes (2012, 115) er det et problem i vesten at man som regel starter gjennomføringen relativt tidlig i prosjektets livssyklus, og senere tenker på forhold som skulle vært avdekket tidligere i utredningsprosessen. Det innebærer at



prosjekter ofte må etter flere utredninger og endringer starte på nytt. På denne måten risikerer man å bruke lengre tid ved å måtte starte på nytt. Risikoen ved dette er at viktig forhold ikke oppdages før det er for sent.

I oppstartsfasen er kvalitetsstyring sentralt, og den består av kvalitet, egenskaper, og ytelse. Det vil si at resultatet/produktet i prosjektet skal ha visse egenskaper og ytelser i samsvar med krav og spesifikasjoner. Det er to typer spesifikasjonskrav: funksjonskrav og tekniske krav.

Funksjonskrav beskriver hvilke krav til funksjoner løsningen skal tilfredsstille. Funksjonskrav er mer detaljert enn tekniske krav. Et funksjonskrav kan for eksempel være et krav om at ventilasjonsanlegget skal gi et godt inn klima. Tekniske krav er ikke et krav om funksjonen, men et krav om de tekniske forholdene til løsningen. Et teknisk krav oppdragsgiver kan stille kan for eksempel være høyde, bredde eller lengde på et ventilasjonsanlegg. Funksjonskrav og tekniske krav kan bety at løsningen blir mer kompleks, og at usikkerheten rundt prosjektet derfor kan bli større.

Uavhengig om prosjektet er stort eller lite i omfang, er det hensiktsmessig å opprette en form for intern organisering. Store, konkrete og omfattende prosjekter har som regel en hierarkisk struktur, mens det i mindre og mer vage prosjekter vil være nok at kun prosjektleder utgjør prosjektets interne organisasjon. Ved store prosjekter vil oppdragsgiver utnevne en styringsgruppe og en referansegruppe. Prosjektets oppdragsgiver kan f.eks. være en ekstern kunde, eller bedriftens eget styre eller leder.

Det er også oppdragsgivers ansvar å utforme et mandat for prosjektet før planleggingen og gjennomføringen settes i gang. Dette prosjektmandatet er et dokument som fungerer som en avtale mellom oppdragsgiver og prosjektleder, og viser at prosjektet er godkjent og skal gjennomføres. Prosjektmandatet skal inneholde en rekke ulike punkter med forskjellig informasjon om prosjektet, blant annet prosjektets navn, hvem som er prosjekteier, bakgrunnen for prosjektet, prosjektets formål og mål, prosjektets omfang og avgrensning, rammebetingelser, tidsplan og budsjett. Styringsgruppen har blant annet i oppgave å godkjenne selve målet med prosjektet. Den har også et overordnet ansvar for gjennomføringen av prosjektet, og rapporterer direkte til oppdragsgiver. I tillegg til å være en kontrollerende instans, skal styringsgruppen også opptre støttende overfor prosjektleder og resten av prosjektgruppen.

Referansegruppen i prosjektet fungerer mer som et diskusjonsforum enn et styringsorgan i et prosjekt. Faglige spørsmål vedrørende prosjektet tas opp, og råd om mulige løsninger kan gis. Denne gruppen har derimot ingen myndighet til å ta beslutninger. Prosjektlederen utnevnes av styringsgruppen, og har i oppgave å planlegge, organisere og gjennomføre prosjektet i henhold til målet med prosjektet. Uavhengig om prosjektet har et stort eller lite omfang, er det viktig å ha kontroll over hvilke personer som utfører de ulike oppgavene i prosjektet, og hvem som har ansvaret for at de ulike oppgavene blir utført på riktig måte til riktig tid. Det er naturlig at prosjektleder setter opp et ansvarskart som gir informasjon om nettopp dette.

Et ansvarskart er en matrise som inneholder de ulike oppgavene som skal gjennomføres og hvem i prosjektet som har ansvar for hva. Når prosjekter skal gjennomføres er det alltid flere interessenter som er involvert. En interessent i et prosjekt er et individ, en bedrift, en organisasjon e.l. som er aktivt involvert i prosjektet, og gjenkjennes av at deres interesser kan bli påvirket negativt eller positivt av prosjektets utfall (Karlsen 2011, 273). Jo flere interessenter som er involvert i et prosjekt, desto mer komplisert blir det å gjennomføre. Det er vanlig å gjennomføre en analyse i forkant for å avdekke de viktigste interessentene i et prosjekt, enten de er direkte eller indirekte berørt.

4.1.2 Analyse

Prosjektet TGI Fridays ble til av at E.C. Dahls som er eier av bygget tok kontakt med Oras. De kom med en forespørsel om Oras kunne ta på seg prosjektet som var å sette opp ventilasjon- og sanitæranlegg for bygget. Dette var et mellomstort prosjekt Oras ikke kunne takke nei til. Samtidig var det et prosjekt av høy kompleksitet. E.C. Dahls som oppdragsgiver er en stor og viktig kunde for Oras på øvrige prosjekter, og det var derfor viktig for Oras å gjennomføre dette prosjektet for å beholde, og videreutvikle sitt forhold med E.C. Dahls.

Prosjektgruppa for dette prosjektet besto altså av E.C Dahls som var oppdragsgiver, TGI Fridays som var leietaker og Oras som var utførende entreprenør.

Oras gikk inn i startfasen av prosjektet med usikkerhet. Det var derfor ett delmål å lykkes med et så komplisert prosjekt og lære av det. Oras viste at de ikke kom til å

tjene like mye på dette prosjektet som øvrige prosjekter. Hovedmålet med prosjektet var å åpne muligheter for nye prosjekter i fremtiden. Det var derfor viktigere for Oras i dette prosjektet å tenke langsiktig avkastning, enn kortsiktig avkastning. Usikkerheten lå i at prosjektet var så komplisert at hvis ikke Oras hadde levert varene så kunne det ha skadet forholdet, og stengt muligheten for nye prosjekter i fremtiden.

Etter at behovet var erkjent og oppdraget godtatt, måtte prosjektleder skreddersy en gruppe til å utføre prosjektet. I intervjuet fortalte prosjektleder at han bevisst valgte personer han visste kunne utføre jobben, og som av erfaring hadde en god kjemi sammen som gruppe. Dette for å få til en effektiv arbeidsgruppe. Gruppen ble valgt ved å kalle inn til møte, diskutere hva som skulle gjøres, og hvem de trengte til jobben. Til sammen ble det valgt ca. 15 forskjellige medarbeidere som jobbet på gulvet i prosjektet. Siden prosjektet var så kompleks var det viktig å få med kjernegruppen, og de med mest erfaring til å utføre oppdraget. Det inkluderte de som var spesialister, og hadde mest erfaring med ventilasjonsarbeid.

Prisen var ikke den viktigste faktoren, men spesifikasjonen på prosjektet var det som var viktigst for oppdragsgiver. De stilte tekniske krav til at prosjektet skulle være akkurat likt det anlegget TGI Fridays hadde fra før i Oslo. Noe som ga begrensninger for Oras i hvordan prosjektet skulle utføres. Oras måtte derfor fly nedover for å se på anlegget som allerede var bygget i Oslo, og bygge et ventilasjonsanlegg med de samme tekniske spesifikasjonene. Oras hadde ikke gjort et slikt ventilasjonsanlegg før, og det vakte derfor usikkerhet rundt kompleksiteten på prosjektet. Det kan derfor sies at E.C. Dahls ble påvirket av TGI Fridays som interessant, og at de stilte som premiss at lokalet skulle være likt det de hadde i Oslo. Det kan være et krav eller premiss de stilte for at de skulle leie lokalene av E.C. Dahls. Derfor ble kravet stilt videre fra oppdragsgiver til Oras, som måtte levere en ventilasjonsløsning til det tekniske kravet som var satt til oppdraget.

Den interne organiseringen av prosjektet hos TGI Fridays var av hierarkisk struktur, men siden det var mange ulike bedrifter som deltok og arbeidet samtidig, ble det organisert både på et felles plan og internt i Oras. Oppdragsgiver for hele prosjektet var E.C. Dahls. Disse var eiere av bygget hvor prosjektet skulle utføres.

TGI Fridays leier kun lokaler i bygget, og er derfor ikke oppdragsgiver, men interessent. Styringsgruppen for hele prosjektet var Etto Bygg, da de hadde hovedansvar for bygget og HMS.

