



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

«Trondheimsveien 175-177»

Navn	Emilie Frodahl, Thea Sophie Bakker Nagy, Linn Gaustadnes Hansen
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

**KIRKENS
BYMISJON**



- «Trondheimsveien 175-177» -

BTH 25321 – Prosjektledelse

Utleveringsdato:

09.01.2017

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI Oslo

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.....	I
FORORD	II
SAMMENDRAG.....	III
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BESKRIVELSE AV KIRKENS BYMISJON	1
1.2 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	1
1.3 KATEGORISERING AV PROSJEKTET	2
1.4 PROSJEKTETS BETYDNING FOR ORGANISASJONEN	3
1.5 PROSJEKTKULTUR	3
1.6 VALG AV PROSJEKTLEDER	4
1.7 PROSJEKTETS FASER	4
1.7.1 Initieringsfasen	5
1.7.2 Planleggingsfasen.....	6
1.7.3 Gjennomføringsfasen	8
1.8 VALG AV PROBLEMSTILLING.....	10
2.0 TEORI.....	11
2.1 SUKSESSKRITERIER	11
2.2 USIKKERHET.....	12
2.2.1 Usikkerhetskilder	14
2.3 USIKKERHETSHÅNTERING.....	16
2.3.1 Metode for håndtering av usikkerhet	17
2.4 STYRING	19
2.4.1 Styringsløyfen.....	19
2.4.2 Prosjektleders kompass.....	20
3.0 METODE.....	21
3.0.1 Kvalitativ metode	22
3.1 UNDERSØKELSESDSIGN	22
3.2 UNDERSØKELSESMETODE - DYBDEINTERVJU.....	23
3.2.1 Valg av intervjuobjekter.....	23
3.2.2 Gjennomføring av valgt metode.....	24
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	27
3.4 KRITIKK TIL VALGT METODE.....	28
4.0 ANALYSE OG DISKUSJON.....	29
4.1 SUKSESSKRITERIER	29
4.2 USIKKERHET.....	31
4.3 USIKKERHETSHÅNTERING.....	33
4.4 STYRING	35
4.5 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	37
5.0 KILDER.....	39

FORORD

Denne bacheloroppgaven er et avsluttende resultat av en treårig bachelorutdannelse innen Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen BI Nydalen. Bacheloroppgaven er skrevet i tilknytning til en spesialisering i kurset *BST2531 Prosjektledelse* og kurset *BTH25321 Bacheloroppgave i prosjektledelse*. Prosjektledelse har vi alltid ansett som et spennende fagområde. Vi sitter nå igjen med en bredere forståelse for faget, og ikke minst en virkelighetsoppfatning av prosjektarbeidsformen som helhet.

Vi har hatt gleden av å følge prosjektet «Trondheimsveien 175-177». Først vil vi takke for det gode samarbeidet med prosjektleder og for et stort engasjement. Det at vi ble tatt godt imot fra starten av, bidro positivt for arbeidet med bacheloroppgaven. I tillegg til prosjektleder, vil vi også takke overtakende prosjektleder samt rådgiver for Helse- og sosialavdelingen for at de stilte til intervju, og for at de alltid var tilgjengelig på telefon og e-post om vi trengte mer informasjon.

En stor takk til foreleseren vår, Sven Tharaldsen, for lærerike forelesninger gjennom vår- og høstsemesteret, samt givende veiledninger som har hjulpet oss til å utforme bacheloroppgaven.

Til slutt vil vi benytte anledningen til å rette en stor takk til samtlige som har bidratt med diskusjon, innspill og korrekturlesning, både her ved Handelshøyskolen BI og utenfor.

Vi vil med dette ønske en god leseopplevelse!

Oslo, 2. juni 2017.

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi fulgt prosjektet «Trondheimsveien 175-177» som foregår innenfor Eiendomsavdelingen i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (SKBO). Prosjektet er et rehabiliteringsprosjekt av en bygård, etablert for unge med psykiske lidelser i Oslo kommune. Helse- og sosialavdelingen i SKBO har igangsatt prosjektet. Effektmålet til prosjektet er at dette skal bli leiligheter hvor unge kan føle selvstendighet, til tross for nøye oppfølging grunnet psykiske utfordringer.

Oppgaven er delt inn i fire deler. I innledningsdelen går vi grundig inn på virksomheten og prosjektet vi følger. Det er identifisert flere usikkerheter, deriblant noen som det kan være vanskelig å forutse. Da vi fikk vite at prosjektet skulle ha to prosjektledere, ønsket vi også å se hva dette hadde å si for styringen av prosjektet og hvilke suksesskriterier prosjektlederne la til grunn for prosjektgjennomføringen. På bakgrunn av dette, samt dokumenter vi har fått tilsendt, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan redusere usikkerhet for å kunne styre prosjektet i henhold til dets suksesskriterier?»

I den andre delen av besvarelsen har vi valgt ut relevant teori knyttet opp til problemstillingen. Her trekker vi ut de hovedtemaene vi mener det er aktuelt å ta for oss for å kunne gjøre en grundig analyse og besvare problemstillingen.

Tredje del er metodekapittelet. Her tar vi for oss vår metodiske tilnærming som baserer seg på dybdeintervju som datainnsamling. Det ble intervjuet tre sentrale personer i prosjektet.

I den fjerde og siste delen, analyserer vi de innsamlede dataene i dybdeintervjuene, og drøfter dette opp mot teorien fra del to. Til slutt har vi kommet med en konklusjon og anbefalinger til prosjektet.

Til informasjon: I oppgaven vil vi referere til Figurer. Disse ligger vedlagt under «Figurer til teksten».

1.0 INNLEDNING

I denne delen skal vi presentere Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (SKBO), som er organisasjonen bak prosjektet vi skal følge i denne bacheloroppgaven. Vi ønsker å gi et mest mulig realistisk bilde av prosjektet, og vil derfor også gå nøye inn på hva prosjektet «Trondheimsveien 175-177» er og beskrive det i henhold til relevante forhold.

1.1 BESKRIVELSE AV KIRKENS BYMISJON

Kirkens Bymisjon ble grunnlagt i 1855, og har siden vokst seg til å bli en storbedrift innenfor omsorgsarbeid. Deres visjon er at *«menneskene i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg»* (Kirkens Bymisjon, 2017). Det arbeidet Kirkens Bymisjon utfører bygger på kjerneverdier som verdighet, fellesskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet, håp og tro (Kirkens Bymisjon, 2017).

Fordelt på 33 avdelinger i Norge (Kirkens Bymisjon, 2013) driver de sosialt arbeid innenfor rusomsorg, eldreomsorg, barnevern, psykisk helsevern, prostitusjonsfeltet og kirkelige aktiviteter. Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (SKBO) består av tre avdelinger som driver virksomhetene: Helse og sosial, Mangfold og oppvekst samt Aldring og kultur. Stiftelsen har også egne stabsfunksjoner som støtter oppom avdelingene, og en av disse er Eiendomsavdelingen. Organisasjonen hadde i 2015 driftsinntekter på 1,03 milliarder kroner (Proff, 2017).

1.2 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET

Det er en betydelig økning innen psykiske helseutfordringer blant unge, og ifølge folkehelseinstituttet blir over 33 % av befolkningen i Norge rammet av én eller flere psykiske lidelser i løpet av livet (Folkehelseinstituttet, 2015). Kommunen fungerer ofte som en sterk samarbeidspartner ved slike tilfeller, og er i tillegg ansvarlig for tilrettelegging ved behov (Oslo kommune, 2015).

Oslo kommune ved velferdsetaten, arrangerte våren 2016 en konkurranse om å utarbeide et tilbud til unge med psykiske utfordringer, ettersom de så dette som nødvendig (Folkehelseinstituttet, 2015). SKBOs Helse- og sosialavdeling var en

av tilbyderne som vant konkurransen. Det ble inngått en avtale i mai 2016 mellom Oslo kommune og SKBO.

Helse- og sosialavdelingen utarbeidet tilbudet og opprettet en virksomhet for prosjektet. Dette førte til at Eiendomsavdelingen måtte fremskaffe leiligheter etter oppdrag fra Helse- og sosialavdelingen, og kjøpte en bygård lokalisert i Trondheimsveien 175-177, Oslo. Selve rehabiliteringen av bygården, er det Eiendomsavdelingen som skal stå for, og det vil være dette rehabiliteringsprosjektet vi skal følge. Boligene skal ved ferdigstilling gi de yngre beboerne mulighet til å kunne bli mer selvstendige med egen leilighet, samtidig som de får oppfølging av kompetente ansatte. Initiert av prosjektet var november 2016, og målet om ferdigstilling av bygården er i oktober 2017. Vi skal derfor følge prosjektet i initierings- og planleggingsfasen.

1.3 KATEGORISERING AV PROSJEKTET

Prosjekter kan deles inn i tre forskjellige kategorier: Åpne, ad-hoc og konkrete. Hver av disse prosjekttypene har ulike kjennetegn (Briner, Hastings & Geddes, 2015). Karlsen (2013) snakker i sin bok om tre faktorer som gjør at man kan plassere et prosjekt i en kategori.

Spesifisering av forventet resultat: Prosjektlederne i prosjektet vi følger har satt opp milepæler som skal nås i løpet av prosjektperioden (Vedlegg 1). Det er også utarbeidet flere delmål som prosjektleder mener må være oppfylt før overleveringen av prosjektet foreligger. Det er derimot ikke satt et konkret resultatmål til prosjektet.

Graden av struktur og formalitet: Det er tydelige roller i prosjektet, og alle har sine definerte arbeidsoppgaver. Prosjektgruppen har også arbeidet sammen ved tidligere prosjekter, og etter deltakelse på møter erfarer vi en hyggelig og uformell tone. Ved dette mellomstore prosjektet jobber prosjektleder og medlemmene i prosjektgruppen på deltid. I store prosjekter er det vanlig at Eiendomsavdelingen tar i bruk formelle verktøy for blant annet budsjettering og aktivitetsplanlegging. Det foreligger ikke like formelle prosedyrer ved et mellomstort prosjekt som dette. Det er derimot utarbeidet en risikomatrix i forhold til usikkerheter.