Referansegruppen for prosjektet var Optiman Prosjektledelse AS. Dette er et uavhengig rådgivningsfirma som organiserer, styrer og leder komplette byggeprosesser på vegne av oppdragsgivere, i dette tilfellet E.C. Dahls. Det ble valgt en intern prosjektleder i Oras, og prosjektdeltakerne var de medarbeiderne som arbeidet «på gulvet» med prosjektet. Oras hadde et mandat for prosjektet hos TGI Fridays, men ikke slik som teorien beskriver det. De hadde et langsiktig mål som gikk ut på å bedre relasjonen med flere av de andre bedriftene som var involvert i prosjektet, blant annet E.C. Dahls som var oppdragsgiver.

Det ville også vært hensiktsmessig ifølge teorien å opprette et ansvarskart for å få en oversikt over hvem som gjorde hvilke oppgaver, og hvem som hadde ansvaret for at oppgaven ble gjort. Oras hadde i forprosjektet ikke utviklet et ansvarskart, men de har lang erfaring med prosjektarbeid og hadde derfor den nødvendige kompetansen til å ha kontroll og delegere de nødvendige oppgavene på en korrekt måte.

I følge prosjektleder hos Oras ble det ikke laget noen form for interessentanalyse i oppstartsfasen av prosjektet. I forhold til teori i prosjektledelse kunne det vært hensiktsmessig å opprette en interessentanalyse så tidlig som mulig, for å avdekke hvilke interessenter som ville bli påvirket av prosjektet. Å utføre en interessentanalyse så tidlig som mulig kan være avgjørende slik at det ikke oppstår interessenter i opposisjon i prosjektets senere faser. Det kan derfor være lurt å kontakte interessenter som blir berørt av prosjektet, slik at man allerede i oppstartsfasen kan innlede et samarbeid med disse og hindre fremtidige konflikter.

Det kan spares tid ved å gjøre prosjektarbeid uten ansvarskart eller interessentanalyse, men usikkerheten er også større i slike prosjekter, da fallgruven er desto større, og det kan bety at hvis man ikke lykkes risikerer man å måtte starte på nytt.

4.1.3 Delkonklusjon

Det fremgår i analysen at Oras i prosjektets oppstartsfasen har tatt mange beslutninger basert på tidligere erfaringer, noe som har fungert. Teorien viser at det er hensiktsmessig å gjøre visse utredninger og analyser før man går inn i planleggingsfasen. I praksis er det ofte slik at det gjøres utredninger underveis i prosjektet, slik Oras også har gjort det i flere tilfeller i dette prosjektet. Ved å ikke gjøre utredninger og analyser kan det gi muligheter for å spare tid på krevende prosesser, men ved fiasko vil man i verste fall måtte starte prosjektarbeidet på nytt.

Det er viktig i oppstartsfasen å definere omfang, roller og ansvar i prosjektet. Hva som skal gjøres, hvorfor det skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Ved å definere dette så tidlig som mulig, slipper man misforståelser underveis senere i prosjektet. Det er også viktig å sette sammen en god og effektiv prosjektgruppe til å utføre arbeidet. Siden dette var et komplisert prosjekt, valgte Oras de mest erfarne medarbeiderne og kjernegruppa til å jobbe med dette prosjektet. Dette fordi Oras visste at det var et viktig prosjekt siden det var avgjørende for bedriften å lykkes for å styrke kunderelasjonen til oppdragsgiver E.C. Dahls, og dermed åpne muligheter for fremtidig samarbeid. Et slik samarbeid ville gitt god avkastning på lang sikt ved at Oras kan få mange nye prosjektutfordringer av E.C. Dahls som er en stor og betydelig aktør i markedet.

Det er også hensiktsmessig å sette opp en interessentanalyse så tidlig som mulig i oppstartfasen for å avdekke de aktørene som prosjektet berører. Ved å sette opp en interessentanalyse så tidlig som mulig, kan man samarbeide med interessentene i stedet for å havne i konflikt med aktører som ikke føler seg involvert i arbeidet i prosjektets senere faser. Oras hadde i løpet av prosjektet ikke satt opp noen form for interessentanalyse, men samarbeidet med TGI Fridays, som var en av interessentene, fordi de stilte tekniske krav gjennom oppdragsgiver om at ventilasjonsanlegget skulle være tilsvarende det de hadde i Oslo. Hvis Oras ikke hadde fulgt det tekniske kravet som ble fremstilt i oppstartsfasen, kunne dette ha utviklet seg til en konflikt på et senere stadium.

4.2 Planleggingsfasen

4.2.1 Teori

Styringsløyfen beskriver at etter oppstartsfasen kommer det som kalles for planleggingsfasen i prosjektets livssyklus. Den er avgjørende for at prosjektets gjennomføringsfase skal gå smertefritt. Det å ikke planlegge grundig nok kan få konsekvenser senere i prosjektet. Usikkerheten kan gi økt slakk/flyt i prosjektet slik at prosjektet blir forsinket, det kan gi økte kostnader, og økt usikkerhet rundt utfallet av gjennomføringen. Gjennomføringsfasen blir beskrevet i neste kapittel. I denne delen fokuseres det kun på planleggingsfasen.

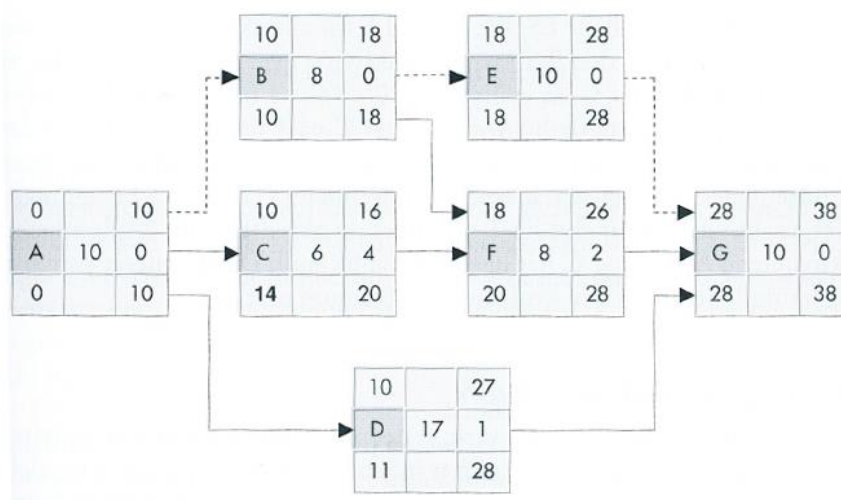
Når man planlegger et prosjekt er det alltid viktig å optimalisere bruken av ressurser. Det er derfor viktig i planleggingsfasen å planlegge aktivitetene ut fra tid. Dette fordi ressursbruken skal bli så jevn som mulig gjennom hele prosjektets levetid, samtidig som sluttdatoen til prosjektet skal overholdes. Prosjektlederen er mest opptatt av organisering av prosjektet og å få innsikt i risikoen, mens prosjekteieren legger hovedvekten på planlegging, og forståelsen for prosjektets formål og omfang.

I følge Erling S. Andersen (2005, 126) kan man dele prosjektplanlegging på tre nivåer: strategisk, taktisk og operasjonell planlegging. Den strategiske planleggingen består i å fastlegge den strategien som skal brukes ved løsningen av den utfordringen som prosjektet står ovenfor. Dvs. at en oppgave kan angripes på forskjellige måter. Enhver plan bygger på en strategi – det er ikke mulig å lage en plan uten at man har fastlagt en strategi, men det er ikke alltid strategien blir eksplisitt drøftet og representert. Når man så kommer til planen, er det ønskelig med to sett av planer. Man trenger en plan på et overordnet nivå som kan holdes relativt stabil og uforanderlig. Det er også viktig med planer på mer detaljerte nivåer som fanger opp behovet for stadige endringer (work breakdown structure). Det er derfor viktig å planlegge hva man skal oppnå før man diskuterer hvordan.

Det er flere verktøy som kan være nyttig i planleggingsfasen deriblant AON-nettverk og Gantt-skjema. I tillegg kan det være hensiktsmessig å ha et prosjektmandat og en milepælplan.