Kunnskapsnivå: Prosjektgruppen har tverrfaglig kompetanse ettersom gruppen også består av spesialiserte rådgivere for hvert fagfelt ved rehabiliteringen. Prosjektleder har bred erfaring innenfor prosjektledelse fra Eiendomsavdelingen, og har i tillegg tidligere jobbet som entreprenør.

Prosjektet ligger på grensen mellom kategoriseringen av et konkret og et ad-hoc prosjekt (Briner et al., 2015). Vi velger å anse prosjektet som et ad-hoc prosjekt, siden vi mener dette er den mest nærliggende kategoriseringen.

1.4 PROSJEKTETS BETYDNING FOR ORGANISASJONEN

SKBO har bred kompetanse og erfaring innenfor omsorgsarbeid og konkurransen Oslo kommune igangsatte vekket stor interesse. Ved avklart vinner av konkurransen ble bygården kort tid etterpå kjøpt uten å vite rehabiliteringsbehovet. Oslo kommune setter krav til tid for når virksomheten skal være driftsklar. For SKBO vil en slik tjeneste øke tilbudet organisasjonen leverer, og vil også gjøre at Oslo kommunes innbyggere får et bredere tilbud. Prosjektet har derfor høy prioritet i organisasjonen. I et møte med prosjektleder 27. april 2017, utdyper han at de jobber i retning av å kunne drifte tjenester som supplement til Oslo kommunes tilbud, og i dette tilfellet for mennesker med psykiske utfordringer.

1.5 PROSJEKTKULTUR

For å oppnå best mulig resultat ved prosjektarbeidsformen er det avgjørende å ha en god prosjektkultur. Det er viktig med en felles positivitet og innstilling til prosjektet. I læreboken av Andersen, Grude og Haug (2016) finnes det noen hovedelementer for god prosjektkultur. Det er viktig med forpliktende planer og oppfølging, at man får tilgang til de ressurser man er lovet, og at man holder alle prosesser i prosjektet innenfor suksesskriteriene: Tid, kostnad og kvalitet. Dette skal vi presisere nærmere ved valg av problemstilling.

Eiendomsavdelingen har god forståelse for prosjektarbeidsformen basert på tidligere utførte prosjekter, men prosjektet er også avhengig av interne rådgivere

og ekstern entreprenør. Det kan derfor ha vært en utfordring å skape en entusiasme og unisone holdninger. Hver enkelt er dog innforstått med det endelige resultatet som skal ferdigstilles, og jobber med sine tildelte oppgaver. Alle medarbeiderne har tilgang til en milepælsplan, tegninger og liknende utarbeidet av prosjektleder, og har sine oppgaver basert på hvilken kompetanse de har.

1.6 VALG AV PROSJEKTLEDER

En egnet prosjektleder er helt avgjørende for at et prosjekt skal kunne fungere optimalt. Personen bør ha bred erfaring, relevant kompetanse og evnen til å lede prosjektet i havn på en god måte. I tillegg er det viktig å ha en god relasjon og kommunikasjon med prosjektgruppen og interessentene. Mye handler om å legge til rette for et godt samspill i basisorganisasjonen, noe som er en stor del av ansvaret til prosjektleder (Andersen, Grude & Haug, 2016). Prosjektleder for prosjektet er en ansatt i Eiendomsavdelingen til SKBO. Han har lang erfaring fra bransjen, og har jobbet på fulltid som prosjektleder for organisasjonen i fire år. Dette gjorde at SKBO valgte å benytte en intern prosjektleder ettersom denne personen var svært godt kvalifisert til å kunne håndtere prosjektet (Karlsen, 2013). Ved benyttelse av intern prosjektleder vil Eiendomsavdelingen ha mulighet til å utvikle og benytte erfaringsoverføring.

Når planleggingsfasen er over, skal en ny prosjektleder, som også jobber innenfor Eiendomsavdelingen, overta styringen. Den første prosjektlederen har et overordnet ansvar, og tar derfor av seg planleggingen av prosjektet og lager rammer for gjennomføring. Dette er for å gjøre det lettere for neste prosjektleder å overta ansvaret. Årsaken til at prosjektleder velger å overføre prosjektet til en av sine ansatte er på grunn av mange andre forefallende arbeidsoppgaver, og andre prosjekter som foregår parallelt. Likevel er det overordnet prosjektleder som har hovedansvaret, og overtakende prosjektleder må kontinuerlig rapportere til ham under prosjektforløpet.

1.7 PROSJEKTETS FASER

Prosjekter kan deles opp på ulike måter, og vi har valgt å dele prosjektet vi følger i tre hovedfaser: Initiating, planlegging og gjennomføring. Bakgrunnen for

oppdelingen av aktivitetsutviklingen, er for å kunne evaluere vesentlige faktorer i ulike tidsrom i prosjektforløpet (Andersen et al., 2016).

1.7.1 Initieringsfasen

Initieringen av et prosjekt kan skje på flere måter. Det kan være interne prosjekter hvor oppdragsgiver er fra egen virksomhet, eller ved eksterne prosjekter hvor forespørselen kommer direkte fra eksterne kunder (Karlsen, 2013).

«Trondheimsveien 175-177» er et internt prosjekt i organisasjonen, hvor Eiendomsavdelingen skal rehabilitere bygården etter oppdrag fra Helse- og sosialavdelingen.

Prosjektmandat

Alle prosjekter bør i initieringsfasen ha et klart formulert mandat. Viktige momenter som bør være med i mandatet er navnet på prosjektet, bakgrunnen, resultatmål, effektmål og rammebetingelser. Mandatet skal gi en forklaring av prosjektet, vise retning og definere prosjektets hovedmål. I tillegg fungerer det som en avtale mellom prosjektleder og oppdragsgiver (Karlsen, 2013).

Prosjektet har ikke et klart nedskrevet mandat i initierings- og planleggingsfasen. Da det er i disse fasene vi følger prosjektet vil vi derfor ikke ha et mandat å gå ut ifra. Over i gjennomføringsfasen skal en ekstern entreprenør ansettes, og det vil da bli utarbeidet et mandat. Prosjektleder har likevel kommunisert hans tanker rundt et mandat med utgangspunkt i referater og e-post til oss. Oversikten inneholder alle de sentrale momentene, bortsett fra et konkret resultatmål.

I resultatmålet skal man definere det målbare sluttresultatet - hva prosjektet skal levere. Foreleser Sven Tharaldsen understrekte i faget prosjektledelse fra modul 1, at resultatmålet må være objektivt målbart, tidsbestemt, utviklende og realistisk. For «Trondheimsveien 175-177» påpeker prosjektleder likevel at det å levere selve bygget etter gitte rammer til satt tidsfrist kan være et eventuelt resultatmål.

Prosjektleder har utarbeidet noen utkast til effektmål. Effektmålet skal si noe om hensikten med prosjektet, og prosjektets effekt på virksomhetens strategi og langsiktige mål. Det skal også sette rammer for resultatmålet (Karlsen, 2013).

Dette er i vårt prosjekt presisert som følger: «*Leilighetene blir tilpasset brukerne som virksomheten skal følge opp*». I henhold til pensum er dette en formulering som oppfyller krav til effektmål (Karlsen, 2013).

Interessenter

Hvilken som helst person eller gruppe som påvirkes av prosjektet, eller som kan påvirke målsettingen kalles interessenter. I prosjektet finnes det flere interessenter, hvor alle har forskjellig tilknytning. Det vil være relevant å foreta en interessentanalyse for å kartlegge interessentene, deres relasjon til prosjektet, legge strategi for tilfredsstillelse, samt å følge opp dette (Karlsen, 2013). Det finnes en oversikt over interessentene til prosjektet som vi har fått tilgang til, men det er ikke foretatt en nærmere analyse av dem.

1.7.2 Planleggingsfasen

Planlegging er grunnlag for målstyring i prosjekter (Andersen et al., 2016). Planleggingsfasen omhandler hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, og hvem som skal gjøre hva. Dette er en viktig fase for å kunne utføre prosjektet på best mulig måte, samtidig som man reduserer usikkerheten. Ved planleggingen av prosjektet må man ta hensyn til at man med høy sannsynlighet må foreta endringer underveis. Vi deler planlegging inn i overordnet- og detaljert planlegging (Karlsen, 2013).

Overordnet planlegging

På dette nivået skal planleggingen ta utgangspunkt i hva prosjektet skal levere og hvilke milepæler det er nødvendig å når for til slutt skal kunne si at resultatmålet er nådd. Ved utarbeidelse av milepælsplan er rekkefølgen og koordineringen av milepælene en avgjørende faktor for fremdriften i prosjektet (Karlsen, 2013).

Prosjektleder har lagd en milepælsplan bestående av 17 milepæler. Ifølge Karlsen (2013) er dette et passe antall milepæler, da det helst ikke skal være mer enn 25. Det vil bli foretatt korrigeringer av denne underveis, da prosjektet når en ny grad av modning i løpet av de forskjellige fasene, og endringer da kan være nødvendig. Ved overordnet planlegging er det også viktig å sette opp et prosjektbudsjett som følges opp underveis (Karlsen, 2013).

Detaljert planlegging

Den detaljerte planleggingen, aktivitetsplanlegging, har som hensikt å se på hvordan man skal nå milepælene, hvem som skal gjøre hva og budsjett for aktivitetene. Da det ofte skjer endringer underveis som gjør at det ikke er sikkert at aktivitetene er av samme relevans for sluttresultatet som først antatt, vil det være mindre viktig å starte planleggingen av disse lang tid i forveien. I planene er det viktig å inkludere fagpersonene som skal utføre aktivitetene, da det fører til økt motivasjon og eierskap til prosjektet (Andersen et al., 2016). I

«Trondheimsveien 175-177» har medarbeidere hver sine oppgaver, og er til en viss grad avhengig av en aktivitetsplan i oppstart- og planleggingsfasen.