Fremdriftsplanlegging, og nettverksplanlegging: i store konkrete prosjekter med mange aktiviteter, og sterke avhengigheter mellom aktivitetene kan nettverksmetoden være aktuell for fremdriftsplanlegging. Nettverksplanlegging er mer logisk konsekvent enn et Gantt-skjema og milepælplanlegging. Ressurser og økonomiplanlegging kan integreres slik at planen viser en sammenheng mellom tid, ressurser og kostnader. Ressursplanlegging kan føres inn med antall personer som er involvert i prosjektet, samt tiden det vil ta få de ulike oppgavene ferdig.

Et AON-nettverk er enkelt å tegne, kan enkelt vise komplekse relasjoner som ventetid mellom to aktiviteter, samt alle aktivitetene kan plasseres oversiktlig. En kritisk sti er en betegnelse på den stien som tar lengst tid gjennom nettverket. Hvis en aktivitet på kritisk sti blir forsinket, blir hele prosjektet forsinket. Flyt/slakk beskriver hvor lenge en aktivitet i prosjektet kan utsettes uten at det påvirker prosjektets sluttidspunkt.

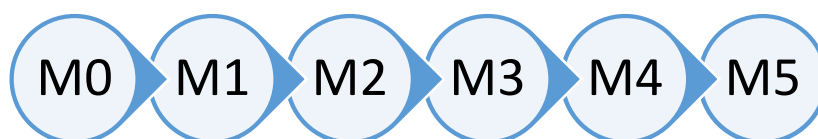


Figur 9.10 AON-nettverk (Jan Terje Karlsen 2013, 317)

I følge Harald Westhagen (2006, 76) gjenstår det å beregne de kostnadmessige konsekvensene av planen når man har kommet frem til akseptabel ressursbelastning. Det innebærer å holde dette opp mot resultatmålet med hensyn til økonomi. Kostnadene knyttet til bruk av personell følger direkte av ressursplanen. I tillegg kommer andre kostnader som materialkostnader, maskinkostnader og spesielle utstyrsanskaffelser. Ut i fra dette må man sette opp et prosjektbudsjett. For mindre prosjekter vil et samlet budsjett for hele prosjektperioden med ulike kostnadsarter fordelt på delprosjekter eller hovedaktiviteter, være tilstrekkelig. I

større prosjekter vil det vanligvis være behov for et periodisert budsjett i tillegg. Det betyr at kostnadene fordeles over passende tidsenheter, f.eks. måneder, for å gi et bedre grunnlag for periodisk kostnadsoppfølging mot budsjettet.

En milepælplan er en strategisk overordnet plan som setter retningen for prosjektet. Den utgjør et rammeverk. Den består av mindre resultater og leveranser som skal nås i løpet av prosjektperioden. En milepæl skal være målbar og resultatorientert. For å nå en viss tilstand beskrevet gjennom M5, må man i prosjektet ha vært i den tilstanden som er beskrevet med milepælen M4.



Modellen viser en milepælplan der sirklene er milepæler (M0, M1 osv.), og pilene representerer de logiske avhengighetsforholdene (Andersen, 2005, 144). I følge Erling S. Andersen (2009, referert i Karlsen 2013, 306) beskrives milepæler som en kontrollstasjon i prosjektet som indikerer riktig kurs, en tilstand som prosjektet bør være i på et visst stadium av prosjektarbeidet. De representerer holdepunkter underveis i prosjekter, beskriver hva som skal oppnås, ikke hva som skal gjøres og hvordan. Milepæler skal så langt som mulig være løsningsnøytrale og formulerte. Det skal være enkelt å registrere om en milepæl er nådd eller ikke. Det kan være betingelser som må oppfylles for å oppnå tilstanden, og det kan også være naturlig å knytte milepæler til viktige beslutningspunkter.

I planleggingsfasen kan det være viktig å starte med å få et mandat på plass. Mandatet skal oppsummere en definering av prosjektet. Prosjektmandatet viser formelt at prosjektet er godkjent, og skal gjennomføres. Det er en avtale mellom oppdragsgiver, prosjektleder og firmaet prosjektleder representerer. Et mandat skal inneholde navn på prosjektet, bakgrunn for prosjektet, hvem som er oppdragsgiver, prosjektets effektmål, resultatmål og rammebetingelser, omfang, roller og ansvar, tidsplan, budsjett, dato for godkjenning og signatur av de ansvarlige. Et mandat skal uformes av oppdragsgiver, men det er viktig at prosjektleder får være med i prosessen med å utforme mandatet (Karlsen 2013, 85).

Det skiller mellom to typer av usikkerhetsvurderinger. Valg av prosjektstrategi, og gjennomføringen av prosjektplanene. Det er behov for usikkerhetsvurdering i planleggingsfasen når man velger strategi. Det kan være nyttig å utføre usikkerhetsanalyser før man utformer prosjektplanene. Det innebærer at man utnytter de positive mulighetene som finnes, og identifiserer truslene knyttet til prosjektet. Med usikkerhet menes noe som er ukjent for oss. Man vet ikke med sikkerhet hva som vil skje. Ulike hendelser kan oppstå. Utfallet er usikkert, og det kan i prinsippet bli enten positivt eller negativt utfall. Usikkerhet er subjektivt og varierer fra person til person, og prosjekt til prosjekt. Et utfall kan være usikkert for en person, men kjent for en annen (Erling S. Andersen, 2005, 129-130).

4.2.2 Analyse

Oras hadde ingen konkret sluttdato nedfelt i planleggingsfasen. Oras tidsplanlegging gikk i hovedsak ut på å gjøre én oppgave av gangen, og mye av planleggingen skjedde underveis i gjennomføringsfasen. Dette førte til at oppgavene på en måte var jevnt fordelt gjennom prosjektets syklus, men de hadde liten kontroll på når de skulle blir ferdig. De ulike arbeidsoppgavene ble fordelt gjennom god kommunikasjon i ukentlige møter. Oras hadde forøvrig en prikkliste de fulgte for å vite når man kom videre i prosjektet, og det var de ukentlige møtene og møterefelatene som utgjorde fremdriften. Det virker som Oras har lang erfaring med prosjektarbeid og at god kommunikasjon kompenserer for manglende dokumentert planlegging. Det ser ut til å fungere godt på grunn av at de har lang fartstid med prosjektering, og derfor ikke har problemer med å gjennomføre prosjekter på intuisjon.

Den strategiske planen til Oras var så enkel som at de skulle få satt på plass et ventilasjonsanlegg for bygget TGI Fridays. Det for å styrke sin relasjon til oppdragsgiver E.C. Dahls. Planen var å gjøre alt steg for steg. Ta en oppgave av gangen, og det var filosofien gjennom hele prosjektets levetid. Man kan si at det var mindre fokus på taktisk detaljert planlegging i planleggingsfasen, og detaljnivået på oppgavene ble løst underveis i gjennomføringen.

Siden prosjektets sluttdato ble forskjøvet på grunn av at ingen fastsatt sluttdato var satt i planleggingsfasen, og liten form for planlegging, så viser det seg ut i fra teorien at man kunne ha benyttet seg av en rekke modeller for å ha hatt bedre

kontroll. Et AON-nettverk er et verktøy som kan gi bedre kontroll over ressursene. Det ble mye ventetid i prosjektet, og hvis Oras hadde brukt et AON-nettverk kunne man fulgt en kritisk sti, og på denne måten vist hvor de kunne spart tid/kostnader i prosjektet. Dette kunne ført til at prosjektets ventetid hadde blitt redusert, og at prosjektet ikke hadde blitt flere uker forsinket. I et AON-nettverk kunne Oras hatt kontroll via logisk konsekvent integrering av prosjektets ressurser, aktiviteter, og kostnadmessige konsekvenser opp mot resultatmålet. Kostnader som kunne vært integrert i forhold til prosjektet er lønn til ansatte, materialkostnader, maskinkostnader, og spesielle utstyrsanskaffelser. Dette krever at man har satt opp et prosjektbudsjett.

Prosjektet ble budsjettert med tre–fire millioner kroner. Sluttregningen endte på over sju millioner kroner. Ved å bruke et AON-nettverk hadde det vært mulig å kutte kostnader på den kritisk linjen og planlagt flyten for så å bruke det i en fremdriftsplan. På denne måten ville man også kunne redusert forsinkelser i prosjektet. Prosjektet ble budsjettert etter regning. På grunn av at Oras kontinuerlig førte åpen bok over alle kostnader, hadde oppdragsgiver til enhver tid innsyn. Det var derfor mulig for Oras å gjennomføre prosjektet etter regning i stedet for fastpris. Det førte til redusert risiko for Oras ved at de kunne fakturere alle materialkostnadene på forskudd. Dette gjør at Oras reduserer usikkerhet for en fiasko. Hvis prosjektet blir mislykket kan Oras gå ut av prosjektet uten store tap, og reallokere sine ressurser til nye prosjekter. Det ble ikke foretatt noen konsekvensanalyser i planleggingsfasen. Det førte til usikkerhet, da de ikke hadde estimert og planlagt usikkerhetsanalyser ved et så stort og komplisert prosjekt.

Usikkerheten ble ført over til oppdragsgiver som derfor også måtte ta største delen av tapet dersom prosjektet ikke gikk som planlagt. Risikoen Oras tok med at den største usikkerheten lå hos oppdragsgiver, var at de kunne fått større avkastning ved å sette fastpris, dersom prosjektet ble vellykket. I dette tilfellet hvor det var et komplisert prosjekt med lite planlegging, kan det ha vært hensiktsmessig for Oras å utføre prosjektet etter regning. Prosjektleder sørget hele tiden for å fakturere oppdragsgiver på forskudd, derfor kunne Oras i teorien gå ut av prosjektet uten store tap, uavhengig av resultat. Oppdragsgiver og prosjektleder utformet et rammeverk i form av en prosjektkontrakt. Det var i denne kontrakten at det ble avtalt at prosjektet skulle gjennomføres etter regning. Det eksisterte verken

mandat eller milepælplan i dette prosjektet. De hadde derfor ingen plan som ga indikasjon på hvor langt de hadde kommet underveis i prosjektet. Aktivitetene i prosjektet ble planlagt etter hvert som andre ble avsluttet, og det var heller ingen plan på når de skulle være ferdig med hva. De hadde kun et anslag på når de trodde de ville bli ferdig med samtlige oppgaver.

Noe Oras fokuserte på i planleggingsfasen var å ha en god HMS-plan.

Prosjektleder fortalte i dybdeintervjuet at de leide inn Optiman for å hjelpe til med å utarbeide en god HMS-plan. Helse, miljø og sikkerhet var svært viktig for å redusere usikkerheten for uønskede hendelser. Oras hadde også stor fokus på å ha alle tillatelser og tegninger i orden. Det var derfor viktig i planleggingsfasen at byggetillatelse ble søkt, kom i orden, og at arkitekttegninger ble godkjent før de kunne starte arbeidet. Dette var det Oras hadde størst fokus på og planla best i planleggingsfasen, for å unngå problemer tilknyttet tillatelser og godkjenninger underveis i prosjektet.

4.2.3 Delkonklusjon

Ut i fra analysen kan man se at Oras hadde liten fokus på planer og fremdriftsplaner i planleggingsfasen, men planla heller underveis i prosjektet. I praksis foregår prosjekter ofte slik, men det kan lønne seg for å redusere usikkerheten å planlegge bedre både på overordnet, og detaljnivå i planleggingsfasen. Dette for at prosjektplanlegging skal være stabilt, og uforanderlig gjennom hele prosjektets livssyklus. Som det ble beskrevet i analysen, så var det HMS-planen og sikkerheten for medarbeiderne som var viktigst i planleggingsfasen for Oras. Styringsløyfen beskriver at hvis planleggingen ikke er god nok på f.eks. sikkerhet, eller andre punkter, kan det være at de må tilbake til planleggingsfasen i et senere tidspunkt i prosjektets livssyklus for å planlegge på nytt. Det vil koste dyrebare tid, kan føre til stor usikkerhet underveis i gjennomføringen av prosjektet, kan føre til store konsekvenser, kan føre til store kostnader, og kan føre til at flyten i prosjektet blir påvirket. Man kan derfor konkludere med at Oras sitt fokus på sikkerhet kan å gitt et godt grunnlag for den gode kommunikasjonen som var i prosjektet, og gitt et positivt utfall i forhold til usikkerheten på HMS-området i prosjektet.

For å redusere usikkerheten til prosjektet på de øvrige punktene, kunne Oras ifølge teorien ha gjort en rekke tiltak. De kunne brukt flere planleggingsverktøy,

og først og fremst bedt oppdragsgiver E.C. Dahls utarbeide et mandat. På denne måten kunne man forhindre at gjennomføringsfasen og avslutningsfasen ble forsinket og at budsjettet ble fordoblet. Det var derimot ikke fastsatt konkret budsjett fra oppdragsgiver i planleggingsfasen. Det førte til økt usikkerhet senere i prosjektets livssyklus og dobbelt så høyt budsjett som først antatt. Formål og mål var kjent, men ikke konkretisert godt nok, og heller ikke skrevet ned i et mandat. Det burde også vært nedfelt en konkret avslutningsdato i et mandat, noe som ikke var klart i planleggingsfasen.

Milepælplanlegging hadde vært et verktøy som ville vært utmerket for Oras å bruke i sitt prosjekt, da de hadde stort fokus på å gjennomføre en oppgave før de startet på neste. Det kunne økt kontrollen, og redusert usikkerheten ved å sette inn alle oppgavene i en milepælplan. Det kunne igjen redusert forsinkelsen prosjektet fikk, og redusert kostnadsoverskridelsen på budsjettet. Prosjektet ville med en milepælplan fått konkretisert tidsforbruket for hver oppgave, samt sluttdato for prosjektet kunne vært klar allerede i planleggingsfasen. Det hadde gitt bedre kontroll over hvor langt de hadde kommet i prosjektet til enhver tid og redusert usikkerheten.

Et annet verktøy som kunne vært hensiktsmessig å ta i bruk er AON-nettverk. Det for å få oversikt over budsjett, ressurser, de ulike aktivitetene, kostnadene og tid. Det ville gitt en logisk konsekvent tråd i prosjektet, og integrert helheten på usikkerheten i prosjektet i en plan allerede i planleggingsfasen. Da kunne Oras ha tegnet opp en kritisk sti over hvilke veivalg som ikke kan forsinkes i prosjektet, og på denne måten vist hvor de burde redusert slakk og forbedret flyten i prosjektet. Det hadde også gitt klarhet i hvilke oppgaver Oras ikke burde forsinket, hvilke kostnader de ikke burde utsatt, og fokusert på disse for å få bedre kontroll og redusert usikkerheten i prosjektet.

God kommunikasjon, erfaring og kompetanse i kjernegruppa fra tidligere prosjektarbeid kan ha kompensert for manglende skriftlige planer i planleggingsfasen. Manglende planlegging i planleggingsfasen kan ha vært en avgjørende faktor for at prosjektet ble forsinket, at budsjettet ble nesten fordoblet, og at det var stor usikkerhet på arbeidsoppgavene gjennom hele prosjektet.

4.3 Gjennomføringsfasen

4.3.1 Teori

I gjennomføringsfasen benytter man seg av de allerede utarbeidede verktøyene når man gjennomfører de ulike aktivitetene i prosjektet. Det vil derfor si at man er avhengig av å ha gjort en god jobb i oppstarts- og planleggingsfasen.

Dersom alle vet hva som skal gjøres, av hvem, til hvilken tid og hvordan, er det et godt grunnlag for å lykkes med gjennomføringen av prosjektet. Hvis man har planlagt nøye har man også en strategi for hvordan man skal håndtere eventuelle problemer underveis i prosjektet. Det er i denne fasen at resultatene blir skapt og man fokuserer på statusrapporter, håndtering av endringer, kvalitet, prognoser for tid og budsjett. Dette er en forklaring av prosjektets livssyklus etter Gray og Larson (2011, 7) referert i Karlsen og Gottschalk (2008, 24).

Når selve gjennomføringen av prosjektet er i gang er det viktig at prosjektleder styrer prosjektet i riktig retning slik at man oppnår de resultatene man ønsker. Det innebærer regelmessig oppfølging og eventuelle korrigeringer dersom det skjer endringer underveis i prosjektet. Forutsetningen for å kunne drive oppfølging og styring av et prosjekt er at man har statusrapporter å forholde seg til.

Statusrapportene beskriver hva som har skjedd og hvordan situasjonen er.