Entreprenørfirmaet som skal ansettes er spesialisert på rehabilitering.

Prosjektgruppen har derfor ikke laget en aktivitetsplan for gjennomføringsfasen ettersom dette foregår eksternt.

Organisering

Organisering av prosjekter foregår både internt og eksternt. Den interne organiseringen tar for seg teambyggingen i prosjektet, i tillegg til ulike teamstrukturer. Den eksterne organiseringen dreier seg om forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Karlsen, 2013).

Internorganiseringen i prosjektet går under kategoriseringen tradisjonell hierarkisk struktur. Dette er en funksjonsbasert teamstruktur hvor det er klare roller.

Prosjektet har liten fleksibilitet i oppgaveløsningen sin, i det hver enkelt aktør i prosjektet er spesialisert på sitt fagfelt. På bakgrunn av dette kan vi også si at det foreligger klare ansvars- og myndighetsforhold, og medarbeiderne vet hvem de skal henvende seg til ved spørsmål (Karlsen, 2013). I Figur 1 har vi utarbeidet en modell for å illustrere hierarkiet i internorganiseringen.

Eksternorganiseringen er et såkalt avdelingsinternt prosjekt (Karlsen, 2013).

Rehabiliteringsprosjektet utføres innen en avdeling i basisorganisasjonen, her innenfor Eiendomsavdelingen i SKBO. Hierarkiet bidrar til full styring og kontroll, og det er store muligheter for spesialisering. Etter vårt møte med prosjektleder 27. april 2017, beskriver han organiseringen som et mellomstort prosjekt. Prosjektleder har som nevnt andre pågående prosjekter ved siden av, og det samme gjelder de andre medlemmene i prosjektgruppen. Hierarkiet i

organisasjonen til prosjektet kan fremstå som svært komplekst, så for lettere å gi en oversikt, har vi laget et organisasjonsoppsett i Figur 2.

1.7.3 Gjennomføringsfasen

I gjennomføringen er det viktig å styre prosjektet i forhold til oppførte milepæler og resultatmål. Fundamentet i gjennomføringsfasen er statusrapporter, endringer, kvalitet og prognoser (Karlsen, 2013). Prosjektleder ønsker å gjennomføre prosjektet som en totalentreprise, som betyr at Eiendomsavdelingen kun har kontakt med entreprenøren som har ansvaret for utførelsen av selve rehabiliteringen ved gjennomføringsfasen.

Kommunikasjon

I prosjekter er kommunikasjon svært viktig. Kommunikasjon handler om overføring av informasjon, idéer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person til en annen mottaker. Ved prosjektarbeid kan mangel på kommunikasjon få uheldige konsekvenser (Karlsen, 2013). Da prosjektgruppen kjenner hverandre fra før, er det lav terskel for deling av informasjon og kunnskap. Prosjektgruppen kommuniserer via e-post og møter, noe som bidrar til å redusere usikkerheter og misforståelser. Det foregår derimot mye muntlig kommunikasjon som ikke dokumenteres skriftlig.

Styring

Styringsgruppe

SKBO har en fast styringsgruppe som har det overordnede ansvaret for disponering av midler til prosjekter i organisasjonen. Styringsgruppen har ikke stort ansvar i vårt prosjekt, utenom eventuelt å behandle forespørsler om å bevilge ressurser utover kostnadsrammene. Budsjettet for vårt prosjekt var betraktelig lavere i oppstarten og da man ikke visste omfanget av rehabiliteringen, var økning av budsjett en sak som ble innvilget av styringsgruppen.

Styringsfaktorer

Vi har valgt å trekke frem fremdriftsstyring, økonomistyring og kvalitetsstyring som sentrale styringsfaktorer relevante i vårt prosjekt (Karlsen, 2013). Prioritering mellom disse faktorene vil være viktig for å kunne utnytte hver faktor så godt som

mulig for prosjektet, og kunne forholde seg til oppdragsgivers prioriteringer.

Prioriteringsmatrisen vi har utarbeidet til vårt prosjekt, ser ut som følger:

	Kostnader	Tid	Kvalitet
Fast		X	
Optimalisere	X		
Fleksibel			X

Prosjektleder har uttrykt at kostnader er en av de viktigste styringsfaktorene, og de ønsker her å kunne holde budsjettet så godt det lar seg gjøre. Prosjektet har likevel sprengt budsjettet som var satt. Grunnen til dette er tiltak og løsninger som har blitt funnet ut senere i planleggingen.

Leveransetidspunktet er fast, det vil si dato for innflytting. Her er det prosjektleder som lager forslag til fremdriftsplan, fra initiering til overlevering. Denne fremdriftsplanen danner grunnlag for diskusjon internt i SKBO. Endelig fremdrift bestemmes ved kontrahering av entreprenør med sluttfrist som er dagmulktbelagt. Dagmulkten følger norsk standard ved kontrahering av totalentrepriser.

Kvaliteten og omfanget på prosjektet er satt til fleksibel, da løsningene på hvordan bygården skal pusses opp må sees etter de økonomiske rammene. Er ikke kvaliteten god nok for minstekravet, må prosjektleder forhøre seg om et høynet budsjett.

Styring av usikkerhet

Styring av usikkerhet foregår kontinuerlig gjennom hele prosjektforløpet.

Usikkerhetene som har blitt avdekket i initierings- og planleggingsfasen, følges videre opp i gjennomføringsfasen. Usikkerheter som avdekkes underveis, er det viktig å finne raske løsninger på og redusere konsekvensene av. Derfor er valg av kontraktsform og kvalitet avgjørende, da usikkerheten som slår ut på de valgte entreprenører, må inkluderes i kontrakten. Dette vil bygge opp en felles forståelse mellom oppdragsgiver og entreprenør, om viktigheten av å redusere usikkerhetene. Når det er gjort, blir det enklere for prosjektleder å se om entreprenør har metoder og verktøy som er tilfredsstillende for

usikkerhetshåndteringen. Ut ifra kontraktene vil det så utvikles mål og styringsgrunnlag, samt en usikkerhetsvurdering (Husby et al., 1999).

SKBO har gjennomført en risikoanalyse i initieringsfasen. Her var det prosjektleder og overtakende prosjektleder som kartla og utarbeidet usikkerhetene. Erfaringsoverføringen fra tidligere prosjekter gjorde det lettere å identifisere mulige usikkerheter, og dette ga økt forståelse og bedre innsikt i «Trondheimsveien 175-177». Det er også tatt en vurdering av usikkerhetsgraden på de identifiserte usikkerhetene, og hvordan de skal kategoriseres og prioriteres.

1.8 VALG AV PROBLEMSTILLING

Etter å ha fulgt «Trondheimsveien 175-177» over en lengre periode, har vi hatt god tid til å kartlegge hva som er særegent for dette prosjektet. På bakgrunn av samtaler og møter med involverte i prosjektet, samt korrespondanse via e-post, har vi klart å identifisere noen spesielle utfordringer prosjektet har.

Inntrykket vi har fått er at selv om Eiendomsavdelingen i SKBO har god erfaring og prosedyrer for prosjektgjennomføring, finnes det alltid individuelle utfordringer for et hvert prosjekt. Usikkerhetsmomenter er gjennomgående, men allerede i starten av initieringsfasen fantes den største usikkerheten; at de kjøpte bygården uten å vite omfanget av rehabiliteringsbehovet. Vi finner det derfor interessant å analysere usikkerhetene i prosjektet, håndtering av disse faktorene og hvordan man kan redusere uheldige utfall ved benyttelse av riktige verktøy.

Prosjektlederen har vært en meget god støttespiller under oppgaveforløpet, og vi så det derfor interessant å ta for oss styringen av prosjektet. En endring i ledelsen, ved at en ny prosjektleder skal overta, er også et moment vi stilte oss spørrende til. Hva vil dette gjøre med prosjektet? Kan det endre prosjektet på noen måter, og er det en unison oppfatning fra begge prosjektlederne? På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan redusere usikkerhet for å kunne styre prosjektet i henhold til dets suksesskriterier?».

Vi har valgt å benytte terminologien suksesskriterier i vår problemstilling.

Suksesskriterier er de kriterier som må være oppfylt for at man skal kunne kalle prosjektet en suksess (Karlsen, 2013). Basert på våre oppfattelser fra prosjektet er suksesskriteriene som ble lagt til grunn for prosjektet: Tid, kostnad og kvalitet.

Siden suksesskriterier ofte forveksles med suksessfaktorer, ser vi det nødvendig å forklare forskjellen mellom disse for å ikke skape uklarhet i vår besvarelse. I motsetning til suksesskriterier, er suksessfaktorer det som *må* ligge til grunn for at selve prosjektet skal forløpe som et vellykket prosjekt (Wiik, 2010).

Suksessfaktorer som er basert på god planlegging og prosjektledelse vil også være aktuelt for prosjektet vi følger, men vi velger å rette et fokus mot suksesskriterier.

2.0 TEORI

I denne delen av oppgaven vil vi gå dypere inn på problemstillingen og knytte aktuell teori opp mot denne. Vi vil først ta for oss suksesskriterier og viktigheten av disse i henhold til pensum. Deretter usikkerhetsutviklingen i prosjektets livsløp, for så å fokusere på metode for usikkerhetshåndtering. Vi har valgt å skille disse to temaene fra hverandre for å presisere viktigheten av at forskjellige usikkerheter inntreffer i ulike faser i prosjektet. Dette er også gjort for å konkretisere håndteringen av usikkerhetene på en ryddig måte, hvor en overordnet metode kan benyttes. Avslutningsvis vil vi presentere styringen og styringsmodeller for prosjektgjennomføringen.