Hensikten med slike rapporter er å se om det trengs korrigeringer eller ikke, og å oppdage eventuelle avvik i tide. Oppfølging er å gjøre noe med det rapporten viser. For å kunne styre et prosjekt må utførelsen og gjennomføringen kontrolleres og følges opp kontinuerlig. Jan Terje Karlsen (2013, 385) har flere definisjoner av styring: «Styring er å sikre at veien til målet følges, styring er å holde kursen, styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet.» I følge Mikkelsen og Riis (2003, referert i Karlsen 2013, 389) er god styringskultur en av de viktigste faktorene for effektiv styring av prosjekter.

Styringskultur vil si den holdning og innstilling som medlemmene har til oppfølgingen av prosjektet. En god styringskultur utvikles over tid basert på erfaring, modenhet og evnen til å lære av feil. Det er i stor grad prosjektleders ansvar å vektlegge det å utarbeide konkrete planer og overholde planene. Det er flere virkemidler prosjektleder kan ta i bruk for å sikre en best mulig styringskultur. Man må prioritere arbeidet med å planlegge og man må bruke

planene i oppfølgingen av prosjektet. Et annet virkemiddel er å sørge for at planene er lett tilgjengelig og synlig for deltakerne i prosjektet. Det kan for eksempel gjøres ved å etablere et eget styringsrom hvor alle planene blir hengt opp på veggen. Noe som også kan bidra til en god styringskultur er å gi belønning/straff knyttet til planoverholdelse/forsinkelse.

Det er flere forhold som kan vanskeliggjøre styringen og oppfølgingen av et prosjekt. For det første kan det bli vanskelig å gjennomføre effektiv oppfølging fordi deltakere i prosjektet ikke forstår hensikten. Årsaken kan være at skillet mellom rapportering og oppfølging ikke er forstått. For det andre kan styringen og oppfølgingen av prosjektet være vanskelig fordi prosjektplanene ikke er egnet eller tilrettelagt for dette formålet. En tredje fallgrube som bør unngås, er at ansvaret for rapportering og oppfølging ikke er gitt eller forstått blant prosjektdeltakerne. For det fjerde er det viktig å forstå at styring og oppfølging av prosjektet ikke dreier seg om å overvåke den enkelte medarbeider eller å lete etter syndebukker (Karlsen 2013, 389).

Styring av aktiviteter og arbeidsoppgaver som gjennomføres i prosjektet kan skje på flere måter. I følge Karlsen (2013, 387) kan man skille mellom fire styringsformer: direkte styring, regelstyring, målstyring og kulturstyring.

Direkte styring betyr at ledelsen gir instruksjoner til underordnet ansatt om hva som skal gjøres. Instruksjonen kan også legge føringer for hvordan arbeidet skal utføres. Eksempler på direkte styring er delegering av ansvar og oppgaver, rådgivning, koordinering og fastsetting av krav. Fordelen med denne styringsformen er at arbeidsoppgavene er klare og det gir liten grunn til misforståelser. Samtidig gir denne styringsformen liten frihet for den enkelte prosjektdeltaker.

Regelstyring innebærer et sett av regler og instruksjoner som legger føringer for hva som skal gjøres. I mange tilfeller kan disse reglene være svært detaljerte og beskrive steg for steg fremgangsmåten og hvordan arbeidet skal utføres. Fordelen med denne formen for styring er at en får standardisering av hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres i et prosjekt. I likhet med direkte styring kan det også være en ulempe ved regelstyring at det gir liten frihet for den enkelte prosjektdeltaker.

Målstyring går ut på å knytte styringen opp til de mål og resultater som ønskes ved prosjektet. Det betyr at det er målene og de ønskede resultatene som gir føringer for de handlinger og beslutninger som gjøres og tas i gjennomføringen av prosjektet. Denne styringsformen gir prosjektdeltakerne motivasjon og økt arbeidsinnsats i form av at de jobber mot et konkret mål og de ser resultatene skapes. Ulempen med denne styringsformen er at målene i seg selv kan bli for dominerende.

Ved kulturstyring skjer styringen ved hjelp av verdier og organisasjonskultur. Det betyr at det er organisasjonens verdier, normer og kultur som styrer hvilke beslutninger som tas, hva som gjøres og hvordan det skal gjøres. Det positive med denne styringsformen er at ved en godt utviklet prosjektkultur i organisasjonen vil dette gi gode resultater. Det negative er at det kan ta lang tid å utvikle den gode prosjektkulturen.

Som tidligere nevnt er det nødvendig med regelmessig oppfølging for å kunne avdekke eventuelle endringer underveis i et prosjekt. I følge Andersen, Grude og Haug (2012, 135) skiller det mellom oppfølging på aktivitetsnivå og oppfølging på milepælnivå, altså på detaljnivå og overordnet nivå. På detaljnivået planlegger man aktivitetene fram til neste milepæl. Disse planene blir dokumentert på aktivitetsansvarskartet. Det er aktuelt å be om rapportering på følgende sju forhold:

- *Ressursbruken* – hvor mye ressurser som er brukt, hvor mye som gjenstår og hva som er totalt forventet bruk av ressurser.
- *Tidsplanen* – om aktivitetene blir ferdig i tide.
- *Kvaliteten* – at kvaliteten på arbeidet blir ivaretatt.
- *Ansvarskartet* – hvem utfører hva.
- *Endringer/tillegg* – kartlegger om man har utført endringer/tillegg.
- *Ventetid* – er ressursløsende og må unngås.
- *Spesielle problemer* – avdekker eventuelle problemer. Identifisering av problemet, årsak, konsekvens og forslag til tiltak.

Ut i fra disse punktene kan man med en slik rapport avdekke problemer slik at man kan foreta nødvendige endringer for å lykkes best mulig med prosjektet. For å kunne drive oppfølging på milepælnivå må man ha rapporter som viser hvordan prosjektet utvikler seg i forhold til milepælplanen. En slik rapport består av to deler:

- *Milepælene* – hvilke milepæler er nådd og om det er gjort noe spesielt i arbeidet med å nå disse milepælene.
- *De antatte ferdigtidspunktene for milepælene* – eventuelle avvik fra det antatte ferdigtidspunktet for hver milepæl, samt årsak til avvik.

Å sikre kvalitet er noe av det viktigste man må fokusere på underveis i prosjektarbeidet. Hensikten er først og fremst å sikre at prosjektresultatet oppfyller de krav som oppdragsgiver har satt. Andersen, Grude og Haug (2012, 150) hevder at den hyppigste årsaken til forsinkelser i prosjekter er at den opprinnelige kvaliteten på arbeidet ikke er god nok. Med kvalitet menes kvalitet i arbeidet som blir utført i gjennomføringen av prosjektet, men også kvalitet på plandokumenter som mandat, milepælplan og ansvarskart. Man kan og bør kvalitetssikre dette ved å stille spørsmål om kvaliteten er godkjent. Dette gjøres enten av internt personell, representanter fra oppdragsgiver eller av en ekstern kontrollorganisasjon. Ved noen prosjekter er det også vanlig med omfattende kvalitetstester i forbindelse med overlevering av sluttproduktet. Dersom kvaliteten ikke er tilfredsstillende må man se på hvilke tiltak som kan iverksettes for å rette opp kvalitetssvikten.

Prosjektmøter er også en nødvendig del av prosjektarbeidet og er et viktig kommunikasjonsmiddel, også under gjennomføringsfasen. Jan Terje Karlsen (2013, 229) definerer prosjektmøter på følgende vis: «Prosjektmøter er formelle sammenkomster hvor en gruppe mennesker med tilknytning til prosjektet kommer sammen for å utveksle informasjon, ideer og erfaringer.» Skal et prosjektmøte være vellykket, er det viktig at formålet med møtet er tydelig og forstått. Det vil kun føre til irritasjon blant prosjektdeltakerne dersom det blir holdt møter som ikke har en klar hensikt. Gode forberedelser og planlegging øker sannsynligheten for at prosjektmøtet blir vellykket. Gjennom gode prosjektmøter oppnår man å informere, analysere og/eller løse problemer, å diskutere og utveksle synspunkter.

Man vil også inspirere og motivere, gi råd og motta tilbakemeldinger fra prosjektdeltakerne på slike møter.

4.3.2 Analyse

Oras hadde i løpet av prosjektets levetid ukentlige prosjektmøter bestående av representanter fra Oras, E.C. Dahls eiendom og TGI Fridays. På disse møtene ble fremdriften i prosjektet vurdert ved hjelp av statusrapporter. De benyttet seg ikke av fremdriftsplaner, men brukte referater fra disse prosjektmøtene for å avklare hva som skulle gjøres underveis. Ved eventuelle avvik som oppstod underveis i prosjektet, benyttet Oras seg av et varslingsystem som de kaller KS-systemet. Dette er et kvalitetssikringssystem hvor de sender endringsmeldinger som enten er av økonomisk eller tidsmessig art. Dersom tidsfristen i dette prosjektet skulle forskyves, måtte det være bred enighet i prosjektgruppa. I dette tilfellet var det kvaliteten på prosjektet som stod i fokus, ikke prisen. Ved at prosjektet ikke hadde strenge økonomiske rammer, ble det tildelt flere ressurser slik at det kunne ferdigstilles til rett tid, men til en tilsvarende høyere pris.

Oras har høyt fokus på at enhver prosjektdeltaker skal være godt informert før prosjektet starter. Dermed er det mindre sjanse for at det oppstår feil underveis i prosjektet. Dette påvirker deres styringskultur. I de ukentlige prosjektmøtene som Oras hadde ble både fremdriften vurdert og nye oppgaver planlagt, noe som tyder på at prosjektleder både har prioritert å utarbeide nye planer og oppfølging av prosjektets fremgang. Referatene fra disse møtene ble distribuert internt via Oras sitt CRM-system, og var på den måten lett tilgjengelig og synlig for andre deltakere i prosjektet. Hvorvidt Oras benyttet seg av noen form for belønning eller sanksjoner ved henholdsvis overholdelse av, eller forsinkelse i planen, kom ikke fram under dybdeintervjuene som ble gjort.

I dette prosjektet har Oras hatt en blanding av direkte styring og målstyring. Prosjektdeltakerne har mottatt klare instruksjoner fra prosjektleder om hva som skal gjøres, som igjen har fått instruksjoner fra oppdragsgiver. Samtidig har prosjektet blitt styrt ut fra det prinsippet at TGI Fridays i Trondheim skulle ha samme oppbygging som i Oslo, og det fantes ingen konkrete økonomiske rammer. Oppfølgingen underveis i prosjektet foregikk på aktivitetsnivå da det ikke fantes noen konkret milepæl å forholde seg til.

Oras har ikke hatt noen form for skriftlig rapportering annet enn referater fra prosjektmøtene underveis i prosjektet. Utover dette har rapporteringen foregått muntlig. Oras fokuserte mer på spesifikasjonene ved prosjektet enn på kostnadene. Prosjektleder var mye til stede der arbeidet ble utført for å sikre kvaliteten i arbeidet som ble gjort. Utover dette var HMS et viktig fokusområde for Oras og noe de vektla tungt i dette prosjektet.

4.3.3 Delkonklusjon

Ut fra analysen har Oras ikke utarbeidet en konkret fremdriftsplan i planleggingsfasen, men heller i stor grad bestemt prosjektets fremdrift underveis i gjennomføringsfasen i form av referater fra ukentlige prosjektmøter. Teorien i prosjektledelse baserer seg på at det er hensiktsmessig å planlegge før man igangsetter prosjektarbeidet. Det er ikke alltid at en slik fremdriftsplan vil stemme overens med tiden som faktisk brukes, men den vil allikevel være nødvendig ved en eventuell evaluering av prosjektet for å finne ut av hvor de tidsmessige avvikene befinner seg.

I følge teori er det tre virkemidler som er med på å sikre best mulig styringskultur: prioritering av planlegging og oppfølging, tilgjengelig- og synliggjøring av prosjektplanene overfor prosjektdeltakere, og belønning eller sanksjon ved overholdelse av eller forsinkelse i planen. Oras benyttet i dette prosjektet de ukentlige prosjektmøtene til å planlegge fremdriften og følge opp arbeidet som allerede var gjort. De brukte sitt eget CRM-system for å gjøre referatene fra disse møtene tilgjengelig for alle de involverte. Hverken belønning eller sanksjoner ble nevnt i løpet av intervjuene, og det kan derfor ikke konkluderes med hvorvidt dette ble benyttet eller ikke. Alt i alt tyder dette på at Oras i løpet av mange års erfaring har opparbeidet seg en god styringskultur.

Oras har benyttet seg av en blanding av direkte styring og målstyring i dette prosjektet. Dette har vist seg å fungert på en god måte, selv om teorien beskriver at målstyring er den styringsformen som oftest forbindes med prosjektstyring (Karlsen 2013, 388). Da det ikke forelå noen form for milepælplan, fremdriftsplan o.l., var det naturlig at det ble benyttet en stor andel direkte styring, da det ble bestemt på ukentlig basis hva som skulle skje videre i prosjektet.

Det fremgår i analysen at dersom Oras i planleggingsfasen hadde utarbeidet en milepælplan, hadde de under oppfølgingen i gjennomføringsfasen kunne planlagt på et overordnet nivå i enda større grad, i stedet for å legge hovedfokus av planleggingen på detaljnivå. Hadde de planlagt på begge disse nivå, hadde de hatt forutsetning for å utarbeide mer detaljerte rapporter for å avdekke eventuelle fremtidige problemer ved prosjektet. Uansett var kvaliteten på det arbeidet som Oras utførte i dette prosjektet god på grunn av at det ble benyttet erfarne medarbeidere fra kjernegruppen som hadde god kunnskap fra tidligere prosjekter.

4.4 Avslutningsfasen

4.4.1 Teori

Prosjekter er en arbeidsform som har et bestemt avslutningstidspunkt. Denne avslutningen er definert tidlig i prosjektet, men til tross for det er det ikke sikkert at prosjektet blir avsluttet på dette tidspunktet. Avslutningen av et prosjekt er en krevende ledelsesoppgave i likhet med de andre fasene i prosjektet. Det er prosjektleders ansvar å sikre profesjonell avslutning av alle aktiviteter i prosjektet. Det innebærer en rekke utfordringer som prosjektleder må ta stilling til. I følge Karlsen (2013, 487) er disse utfordringene knyttet til: fremtiden til prosjektmedarbeiderne, overdragelse og vedlikehold, dokumentasjon, kontraktsavslutning, finansregnskap og prosjektevaluering.

Når et prosjekt nærmer seg avslutningen, er det normalt at man ser en økende innsats i prosjektgruppen, gitt at den er velfungerende. Når prosjektet avsluttes og ressursene som var involvert skal frigis, er det også normalt at flere av prosjektdeltakerne ser fremover i tid og begynner å tenke over egen fremtid i organisasjonen og karriere. (Briner, Hastings, Geddes 2012, 168).

I henhold til prosjektets sinnsstemningskurve, vil entusiasmen for prosjektet gradvis synke etter hvert som overleveringen er iverksatt. Når overleveringen av prosjektet er ferdig, vil entusiasmen og gleden over det ferdige prosjektresultatet fort forsvinne blant prosjektdeltakerne, og det er prosjektleders jobb å skape motivasjon på nytt og få de ansatte til å se fremover. Det vil være hensiktsmessig med en eller annen form for offisiell avslutning på prosjektet, blant annet for å gi prosjektdeltakerne den annerkjennelsen de har gjort seg fortjent til i løpet av

prosjektets levetid, og således skape ny motivasjon. (Briner, Hastings, Geddes 2012, 169).

Fremtiden til de involverte i prosjektet avhenger stort sett av deres egen innsats, men for å unngå engstelse og negative tanker blant de ansatte er det viktig at prosjektleder forsikrer seg om at oppdragsgiver og andre relevante ledere har planlagt fremtiden til disse. Det er viktig at prosjektleder tidlig i avslutningsfasen tar kontakt og forteller om den gode innsatsen som har blitt lagt ned i prosjektet av prosjektdeltakerne. Skjer dette for sent i prosjektets avslutningsfase, er det fare for at ledelsen for prosjektet tar feil avslutninger overfor fremtiden til de ansatte. Prosjektleder må også ta kontakt med de ulike prosjektdeltakerne og videreformidle de tilbakemeldingene han/hun har fått fra ledelsen angående deres fremtid i nye, kommende prosjekter (Briner, Hastings, Geddes 2012, 170).