2.1 SUKSESSKRITERIER

Suksesskriterier er definert som «*de mål, prinsipper og standarder som avgjør om et prosjekt er vellykket*» (Karlsen, 2013, s.488). Dersom et prosjekt har oppfylt disse suksesskriteriene, kan man altså kalle prosjektet suksessfullt. Man snakker spesielt om tre suksesskriterier: Tid, kostnad og kvalitet. Det er dog viktig å presisere at et prosjekt kan oppfattes som suksessfullt til tross for at ikke alle tre kriteriene er oppfylt. På bakgrunn av dette vurderer man heller graden av prosjektsuksess (Karlsen, 2013).

I senere tid, har det blitt diskutert om disse tre suksesskriteriene kan bli for snevre for å kunne måle prosjektsuksess. Dersom man retter et større fokus på prosjektsuksess og suksesskriterier, vil det å involvere kundens ønske og en fremtidig brukers tilfredsstillelse være relevant. Defineringsen av suksesskriteriene er derfor svært viktig at ikke blir overlatt kun til prosjektet, men at alle aktørers synspunkt blir tatt med som en oppbyggelse av defineringsen av de endelige kriteriene (Karlsen, 2013).

Det er viktig at suksesskriterier avgjøres helt i starten av initieringsfasen. Karlsen (2013) har beskrevet flere argumenter om hvorfor dette er fornuftig. Det baserer seg på å sørge for at alle deler ved prosjektforløpet følger rammer som er satt. Både med hensyn til prosjektgjennomføringen, prosjektresultatet, implementeringen samt prosjektets nytte for organisasjonen og interessentene.

2.2 USIKKERHET

Prosjektarbeidsformen vil alltid føre med seg usikkerhet. Dette er fordi det er mange elementer som er satt sammen, hvor alle områder bærer med seg en viss risiko. Om det er relatert til tid, kostnad eller kvalitet, bør man være forberedt på at all ufullstendig informasjon kan skape en forsinkelse eller utfordringer kan oppstå (Husby et al., 1999). Det finnes mange ulike definisjoner på usikkerhet, og for ikke å skape forvirring vil vi ta utgangspunkt i følgende betegnelse:

«Usikkerhet er gitt ved differansen mellom den informasjon som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den tilgjengelige informasjon.» (Lovdata, 2017).

Som leverandør av et prosjekt til en kunde, er det viktig å oppnå prosjektsuksess. Det handler mye om å kunne identifisere usikkerheter knyttet til prosjektet, og å ha nok informasjon til å kunne levere det kunden ønsker. På en annen side kan også for mye informasjon i beslutningssituasjoner skape forvirring, idet det blir vanskeligere å skille mellom hva som er svært viktig og hva som er mindre viktig i prosjektet (Briner et al., 2015). Usikkerhet består både av risiko og muligheter: Risikoen ved at noe uventet kan oppstå, men også muligheter for at det kan fremkomme løsninger på problemer underveis. Andre muligheter kan også være raskere gjennomføring eller at man får støtte fra personer som er viktige for

prosjektgjennomføringen (Jessen, 2005). Det er derfor avgjørende å få frem at det ikke bare er negative, men også positive konsekvenser ved usikkerhet.

I prosjektets livsløp vil det være ulik grad av usikkerhet. I de fleste prosjekter vil man erfare en avtakende usikkerhet etter hvert som prosjektet utvikler seg.

Usikkerheten er ofte størst i starten av et prosjekt. Bakgrunnen for dette er at det foreligger minst informasjon i denne fasen, i tillegg til at det ofte er i initieringen de viktigste beslutningene for prosjektgjennomføringen skal tas. Se Figur 3.

Prosjekter opprettes ofte på bakgrunn av et behov eller en mangel. For å identifisere hva man ønsker å oppnå settes det gjerne opp et resultatmål og et effektmål. Jessen (2005) betegner den første prosessen i et prosjekt for forundersøkelse, noe som innebærer at krav som settes til prosjektet, kan målsettes. Forundersøkelsen krever nøye planlegging og kan bidra til å redusere usikkerheter. En annen faktor er å være sikker på at alle i prosjektgruppen har samme oppfatning av målet og aktivitetene som trengs. Effektmål og resultatmål må settes opp tidlig i initieringsfasen, ettersom det er helt avgjørende å ha alle forutsetningene i prosjektet definert og identifisert før planleggingsfasen inntreffer (Husby et al., 1999).

Yeo (1995) uttrykker at det ved initieringsfasen også vil være sentralt å prøve å bygge opp «mentale modeller», som blir beskrevet som «*den virkelighetsoppfatningen personen danner seg ut i fra tilgjengelig informasjon og stereotypier*» (Karlsen, 1998). For å estimere og se hva man ønsker å komme i havn med, er det essensielt å kunne se for seg et mentalt rammeverk om det oppstår usikkerhet og problemer. Deretter er det viktig med strukturering og diagnostisering av prosjektforløpet for å kunne iverksette tiltak tidnok (Karlsen, 2013). Det skal velges sentrale krav som beliggenhet og kostnadsrammer, og man bør også i denne fasen avdekke muligheter for at det kan oppstå ulike former for usikkerhet, og hva de eventuelt vil koste. Ved noen tilfeller kan usikkerheter forårsake prosjektslutt før initieringsfasen er over på grunn av høy risiko (Husby et al., 1999).

I planleggingsfasen skal man ta de rammeverk som er satt i initieringsfasen og videreutvikle disse. Man må prøve å finne ut hva og hvor mye tid og ressurser man trenger før gjennomføringsfasen begynner. I denne fasen er estimering helt

avgjørende: Hvem som skal gjøre hva og når. Det blir vanskelig for en snekker å utføre sin oppgave dersom han ikke har materialer han trenger, og det er også vanskelig for en flislegger å gjøre sin oppgave dersom en rørlegger ikke har planlagt hvor toalett- og vannavløp skal være. For å redusere usikkerhet er planlegging viktig for at alle parter skal kunne holde en oversikt over når ting skal gjøres. Det kreves enten at prosjektleder har god erfaring innenfor flere kompetanseområder, eller at flere fagpersoner er med i prosessen for å utarbeide en aktivitetsplan. Når aktivitetene til de ulike milepælene skal kartlegges er budsjettering viktig. Her må man se hvor mye disponible midler man har til å få gjennomført det man ønsker, innenfor prosjektets budsjett. Prosjektleders oppgave er også å bestemme hvor mye tid man skal bruke på å planlegge. Uansett hvor mye man planlegger vil det alltid være en risiko for at noe uventet kan oppstå. Man må idet vurdere kostnaden av å planlegge sett opp imot en senere gevinst (Karlsen, 2013).

I gjennomføringsfasen er det fremdriften i prosjektet som må kontrolleres. Kontrollen gjøres ofte gjennom oppfølgingsmøter, rapporter eller samtaler med enkeltpersoner i prosjektet. På bakgrunn av dette er det lettere for prosjektleder å kunne måle avvik og se hvordan man ligger an etter planer og budsjett. Eventuelt må man se på om det er nødvendig å iverksette tiltak for å redusere forsinkelser og overskridelse av budsjett. Alt dette gjøres for å få prosjektet inn på riktig kurs igjen, selv om det til tider kan gjøre at en hurtig vending i prosjektets retning må tas. En risiko, særlig om man ligger etter tidsskjema, er at det kan gå utover kvaliteten på arbeidet. Forskjellige usikkerhetselementer i gjennomføringsfasen kan eksempelvis være at man i planleggingsfasen har benyttet dårlige estimeringsteknikker eller at man har vært for ambisiøs (Karlsen, 2013).

2.2.1 Usikkerhetskilder

Ifølge Karlsen (2013) kategoriserer man usikkerheter i to hovedgrupper: Eksterne- og interne forhold. Usikkerhet som baserer seg på eksterne forhold, er vanskeligere å forebygge. Her snakker vi om utfordringer knyttet til interessenter eller omgivelser, som har en påvirkning til prosjektsuksess. Prosjektlederen og basisorganisasjonen har svært liten påvirkningskraft til disse, men kan ved enkelte tilfeller forutse dem. Visse kilder er helt uforutsigbare hvis man ikke har noen

informasjon eller forutsetninger til å oppdage dem. Her er det snakk teknologiske utfordringer, politiske reguleringer eller personer knyttet til prosjektet.

Usikkerhet i de interne forhold baserer seg på kilder innad i bedriften, kilder som det er enklere for bedriften å kunne iverksette tiltak mot. Dette kan for eksempel være mangel på kompetanse eller arbeidskraft, eller endringer i prosjektet. Ved læring, repetisjon og erfaring kan man lettere unngå slike fallgruver. En prosjektleder eller basisorganisasjonen kan til en viss grad forhindre fallgruver innad i bedriften, men de kan ofte være svært krevende å forutse (Karlsen, 2013).

Kultur og organisering

Som Andersen, Grude og Haug (2016) anslo, må en god prosjektkultur være gjennomgående i hele bedriften da dette sikrer god prosjektstyring, og reduserer en vesentlig usikkerhetskilde. Det forutsettes at alle bidrar til at prosjektet lykkes.

Prosjekt som arbeidsform dreier seg om teambygging, og målet er å danne en effektiv og integrert arbeidsgruppe. «*Prosjektteam er en gruppe mennesker som jobber mot et felles mål.*» (Regjeringen, 2017). Klarer man å skape et godt team, vil det bedre kommunikasjonen og tilliten mellom medlemmene. Rundt et trygt miljø, har medlemmer mindre frykt for å dele meninger og følelser, og det er lettere å skape trivsel gjennom åpenhet og kommunikasjon (Karlsen, 2013).

Økt risiko i prosjektet kan være på bakgrunn av hovedsakelig tre forhold. Det handler om uklare eller diffuse retningslinjer, at man har undervurdert eller ikke kalkulert risikoen for prosjektet, eller at man ikke har en kultur for risikovurdering (Jessen, 2005). For å kunne redusere usikkerheten knyttet til disse punktene, er det vesentlig å være innforstått med hvilken organisering prosjektet har, og i tillegg rette mye fokus mot et godt utarbeidet prosjektmandat.