De som skal videreføre arbeidet og ta i bruk resultatene av prosjektet er avhengig av informasjon og opplæring for å lykkes. Derfor vil det være hensiktsmessig å involvere disse personene underveis i prosjektet. På denne måten begynner overleveringsprosessen allerede i prosjektets startfase. Slik unngår man også overraskelser i den endelige overleveringen av prosjektet. Det konkrete innholdet i overleveringsprosessen vil variere fra prosjekt til prosjekt, men det finnes noen generelle tiltak som kan brukes i de fleste prosjekter (Westhagen 2008, 102):

- *Medvirkning* – inkludere brukerne i utforming av mål og krav til resultat.
- *Ansvars plassering* – tildeling av ansvar for overlevering av prosjektet.
- *Dokumentasjon* – enkle og brukervennlige veiledninger.
- *Presentasjonsmøter* – fokus på å forklare hvordan folk kan bli berørt.
- *Opplæring* – kurs, hjelp i arbeidssituasjonen, treningssesjoner, demoer.
- *Støttepersoner* – utpek personer som egner seg som veiledere for andre.
- *Orakeltjeneste* – gi brukeren tilgang til teknisk support.
- *Brukerevaluering* – formell evaluering, avslutning på innføringsfasen.

Prosjektdokumentasjon innebærer at prosjektleder må ta ansvar for all nødvendig dokumentasjon. Alle fasene i prosjektet bør dokumenteres og være tilgjengelig. Dokumentasjonen må inneholde en liste over alle prosjektleveranser, hvor man ser hvordan enkeltleveransene hører sammen, og hvordan de ble utviklet og testet.

Når det gjelder kontraktsavslutningen innebærer det at prosjektleder trenger en formell aksept fra oppdragsgiver om at kontrakten er oppfylt. Tydelig definerte spesifikasjoner vil være hensiktsmessig for å unngå uenigheter om tolkning av innholdet i kontrakten. Finansregnskap innebærer at prosjektleder har ansvar for å legge frem et komplett regnskap for prosjektet. Dette skal vise de totale kostnadene ved prosjektet, og vise kostnadene i forhold til budsjettet. Avvik må forklares.

I følge Westhagen (2008, 104) er det i praksis altfor ofte slik at når prosjektet endelig er ferdig, oppløses prosjektgruppen uten at det blir foretatt noen evaluering av hva som gikk bra, og hva som var mindre bra i selve arbeidsprosessen fra oppstart til avsluttet overlevering. Resultatene blir derfor ofte at de samme feilene gjentas i neste prosjekt eller i senere prosjektarbeid. Ved å gjøre systematiske evalueringer av prosjektet vil bedriften kunne få en samling av gode holdepunkter og fremgangsmåter for målformulering, organisering og planlegging i senere arbeid. Disse bør så dokumenteres på en oversiktlig og lettfattelig måte i en intern prosjekthåndbok. Det kan derfor være hensiktsmessig i evalueringen i avslutningsprosessen å ta i bruk etteranalyse-skjema som alle deltakerne i prosjektet fyller ut når prosjektarbeidet er ferdig. Etter at alle deltakerne i prosjektet har fylt ut et slik skjema kan prosjektleder kalle inn til evalueringsseminar. Der skal man reflektere over etteranalysen og sammen prøve å finne frem til felles løsninger. Når evalueringen er fullført må konklusjonen dokumenteres og presenteres, slik at den kan inngå i organisasjonens «fellesarv» som kan bidra til positiv utvikling i senere prosjektarbeid

4.4.2 Analyse

I intervjuet med prosjektleder kom det frem at de i etterkant av prosjektet laget en FDV-perm som oppdragsgiver fikk. FDV er en forkortelse for forvaltning, drift og vedlikehold og brukes i forbindelse med bygg og anlegg. Den inneholdt administrative forhold, oppgaver og rutiner som er nødvendige for at de tekniske installasjonene skulle fungere som planlagt og vedlikehold som er nødvendig for å opprettholde kvaliteten på utstyret som ble installert. De hadde også praktisk opplæring av utstyret med driftsleder og de som har ansvaret for TGI Fridays. I tillegg ble det tegnet en serviceavtale, som er et krav for at garantien skal være gyldig. Denne kontrakten går fra år til år, og har en verdi på om lag kr. 80.000

årlig. Kontrakten sikrer oppfølging og kvalitetssikring av utstyret som Oras har levert.

Flere av de 15 prosjektmedarbeiderne som jobbet med dette prosjektet ble fordelt ut i nye prosjekter i avslutningsfasen. Oras sparte ressurser og unngikk at medarbeiderne gikk tom for arbeidsoppgaver ved å gi de nye oppgaver med en gang. Det er hensiktsmessig både for Oras sin økonomi og for motivasjonen til medarbeiderne.

Når det kommer til evaluering er dette noe som har vært fraværende i etterkant av dette prosjektet. Prosjektleder sa i intervjuet at de aldri hadde hatt noen evaluering av prosjektet, men at de burde ha hatt det med tanke på at det antatte budsjettet ble kraftig overskredet og at prosjektet ble forsinket. Prosjektleder fortalte at dette prosjektet ble en kamp for å bli ferdig. Selve gjennomføringen av prosjektet ble i svært liten grad dokumentert. Planer og gjennomføring var noe prosjektleder stort sett hadde i hodet. E.C. Dahls som var oppdragsgiver for dette prosjektet, gjorde evalueringer av prosjektet i egen organisasjon, og har i senere tid strammet inn sine retningslinjer for prosjektarbeid. Det mente prosjektleder har gitt positiv innvirkning for de prosjektene Oras har hatt med E.C. Dahls i ettertid.

4.4.3 Delkonklusjon

Det kom frem i analysen at Oras i henhold til teori har vært relativt gode til å motivere sine medarbeidere underveis i avslutningen av prosjektet. Alle prosjektmedarbeiderne fra Oras var faste ansatte så motivering i form av definering av videre arbeidsoppgaver var ikke veldig relevant i dette prosjektet. Derimot kunne Oras friste med en avslutningsfest for alle involverte parter dersom prosjektet ble vellykket. Dette for å gi prosjektdeltakerne den anerkjennelsen de fortjente og for å sikre kvaliteten på arbeidet helt frem til det sto ferdigstilt.

Det har vært svært lite prosjektdokumentasjon i dette prosjektet. Det meste har foregått muntlig, og organisering har foregått fra dag til dag. Dette har Oras i ettertid sett på som en svakhet i dette prosjektet. I henhold til teori ville det vært svært hensiktsmessig å følge de råd som gis for prosjektdokumentasjon både for oversikt, usikkerhetshåndtering, kontraktsforhold, rapportering og

kommunikasjon. Ved mangelfull dokumentasjon kunne tidsavvik eller feil underveis i prosjektet ført til store konsekvenser.

Det er ofte slik at det i praksis ikke blir foretatt evalueringer etter at prosjektgruppen er oppløst. Det fremgår i analysen at Oras ikke hadde noen form for evaluering av prosjektet TGI Fridays. Det kunne vært hensiktsmessig ifølge teorien at Oras ved prosjektslutt hadde delt ut evalueringsskjema til alle prosjektdeltakerne for å vurdere hva som gikk bra, og hva som gikk mindre bra med prosjektet. Etterpå kunne Oras ha kalt inn til et evalueringseminar for å finne en felles løsning for å ikke gjenta samme feil i senere prosjektarbeid. Prosjektleder var også selv enig i at de burde ha gjort en tilsvarende evaluering i praksis. Oras som er en stor og solid aktør kan ifølge teori evaluere alle sine prosjekter for å dokumentere hvordan de ønsker å gjennomføre sine prosjekter. Det kan gjøres med å skrive ned alle erfaringen i en prosjekthåndbok, og bruke denne for å redusere usikkerhet for fremtidig prosjektarbeid.

KAPITTEL 5: KONKLUSJON

Denne oppgaven hadde til hensikt å sammenligne hvordan Oras gjennomførte prosjektet hos TGI Fridays i Trondheim med teori i prosjektledelse. Tema for denne oppgaven var Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus og hadde følgende avgrensede problemstilling:

«Hvordan ble prosjektet gjennomført i forhold til de ulike fasene i Gray og Larsons modell om prosjektets livssyklus?»