Prosjektmandat

En av de viktigste kildene til usikkerhet i prosjekter, er et dårlig formulert prosjektmandat. Dette bør utarbeides helt i starten av initieringsfasen for å skaffe en oversikt. Selv om det med stor sannsynlighet vil bli gjort korrigeringer i mandatet, vil hoveddrammene ligge som retningslinjer for prosjektgjennomføringen. Prosjektleder og oppdragsgiver må utforme et mandat

de begge godkjenner og forpliktes til. Ved et diffust formulert mandat, kan det lettere oppstå konflikter og uenigheter både blant medarbeiderne og ledelsen. Strid kan føre til usikkerhet innenfor prosjektgruppen, noe som er svært ugunstig da man er helt avhengig av at alle parter samarbeider godt, for å ferdigstille prosjektet innen tiden (Karlsen, 2013).

Kommunikasjon

Så mye som tilrettelegging og analyse av data er essensielt i god prosjektstyring, er kommunikasjon vel så viktig for å oppnå prosjektsuksess. En direkte definisjon av kommunikasjon er svært komplekst, men selve ordet kommer fra latinsk som handler om å *gjøre felles* (Brønn & Arnulf, 2014). Å kommunisere i et prosjekt handler om deling av usikkerhet, informasjon og kunnskap mellom prosjektmedarbeiderne. Det er også avgjørende med god kommunikasjon til interessentene som har en tilknytning til prosjektet. Da vil alle kunne opparbeide seg en lettere forståelse av usikkerhetsmomentene i prosjektutførelsen. Som grunnlag for lettere å kunne kommunisere under et prosjektforløp, burde det velges gode kommunikasjonsmedia hvor alle som deltar i prosjektet har tilgang til å dele informasjon (Karlsen, 2013). Grunnlag for god prosjekt- og usikkerhetsstyring bygger mye på god kommunikasjon. *“Ved å øke både kvaliteten og kvantiteten på usikkerhetskommunikasjonen mellom prosjektet og toppledelsen oppnås bedre usikkerhetsstyring”* (Karlsen, 2013, s.431).

2.3 USIKKERHETSHÅNTERING

“Usikkerhetshåndteringen må gjøres til en naturlig del av det å lede og styre prosjekt” (Karlsen, 2011). I alle organisasjoner vil det være viktig å håndtere usikkerhet, både som prosjektoppgaver og som linjeoppgaver i basisorganisasjonen. Skal en organisasjon få til det, vil det være hensiktsmessig å legge vekt på verktøy som tar for seg hvordan man effektivt kan håndtere usikkerheter. Dette innebærer å jobbe proaktivt når det kommer til problemer og eventuelle hendelser som kan oppstå under prosjektforløpet. Det som er avgjørende, er at usikkerheter ofte fører til avvik som krever effektiv og målrettet avviksbehandling.

Ved å fokusere på håndtering av usikkerhetene og ha åpen kommunikasjon internt, kan det bidra positivt og føre til læring og utvikling i prosjektgruppen (Karlsen, 2013). Godt fokus på identifisering og oppfølging av usikkerheter, er helt avgjørende i enhver prosjektgjennomføring. Usikkerheter vil ofte medføre avvik fra prosjektplanene, noe som igjen må initiere iverksettelse av korrigerende tiltak. Jobber prosjektleder kontinuerlig med dette, vil man kunne oppdage usikkerheter og behandle dem før de eskalerer (Frodahl, 2013).

2.3.1 Metode for håndtering av usikkerhet

Dersom målene til prosjektet skal kunne nås på en best mulig måte, vil det være hensiktsmessig å bruke denne metoden som en håndtering av usikkerhetene gjennom prosjektforløpet. Prosjektets usikkerhet kan oppfattes som en brems for prosessen. Når det er sagt, blir god usikkerhetshåndtering vurdert å være en kritisk faktor i prosjektet. Metoden vil med andre ord bedre forståelsen av hvordan usikkerhet burde håndteres på en systematisk måte. I tillegg blir usikkerhetene enklere å forholde seg til, og effektene av usikkerhetsmomentene kan reduseres. Det blir dermed lettere for prosjektleder å kunne tilegne seg et større overblikk over situasjonen (Karlsen, 2013).

Metoden inneholder fem trinn, samtidig som kommunikasjon og dokumentasjon er helt sentralt underveis. Et viktig moment i denne metoden er at det er mulig å gå tilbake å gjøre endringer i trinnene, dersom det skulle oppstå behov for det. Dokumentasjon av vurderingene blir derfor viktig for å kunne ivareta sporbarhet i prosjektet, og for enkelt å kunne se hvorfor ulike beslutninger fant sted. I tillegg er kommunikasjon til alle involverte i prosjektet viktig slik at de alltid informert og oppdatert om prosjektets utvikling (Karlsen, 2013). Trinnene leder opp til en formalisert prosess, som bidrar til å øke oppfatningen av hvordan gjennomføringen av prosjektet kan påvirkes av både muligheter og risiko.

Trinn 1 - Oppstart av prosessen: I oppstarten skal rammene, målet og organiseringen for selve håndteringsprosessen defineres. Dette vil bidra til å tydeliggjøre retningslinjer for de involverte, samt klarere føringene for arbeidsomfanget. Det er viktig at hele prosjektgruppen er innforstått med hvorfor denne prosessen er iverksatt samt hvilke fokusområder som er vektlagt, slik at de

er klar over de gevinstene prosjektet prøver å nå. Det er også nødvendig å skaffe dokumentasjon, da disse kan være utslagsgivende i utarbeidelsen med kartlegging og analyseringen av usikkerheter (Karlsen, 2013).

Trinn 2 - Identifikasjon av usikkerhet: I dette trinnet er det viktig at prosjektet klarer å identifisere alle mulige usikkerheter - risikoer og muligheter. Det mest sentrale her, vil selvfølgelig være å identifisere de største og mest fatale usikkerhetene for prosjektet. En kan benytte ulike teknikker for å utarbeide en liste over usikkerhetene. Dette kan være teknikker som for eksempel idédugnad, SWOT-analyse eller erfaringsoverføring. For å skaffe seg en oversikt, kan det være hensiktsmessig å gruppere observerte usikkerheter (Karlsen, 2013).

Trinn 3 - Analyse av usikkerheter: Her skal usikkerhetene rangeres etter hvordan de vil påvirke tid, kostnad og kvalitet i prosjektet, slik at de blir lettere å håndtere. For å analysere usikkerhetene, skiller Karlsen (2013) mellom to fremgangsmåter - hendelsesanalyse og estimatanalyse. Hendelsesanalysen dreier seg om å anslå usikkerhetene som er diskrete. Diskrete usikkerheter er de som forårsaker eller ikke forårsaker konsekvenser for prosjektet. Under en estimatanalyse oppstår usikkerhetselementene mer naturlig, med dette mener man at det er ikke sikkert i hvilken retning usikkerheten vil gå (Karlsen, 2013).

Trinn 4 - Respons og tiltak: I denne delen av prosessen er det helt sentralt at korrekt respons defineres. Dette på bakgrunn av at ikke usikkerhetenes utfall skal kunne forårsake vanskeligheter. Tiltak mot usikkerhetene kan bidra til at de aktuelle mulighetene som er blitt identifisert, kan komme prosjektet til gode. Prosessen har gruppert inn fire måter å forholde seg til den aktuelle usikkerheten på. Det skilles mellom unngåelse av usikkerhet, aksept av usikkerhet, overføring av usikkerhet og reduksjon av risiko og utnyttelse av muligheter (Karlsen, 2013).

Trinn 5 - Oppfølging og kontroll: Etter at prosjektet har definert respons og kommet med tiltak for usikkerhetene, er det essensielt å se nøye på effekten av disse. Dette er viktig for å kunne overvåke eventuelle endringer av usikkerhetene. Dersom utført respons ikke har stått til forventningene som ble satt i trinn 4, bør man nå se nøyer på om andre tiltak bør settes i gang. Det er her viktig at

oppfølging av usikkerhetene skjer gjennom hele prosjektet (Karlsen, 2013).

2.4 STYRING

Det finnes flere ulike definisjoner på styring av et prosjekt. For vår besvarelse velger vi å benytte definisjonen “*styring er å sikre at veien til mål følges*” (Karlsen, 2013, s.385). Styring er en kontinuerlig prosess, som omhandler å kunne planlegge og følge opp gjennomføringen av prosjekter (Karlsen, 2013).

Styring og ledelse er ofte terminologier brukt om hverandre. Ledelse er, i motsetning til styring, noe som tar for seg å skape resultater gjennom andre, mens styring tar for seg hvordan man kan holde retning mot fastsatt mål. Styring handler derfor mer om oppfølging og kontroll av aktiviteter, mens ledelse dreier seg mer om mennesker som medvirker i prosjekter og det å bry seg om de medarbeiderne man har rundt seg (Frodahl, 2013).

2.4.1 Styringsløyfen

Vi har valgt å anvende modellen «styringsløyfen». Formålet med denne modellen er at prosjektleder får god mulighet til effektiv prosjektoppfølging. Modellen er en kontinuerlig prosess som foregår helt frem til prosjektets slutt (Karlsen, 2013).

Styringsløyfen er et relevant verktøy for gjennomføringen av prosjekter, for å kunne gå tilbake etter hver utførte aktivitet, og korrigere og evaluere. Bruken og forståelsen av styringsløyfens prinsipper bør være en helt sentral holdning hos prosjektleder. Dette vil bidra til å lære av tidligere utførte prosesser og kunne iverksette forbedringstiltak til neste prosess settes i gang (Karlsen, 2013).