I oppgaven har det blitt trukket delkonklusjoner for hver av de ulike fasene i prosjektets livssyklus ut fra hvordan Oras har gjennomført prosjektet sammenlignet med teori i prosjektledelse. I løpet av prosjektets gang har Oras gjennomført mange av de ulike aktivitetene i samsvar med teorien. Det er også aktiviteter som ikke har blitt gjennomført eller som har blitt gjennomført på en annen måte, og som kan ha hatt effekt på prosjektets utførelse, sett ut fra både et tids- og kostnadsperspektiv.

I prosjektets oppstartsfase er det viktig å sette sammen en god og effektiv prosjektgruppe. I prosjektet TGI Fridays var det kjernegruppa til Oras som ble valgt til å gjennomføre prosjektarbeidet, på bakgrunn av at omfanget var veldig komplekst. Når prosjekter er komplekse er det større mulighet for fiasko, og derfor er det også viktigere med en god og erfaren kjernegruppe. Videre er det også viktig å definere omfang, roller og ansvar for prosjektet – hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Ved å definere dette så tidlig som mulig reduseres usikkerheten. Omfanget ble tydeliggjort tidlig i prosjektet i form av at oppdragsgiver stilte et teknisk krav om at det skulle bygges et ventilasjons- og sanitæranlegg tilsvarende det som allerede eksisterte hos TGI Fridays i Oslo.

I oppstartsfasen er det hensiktsmessig å foreta visse utredninger og analyser så tidlig som mulig. Et slikt verktøy kan bl.a. være en interessentanalyse – en analyse som viser hvilke parter som blir berørt av prosjektarbeidet, hvilke interesser som har makt og hvor stor betydning interessentene har for prosjektet. Ved å gjøre dette så tidlig som mulig kan man samarbeide med interessentene i stedet for å havne i konflikt senere i prosjektet. Oras sine utredninger og analyser skjedde underveis i prosjektet og ble ikke gjennomført så tidlig som mulig. Dette førte til at prosjektarbeidet ble påvirket av en viss grad av usikkerhet, som igjen var en medvirkende årsak til forsinkelser og høye kostnader i fasene senere i prosjektets livssyklus.

Planleggingsfasen, på lik linje med oppstartsfasen, var en kritisk fase med tanke på gjennomføringen av prosjektet. Prosjektet TGI Fridays var preget av manglende planlegging, som igjen var med på å øke usikkerheten. Selve planleggingen ble gjennomført underveis i prosjektet, noe som ofte er tilfelle ved gjennomføring av prosjekter i praksis. Styringsløyfen beskriver at hvis planleggingen ikke har vært tilstrekkelig i denne fasen, må man i gjennomføringsfasen gå tilbake til planleggingsfasen.

God kommunikasjon, erfaring og den gode kompetansen til kjernegruppa fra tidligere prosjektarbeid kan ha kompensert for manglende skriftlige planer i planleggingsfasen. Manglende skriftlige planer og dokumentasjon i planleggingsfasen kan ha vært en medvirkende årsak til at prosjektet ble forsinket og at budsjettet ble nesten fordoblet. Det ville vært hensiktsmessig å tatt i bruk

noen verktøy for å få bedre kontroll i prosjektet og redusere usikkerheten. Det er spesielt to verktøy som kunne ha blitt brukt i forhold til måten Oras gjennomførte prosjektet TGI Fridays: milepælplan og nettverksplanlegging.

Underveis i prosjektet hadde Oras fokus på å gjennomføre én oppgave før de startet på den neste. En milepælplan hadde vært et godt verktøy for å bedre effektiviteten gjennom å sikre mer kontroll og redusere usikkerheten i prosjektet. En større grad av kontroll kunne ha minsket, eller i beste fall forhindret, forsinkelsen prosjektet fikk underveis. En milepælplan ville gitt et klarere bilde over tidsforbruket for hver oppgave som skulle utføres, i tillegg til en konkret sluttdato for hele prosjektet. Således ville dette gitt Oras bedre styring over hvor de befant seg i prosjektet til enhver tid.

Det ville vært hensiktsmessig for Oras å ta i bruk et AON-nettverk for å få oversikt over budsjett, ressurser, de ulike aktivitetene, kostnader og tid. En slik nettverksplanlegging vil gi en integrert helhet på usikkerheten i prosjektet i en plan så tidlig som i planleggingsfasen. Ved å få en oversikt over den kritiske stien i prosjektet ville Oras ha kunnet forbedret flyten i prosjektet. Slik nettverksplanlegging ville også gitt klarhet i hvilke oppgaver Oras ikke burde forsinke og hvilke kostnader de ikke burde utsette og fokusert på disse for å få bedre kontroll og redusert usikkerheten i prosjektet.

Gjennomføringsfasen var i stor grad preget av direkte styring da det ikke forelå noen form for milepælplan eller fremdriftsplan. De ukentlige møtene og møtereferatene fungerte som erstatning for en fremdriftsplan. Arbeidsoppgaver ble som nevnt i disse møtene gjennomgått og planlagt på en «dag-til-dag»-basis. Ut fra analysen som har blitt gjennomført er det manglende planlegging i planleggingsfasen som kan ha påvirket hvordan oppgavene ble utført i gjennomføringsfasen. På grunn av at gjennomføringen i prosjektet ble utført på en «dag-til-dag»-basis kan det ha vært hovedårsaken til at prosjektet ble forsinket og at prosjektet fikk en høy kostnadsoverskridelse.

Den målstyringen prosjektet hadde var de oppgavene som skulle gjøres ferdig fra dag til dag, samt det å bli ferdig med prosjektet. Prosjektleder nevnte at det var en kamp med tiden og at resultatet de ønsket var å bli ferdig med prosjektet så tidlig

som mulig. På grunn av at det ikke forelå noen form for milepælplan eller AON-nettverk i styringen av prosjektet var det i stor grad direkte styring som ble benyttet i gjennomføringsfasen. Dette førte til at det var en høy grad av usikkerhet i gjennomføringsfasen og dette kan ha vært en av faktorene til den høye kostnadsoverskridelsen og forsinkelsen som nevnt tidligere.

Alle de ansatte fra Oras som har vært involvert i dette prosjektet har vært faste ansatte i bedriften, og derfor har det ikke vært nødvendig med ekstra motivasjon relatert til fremtidig arbeid etter prosjektets slutt. Dette er til vanlig en viktig del av avslutningsfasen, da motivasjonen til de involverte som oftest har en dalende kurve siden de innser at prosjektet snart er over. Prosjektet ble avsluttet med en fest hvor de involverte besøkte TGI Fridays for å markere avslutningen på prosjektet. Det har i avslutningsfasen av prosjektet ikke blitt foretatt noen form for evaluering av det arbeidet som har blitt gjort. Dette ville vært hensiktsmessig i henhold til teori i prosjektledelse. Prosjektleder har selv uttalt at det ville ha vært lurt å ha gjennomført en slik evaluering for å avdekke hva som gikk bra og hva som ikke gikk fullt så bra. Slike evalueringer ved prosjektslutt kan være viktig for å dokumentere hvordan Oras vil gjennomføre fremtidige prosjekter. De evalueringene Oras har gjort for de ulike prosjektene kan settes i en prosjekthåndbok som kan brukes i fremtidige prosjekter for bedre prosjektplanlegging og –styring.

KAPITTEL 6: KILDER

Andersen, S. Erling, Kristoffer V. Grude, Tor Haug. 2012. *Målrettet prosjektstyring*. 6. utg. Bekkestua: NKI Forlaget.

Andersen, S. Erling, Eva Schwencke. 2013. *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter*. 4. utg. Bekkestua: NKI Forlaget

Andersen S. Erling. 2005. *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI Forlaget.

Andersen S. Erling, Kristoffer V. Grude, Tor Haug. 2009. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget

Gray, F. Clifford, Erik W. Larson. 2011. *Project Management, The Managerial Process*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Companies.

Huseby, Otto, Halvard S. Kilde, Ole Jonny Klakegg, Olav Torp, Stein R. Berntsen og Knut Samset. 1999. *Usikkerhet som gevinst*. Norsk senter for prosjektledelse (NSP)

Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse, fra initiering til gevinstrealisering*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell G. Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine. 2006. *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell G. Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine. 2008. *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.