En modellering av styringsløyfen er vist i Figur 4. Det første som må gjøres, er å formulere hvilke mål som det ønskes å jobbe etter. Derneft følger planleggingen, som er vesentlig for at målene skal nås. Her blir arbeidsoppgavene organisert og planlagt slik at disse kan fordeles. Når vi snakker om utførelsen av prosjektet, dreier det seg om selve gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Aktiv styring er her avgjørende for at oppgavene utføres etter de krav som er satt. Oppfølgingen innebærer å registrere hva som har skjedd i prosessen, samtidig er det viktig å

vurdere om korrektive tiltak vil være nødvendig. De korrektive tiltakene bidrar til at prosjektet kan styres inn i riktig retning igjen (Karlsen, 2013).

Styringsfaktorene vi har valgt å fokusere på, fremdriftsstyring, økonomistyring og kvalitetsstyring, er vesentlig å kunne referere til her. Fremdriftsstyring handler om å styre prosjektet til gitte frister satt for milepæler og resultater. Økonomistyring baserer seg på å holde prosjektet innenfor et gitt budsjett, og her er ressurser svært relevant, da det er ressursene i prosjektet som står for store deler av kostnadene. Kvalitetsstyring vil si at prosjektresultatet skal ha visse trekk som skal stå i samsvar med kravene som er satt. Disse styringsfaktorene vil henge sammen (Karlsen, 2013). Hvis for eksempel man blir nødt til å redusere prosjekttiden, vil ressursene i form av personell bli påvirket. De vil da måtte jobbe overtid, som igjen vil føre til økte lønnskostnader. Dersom man velger å ikke iverksette overtidarbeid, kan en konsekvens av dette være dårligere kvalitet på prosjektet.

2.4.2 Prosjektleders kompass

Rollen prosjektleder står over for innebærer styring av interessentene, prosjektets livssyklus og presentasjonene. Modellen er en visualisering som viser til hvilke interessenter og forhold en prosjektleder må styre etter ved enhver prosjektgjennomføring. Ved bruk av prosjektleders kompass, vil prosjektleder lettere klare å beherske retningene man bør ha kontroll over, for å kunne gjennomføre prosjektet på en effektiv måte. I Figur 5 viser vi en visuell presentasjon av prosjektleders kompass, som inneholder de seks retningene: Å se oppover, utover, fremover, bakover, nedover og innover (Briner et al., 2015).

Styring av interessentene

Å se oppover vil si å ha god kontakt med prosjekteier. Det er vesentlig at prosjektleder forstår helheten i ha overordnede ønsker av prosjektet. Like viktig er det at prosjektleder ser utover. Her er det snakk om at prosjektleder klarer å oppfylle forventningene til sluttbrukeren, eksterne leverandører og andre interessenter som er relevante og kan ha betydning for prosjektets resultater. Det å samstemme ønskene til interessentene vil være avgjørende for å ikke bare gjennomføre prosjektet, men for å bygge opp deres tillit (Briner et al., 2015).

Styring av prosjektets livssyklus

Å se bakover og fremover kan sees på som to sider av samme sak. Ved å se bakover kan prosjektleder overvåke fremdriften i prosjektet, for å kunne sikre at prosjektets mål blir nådd, samt at både prosjektleder og gruppen er villig til å lære av sine feil fra tidligere prosjekter. Dette baserer seg mye på erfaringsoverføring. På den andre siden, er det å kunne se fremover også avgjørende for å kunne forutse usikkerheter, kunne sette seg et bestemt mål og jobbe mot dem. For å lykkes, er det viktig for prosjektleder å være forutseende og kontinuerlig planlegge og vurdere situasjonene i prosjektet. Å holde gruppen informert og gi tilbakemeldinger på hvordan man ligger an, fører til motivasjon og entusiasme (Briner et al., 2015).

Styring av presentasjonene

Å se innover dreier seg om å granske egne rutiner og det arbeidet man gjør for å se ting i perspektiv, og om ting kan gjøres bedre. Det at en prosjektleder kan stoppe opp og reflektere rundt arbeidet som har blitt gjort, er avgjørende for å kunne få kontroll over prosjektet. Å se nedover handler om å kunne lede både hele gruppen og hver enkelt ansatt. Det som er spesielt viktig, er å opprettholde motivasjonen til medarbeiderne. Dette kan gjøres ved å jevnlig gi en beskrivelse av progresjon og mål. En slik oppfølging kan hjelpe medarbeiderne til å forstå viktigheten av prosjektet i organisasjonen, i tillegg til å kunne gi hver enkelt medarbeider en følelse av eierskap (Briner et al., 2015).

3.0 METODE

I denne delen av besvarelsen vil vi presentere valgt metode og gjennomføring, samt funn på bakgrunn av denne. Metode baserer seg på å hente informasjon fra det som er virkeligheten, analysere den informasjonen som er mottatt, og tolke hva den sier oss. Metode har flere definisjoner, men på nettsiden til UiO (2017) har Aubert definert det på følgende måte:

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder».

Med utgangspunkt i denne definisjonen vil vi presentere vår metodiske tilnærming. Metode kan deles inn i kvantitativ eller kvalitativ, og vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Vi ser det derfor ikke nødvendig å utdype kvantitativ metode.

3.0.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er innhenting av data i form av tekst. Her prøver man å tilnærme seg virkeligheten gjennom ulike menneskers uttalelser og observasjoner (Gripsrud et al., 2016). Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervjuer som vår kvalitative metode. Begrunnelsen for dette er at vi mener denne metoden er mer relevant sett opp imot det vi ønsker å få svar på, og antall personer vi har mulighet til å kontakte i prosjektet. Etter utførte dybdeintervjuer håper vi å få en forståelse av prosjektet, sett ut i fra nøkkelpersoners oppfatninger, erfaringer og tanker. Ved dybdeintervju oppnår man også personlig kontakt med intervjuobjektene, noe som kan øke motivasjonen til deltakerne. Her har man også mulighet til å tolke responsen man får. Metoden gir mulighet til å supplere og utdype spørsmål, noe som også er et typisk trekk for kvalitativ metode.

3.1 UNDERSØKELSESDESIGN

Når undersøkelsesdesign skal velges er det viktig å studere området som skal undersøkes, finne ut hvor mye man vet og hvilke ambisjoner man har med analysen. Undersøkelsesdesignet gir en forklaring og en utvidet forståelse av hvordan analyseprosessen skal foregå, slik at man skal kunne oppnå svar på det man ønsker å analysere. Vi kan dele undersøkelsesdesign i tre hovedtyper: Deskriptivt-, kausalt- og eksplorativt design (Gripsrud et al., 2016).

Deskriptivt design kjennetegnes ved at analytikeren sitter på en grunnleggende forståelse av det aktuelle undersøkelsesområdet, og man ønsker å underbygge det man allerede har kunnskap om. Kausalt design der undersøkelsesmetoden er en form for eksperiment og hensikten er «å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen» (Gripsrud et al., 2016, s.54). Vi velger å se bort ifra disse da vi mener de ikke har relevans for vårt undersøkelsesdesign, og velger derfor eksplorativt design. Eksplorativt design er

en undersøkelsesmetode hvor utformingen er utforskende. Det innebærer at man vet svært lite om området man ønsker å utforske, og trenger å skaffe et bredere bilde. To hovedteknikker for innsamling av data ved eksplorativt design er dybdeintervjuer og fokusgrupper (Gripsrud et al., 2016).

3.2 UNDERSØKELSESMETODE - DYBDEINTERVJU

Hensikten med utførte dybdeintervjuer var å opparbeide en forståelse for organisasjonens prosjektgjennomføring. Vi ønsket å høre respondentenes meninger, erfaringer og oppfatninger av prosjektet. Etter svært hyggelige og forholdsvis uformelle intervjuer, fikk vi mye nyttig informasjon. Vi har på forhånd også mottatt mange dokumenter som har hjulpet oss til å danne et bilde av informasjonen som er tilgjengelig i dette prosjekt.

I vår besvarelse har vi benyttet både primærdata og sekundærdata. Primærdata er data samlet inn spesielt tilpasset for å kunne besvare vår problemstilling (Gripsrud et al., 2016). Primærdataen har vi skaffet blant annet gjennom dybdeintervjuer og samtaler med prosjektleder. Prosjektleder har også vært svært behjelpelig med en kontinuerlig korrespondanse gjennom e-post og telefon ved ytterligere spørsmål.

Sekundærdata er derimot data samlet inn av andre. Ved benyttelse av sekundærdata sparer man både tid og ressurser, men det er dog viktig å være kritisk da innsamlingen ofte var ment til et annet formål (Gripsrud et al., 2016). Vi har skaffet oss sekundærdata ved hjelp av pensumbøker og ekstern litteratur. I tillegg har også fått tilgang til referater, e-post, Power Points og utdelte planer fra prosjektleder.

3.2.1 Valg av intervjuobjekter

Vi har begrenset antall intervjuobjekter til tre: Overtakende prosjektleder, prosjektleder og rådgiver for Helse- og sosialavdelingen. Ettersom deltakerne i prosjektet også jobber på deltid, og kun har som jobb å utarbeide løsninger tilpasset bygget, følte vi disse var mindre relevant. Det var derfor ikke mange flere det var mulig å intervjuer, som hadde nok kunnskap om prosjektet som helhet til å

kunne besvare våre spørsmål.

3.2.2 Gjennomføring av valgt metode

Til intervjuet hadde vi på forhånd utarbeidet retningslinjer gjennom en intervjuguide (Vedlegg 4) med spørsmål knyttet til problemstillingen. Svarene vi søkte, baserte seg på suksesskriterier, usikkerhet og styring. Intervjuobjektene var svært imøtekommende og åpne rundt fokusområdene. Intervjuguiden ble i forkant formidlet på e-post så respondentene skulle kunne gjøre seg opp noen tanker og meninger rundt spørsmålene. Intervjuene fant sted i SKBOs lokaler i Tollbugata 3 i Oslo sentrum. Ved å arrangere møtene i et miljø de er kjent i, ønsket vi at dette skulle skape en trygghetsfølelse.

Som poengtert i pensumlitteraturen, er dybdeintervju svært tidkrevende (Gripsrud et al., 2016). Vi hadde satt tiden per intervjuobjekt til 45 minutter, og denne tiden ble en stram tidsramme. Likevel hjalp det oss å holde oss til tema og ikke spore av. Det var et stort engasjement fra respondentene, og vi fikk i gang en diskusjon hvor hvert intervjuobjekt ga utdypende informasjon og tanker rundt stilte spørsmål. Hvert individ ble intervjuet alene, da vi ønsket å se om det var lik oppfattelse i prosjektet.

Funn ved suksesskriterier:

- Overtakende prosjektleder mener prosjektet ikke er forsinket, mens prosjektleder og rådgiver mener det er en forsinkelse på to uker
- Felles oppfattelse om at det har vært en stor kostnadsendring fra opprinnelig budsjett
- Avvikende oppfattelse om vektlegging av tid, kostnad og kvalitet
- Prosjektleder og rådgiver oppfatter tid og kostnad som de viktigste kriteriene, mens kvalitet må vurderes etter tilgjengelige ressurser
- Overtakende prosjektleder vektlegger alle tre kriteriene likt
- Prosjektleder og overtakende prosjektleder har utarbeidet suksesskriteriene sammen, men bare dokumentert via e-post og referater

Funn ved usikkerheter og metode for usikkerhetshåndtering:

- Felles oppfattelse om at oppstartsfasen har mest usikkerhet
- Intervjuobjektene fikk stor overraskelse ved første befaring idet de ikke var klar over hvor dårlig stand bygården var i. Det uttrykkes også at det i initieringsfasen var tvil om de hadde ressurser nok til å gjennomføre
- Overtakende prosjektleder uttrykker usikkerhet om hva man kan finne under rivning av inventar, men at mye av usikkerhetene vil bli overlatt til valgt entreprenør når gjennomføringsfasen er i gang
- Alle forklarer at ved et rehabiliteringsprosjekt, er usikkerhetene større enn ved nytt bygg
- Prosjektlederne påpeker viktigheten av å opprette budsjetter med en sikkerhetsmargin som tar høyde for eventuelle uforutsette kostnader
- Overtakende prosjektleder er opptatt av finne en balanse mellom hva som ønskes fra oppdragsgiver og hva man er pålagt med hensyn til lover og standarder. Legger til at det alltid vil være usikkerheter ved prosjektgjennomføringer, men at mange av disse allerede er evaluert i en risikomatrise
- Alle er optimistiske til at de vil kunne få godkjenning fra nødvendige myndigheter tidsnok, men at det alltid vil foreligge eksterne usikkerheter
- En gjennomgående forståelse fra prosjektlederne er at resultatmålet gjelder ferdigstilling av bygården som fyller kravene satt til tid og kostnad
- Felles oppfattelse om at informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen foregår i stor grad muntlig. Selv om det skrives rapporter og e-post, er det lite som dokumenteres skriftlig
- Rådgiver vektlegger kommunikasjon da det ofte er interessen motsetninger i mellom dem som skal håndtere eiendom og forvaltning og ønsker fra tjenestesiden. Da er det viktig å finne gode løsninger
- Alle intervjuobjektene forklarer at det ikke er et felles kommunikasjonsmedia for usikkerheter, men at andre viktige planer deles over e-post
- Prosjektlederne forklarer at det ikke er nedskrevet konkret mål for prosessen rundt usikkerhet, men at målet på et overordnet nivå er å redusere konsekvensene av de. Her er anskaffelse av viktige dokumenter essensielt

-
- Prosjektlederne har utarbeidet usikkerhetene på bakgrunn av dokumenter mottatt i oppstarten. Det fremkommer at det blir tatt i bruk erfaringsoverføring som estimeringsteknikk
 - Begge prosjektlederne presiserer kompleksiteten av å skaffe en fullstendig oversikt, og at det antakeligvis stadig vil fremkomme usikkerheter som ennå ikke er identifisert
 - Det er ikke gjort noen spesifikke grupperinger av usikkerhetene
 - Prosjektleder sier det har tatt i bruk en kombinasjon av hendelsesanalyse og estimeringsanalyse da risikomatriksen ble utarbeidet
 - Det er ikke identifisert hvem av prosjektlederne som skal ta hånd om hvilke usikkerheter. De mener selv dette er noe som faller naturlig
 - Divergens blant prosjektlederne om tiltakene av usikkerhetene. De er likevel samstemte at det for dette prosjektet ikke foreligger noen risikoer som har utviklet seg til å bli muligheter foreløpig, men dette fokuseres det lite på
 - Prosjektleder påpeker viktigheten i å kunne endre på tiltak dersom de først anslåtte tiltakene ikke gir ønsket effekt
 - Intervjuobjektene er samstemte når det dreier seg om hvordan de skal håndtere usikkerhetene som foreligger. Deres personlig oppfatning preges dog av hvilke usikkerhetsmomenter som er viktigst

Funn ved styring:

- De tre intervjuobjektene oppfatter at suksesskriteriene tid, kostnad og kvalitet, er svært viktig å forholde seg til ved styring av prosjektet
- Overtakende prosjektleder uttaler seg om at gjennomføringsfasen baserer seg mye på å ha god kommunikasjon med utvalgt entreprenør og oppdragsgiver, samt å sørge for at prosjektet går i retning av satte mål. Påpeker også en utfordring ved at involverte parter ikke har samme fagspråk og terminologi
- Rådgiver forklarer at det ikke har kommet noen spesielle endringer, men at det kontinuerlig er utarbeidet gode løsninger av involverte aktører
- Prosjektlederne forklarer at de tar i bruk styringsverktøy. Etter at vi legger frem modellene, bekrefter at de benytter både styringsløyfen og prosjektleders kompass som et fundament i styringen av prosjektet

-
- Overtakende prosjektleder fremmer hensyn til interessentene som en svært viktig faktor, og forklarer at ved enhver prosjektgjennomføring vil det alltid være noen i prosjektet som blir mer fornøyd med valgte løsninger enn andre. Det er da viktig å ikke være emosjonell rundt valg som er tatt, men at man må gjøre det beste ut av situasjonen ved å utarbeide kompromiss
 - Intervjuobjektene forklarer alle videre at de ser viktigheten av å presisere modeller, men at det som oftest faller naturlig ved når man jobber med prosjektledelse over lenger tid
 - Prosjektleder oppfatter at man kanskje kan være flinkere til å se innover
 - I forhold til styringssløyfen mener prosjektleder at møtereferater kan benyttes som retningsviser. Oppfølgingsmøter er et middel for å gå igjennom og evaluere prosjektet
 - Det er en felles oppfattelse om at styringssløyfen er et nyttig verktøy, men at man stadig kan bli bedre på å gå tilbake og se hva som kan gjøres bedre

3.3 VALIDITET OG RELIABILITET

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, er det viktig å vurdere validiteten og reliabiliteten av svarene for å kunne gjennomføre en mest nøyaktig analyse (Gripsrud et al., 2016).

Validitet, også kalt gyldighet, dreier seg hovedsakelig om hvor godt man klarer å måle det som skal måles, og gyldigheten av svarene man mottar. Det er tolkningen av dataene som måles (Gripsrud et al., 2016). For å oppnå høyest validitet i våre dybdeintervjuer er det viktig at alle intervjuobjektene har lik oppfatning av hva vi søker svar på. Vi ønsket å gi deltakerne en god mulighet til å reflektere over spørsmålene og intervjuguiden ble, som nevnt, sendt til våre intervjuobjekter i forkant. Vi var også svært opptatt av å sette av nok tid til hvert intervju, for forhåpentligvis å få i gang samtaler rundt hvert spørsmål og avklare eventuelle systematiske feil i intervjuguiden. Til vårt formål vil vi si at intervjuene har en stabil grad av validitet, og vi benyttet intervjuguiden for å ikke miste tråden eller relevansen i intervjuet.

Reliabilitet, også uttrykt som påliteligheten i undersøkelser, handler om i hvilken grad vi kan si at svarene under valgt metode er til å stole på, og i hvilken grad våre intervjuobjekter vil avgi ærlige svar (Gripsrud et al., 2016). Våre intervjuobjekter er mennesker med utdanning og erfaring innen fagfeltet. Det kan derfor være fristende å svare på spørsmål, ikke på den måten prosjektet er, men etter hvordan man skulle ønske situasjonen var. Vi håper at ved å anonymisere våre intervjuobjekter vil det være høyere sannsynlighet å få ærlige svar. Opptak av intervjuene gjør også at informasjon ikke går tapt, da vi kan høre på disse i etterkant for å oppklare eventuelle feiltolkninger. På bakgrunn av dette vil vi si at vi har prøvd å øke reliabiliteten, men at det likevel vil være vanskelig å oppnå høy grad av reliabilitet da svarene vi får ikke kan etterprøves (Gripsrud et al., 2016).

3.4 KRITIKK TIL VALGT METODE

Ved valgt metode er det nødvendig å være kritisk til dataene som innhentes. Som nevnt er det mange positive sider ved dybdeintervjuer, men det kan også forekomme feil. Disse feilkildene er det viktig å vite om, så man ikke går god for alt som kommuniseres.

Det første vi vil kritisere her, er utvalgsfeil. Dette kan ha vært et tilfelle for vårt utvalg idet vi ikke har klart å fylle krav stilt av Gripsrud, Silkoset og Olsson (2016), som presiserer at det burde intervjues 15-25 personer ved dybdeintervjuer. Det vil derfor kunne være et for lite antall intervjuobjekter til å kunne trekke noen form for pålitelig konklusjon. Til tross for det følte vi det var lite hensiktsmessig, sett opp imot prosjektets størrelse og antall personer involvert, å intervju flere. Vi er takknemlige for å ha fått intervju tre svært representative deltakere i prosjektet, som har gitt oss gode, utfyllende svar.

Da vi ved første intervju erfarte at spørsmålene vi stilte til en viss grad var åpne, var ikke svarene vi fikk, like konkrete som ønsket. Dette fikk vi rettet opp før neste intervju, og hadde heldigvis muligheten til å omformulere og konkretisere spørsmålene før neste person skulle intervjues. Vi fikk anledning til å ringe og sende e-post til deltakerne i etterkant for å utdype, og dette benyttet vi oss av da vi følte for å rette opp noen misforståelser etter første intervju. Intervjuguiden

fungerte som en god mal for intervjuene, og vi kjente en økt trygghetsfølelse for hvert gjennomførte intervju.

Ved dybdeintervju kan man presentere spørsmål og informasjon feil, noe som kan føre til feiltolkning hos respondent, og igjen vil bidra til mindre troverdighet for undersøkelsen. Dette er en mulig feilkilde. Det kan også være misforståelser man ikke oppdager foreligger, hvor begge parter i intervjuet misforstår hverandre på en måte hvor de tror de er enige. Vi håper at vår fulle oppmerksomhet til respondenten bidro positivt til å avdekke disse feilkildene. Ved å intervju flere intervjuobjekter er det lettere å avdekke informative feilkilder - om vi mottar subjektive eller objektive svar. Vi hadde svært liten mulighet til å etterprøve svarene, og er derfor nødt til å anta at svarene vi fikk var ærlige. For å redusere denne feilkilden burde vi ha intervjuet flere og dette var en svakhet i vår valgte metode (Gripsrud et al., 2016)

4.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I denne delen av besvarelsen ønsker vi å rette fokus på funn gjort i dybdeintervjuene, og å granske fellestrekk og motsetninger som er identifisert. Analysen av intervjuene vil vi forsøke å gjøre så objektive som mulig. Våre intervjuer er dog preget av subjektive meninger. Vi vil sammenlikne intervjuobjektens svar med teorien presentert i del 2 og besvare vår valgte problemstilling:

«Hvordan redusere usikkerhet for å kunne styre prosjektet i henhold til dets suksesskriterier?».

4.1 SUKSESSKRITERIER

I henhold til teorien, er suksesskriterier som nevnt definert som de mål, prinsipper og standarder som må være oppfylt for at man skal kunne kalle prosjektet en suksess. Vi skal nå gå nærmere inn på om de kriteriene prosjektet la til grunn ved oppstart, kan vurderes. Her snakker vi hovedsakelig om tid, kostnad og kvalitet.

Et funn vi gjorde, er en motstridende oppfatning fra intervjuobjektene om fremdriften i prosjektet i nåværende fase. Prosjektleder og rådgiver for Helse- og sosialavdelingen mener prosjektet er noe forsinket, og at det stadig kan forekomme flere forsinkelser. Overtakende prosjektleder mener derimot at prosjektet ligger på planen, og at fremdriften er god. Om denne uenigheten skyldes uærlighet som en feilkilde fra intervjuobjektene, eller mangel på kommunikasjon om fremdriften er vanskelig å fastslå. En annen side som er relevant å belyse er om nøyere planlegging, kunne satt et mer realistisk tidsperspektiv. Prosjektleder uttrykker viktigheten av å følge Oslo kommunes krav til ferdigstillelse i henhold til tid.

Med utgangspunkt i de tre suksesskriteriene ser vi det viktig å kommentere kostnaden i prosjektet. Nevnt tidligere var vurderingen av budsjettet svært urealistisk med tanke på omfanget av bygården. Alle intervjuobjektene påpeker at det var en drastisk kostnadsendring med en 40 % økning av først anslått budsjett. Spørsmålet her er om man skulle benyttet mer tid til planlegging, selv om dette kunne forsinket prosjektoppstarten noe. En faktor som ofte må granskes er hvor mye ressurser man skal benytte på planlegging, da kostnaden må måles opp mot gevinsten det kan gi til prosjektet i ettertid.

En annen observasjon vi gjorde, er en avvikende oppfatning av i hvilken grad man skal vektlegge disse tre kriteriene. Prosjektleder påpeker viktigheten av å holde seg innenfor rammene for tid og kostnad. Kvalitet fremmes også som et essensielt kriterium, men at denne må ofte tilpasses etter hvilke ressurser man har tilgjengelig. Vi erfarte dog at overtakende prosjektleder mener at alle kriterier skal vektet likt. Bakgrunnen for uenigheten kan være at prosjektlederne følger prosjektet i ulike faser. Siden de i initieringsfasen erfarte en svært stor budsjetteringsfeil, kan det hende at prosjektleder har en oppfatning av at kvaliteten må vurderes etter hva som er realistisk å oppnå med tilgjengelige ressurser. Overtakende prosjektleder kan derimot ha svart ut ifra ønsket situasjon.

For å evaluere om et prosjekt er vellykket, finnes det andre kriterier enn tid, kostnad og kvalitet å ta hensyn til. I dette prosjektet kan det for eksempel være om virksomheten er fornøyd med ferdigstilt resultat i ettertid av overleveringen. «En stor del av å evaluere om et prosjekt har vært en suksess kommer ofte etter

ferdigstillelsen - når virksomheten i bygården skal implementeres,» sier rådgiver. Han mener at det er i perioden etter prosjektslutt at man kan se om de valgene som ble tatt under gjennomføringsfasen var gode. Mye av dette handler om interessentene er tilfredsstillt og om de utarbeidede løsningene gir en positiv effekt. Punktene han nevner, er mye i samsvar med det Karlsen (2013) også fremmer i sin bok om suksesskriterier. Som vi ser i risikomatriksen (Vedlegg 2), har SKBO også et omdømme å ivareta. Mye av dette baserer seg ikke kun på at resultatmål og effektmål innfris. Selve gjennomføringen av prosjektet må også være vellykket. Begge prosjektlederne legger svært stor vekt på å prøve å oppfylle ønsker og mål som er satt, men at dette kan være vanskelig. Å ta hensyn til alle, vil være kostbart og da ulike aktører har forskjellige prioriteringsområder, vil det alltid være noen som blir mindre fornøyd. «Det handler om å finne løsninger alle kan godta og leve med,» sier overtakende prosjektleder. Her mer mener vi det kan være relevant å vurdere viktigheten av interessenten, hvor man prioriterer de som har høyest viktighet for prosjektet.

4.2 USIKKERHET

I teoridelen presenterte vi usikkerhet som en avgjørende faktor gjennom hele prosjektets livsløp. Karlsen (2013) skriver at det er initieringsfasen som bærer med seg høyest usikkerhet. Ut ifra vår kvalitative metode blir det bekreftet, da intervjuobjektene er enige om at prosjektet hadde stor usikkerhet i initieringsfasen, siden ingen visste i hvilken tilstand bygården var i. Husby og Kilde (1999) skriver at initieringsfasen ofte medbringer så høy risiko at det kan føre til prosjektslutt. Prosjektleder påpeker at det var en tvil i initieringsfasen om de hadde nok ressurser til å gjennomføre prosjektet. På den andre siden fremkommer det at overtakende prosjektleder mener at like store usikkerheter også kan fremkomme i gjennomføringsfasen når nedrivningen av inventar begynner. Uoverensstemmelsen kan komme av at det er mange usikkerheter som ikke er kartlagt, og deler av prosjektet er det vanskelig å estimere omfanget av. Ved nøyere planlegging vil det være lettere å se for seg et mentalt rammeverk over eventuelle usikkerheter som kan oppstå og eventuelt når disse vil inntreffe, i samsvar med Yeo (1995).

Overtakende prosjektleder er opptatt av å skape en korrelasjon mellom hva som ønskes fra oppdragsgiver men samtidig ta hensyn til hva som er lovpålagt i henhold til standarder. Dette prosjektet er derfor påvirket av både eksterne og interne usikkerheter. Presisert under intervjuet med overtakende prosjektleder, baserer interne usikkerheter seg på uforutsette rehabiliteringsbehov og et for lavt budsjett. «Noen usikkerheter vil alltid foreligge, men mange av disse var allerede evaluert ut ifra utarbeidet risikomatrise,» sier prosjektleder. Det fremkommer også at eksterne forhold, med tanke på godkjenning fra etat og myndigheter, er målt til medium i risikomatrisen (Vedlegg 2). Prosjektleder og overtakende prosjektleder er optimistiske til at de vil kunne få godkjenning fra nødvendige hold tidsnok, men at det alltid vil foreligge eksterne usikkerheter det ikke er like lett å få kontroll over. Vi ser ut ifra vedlagt risikomatrise at godkjenning fra eksterne hold er en kritisk faktor for dette prosjektet.

Jessen (2005) skrev at økt risiko i prosjektarbeidsformen er mye grunnet uklare retningslinjer, at man har feilvurdert risikoene. Uklare retningslinjer er ofte på bakgrunn av et mangelfullt mandat, og at målene ikke er tydelige. Det er et gjennomgående svar fra deltakerne om at resultatet omhandler ferdigstilling av bygården etter kriterier satt fra oppdragsgiver, når vi ber om tanker rundt målet for prosjektet. Da vi har blitt informert om at det ikke foreligger et konkret mandat i initierings- og planleggingsfasen, var vi redd dette kunne skape uklarhet i prosjektet. Det er likevel tydelig at prosjektgruppen jobber mot et felles resultatmål og at skriftlig dokumentasjon, kan være korrekt for å sikre lagring av viktig informasjon. Vi har fått inntrykk fra alle intervjuobjektene om at svært mye av informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen foregår muntlig, og at det er lite som dokumenteres skriftlig.

Rådgiver vektlegger kommunikasjon, da det ofte er interessenmotsetninger mellom dem som skal håndtere eiendom og forvaltning, og ønsker fra tjenestesiden. «Det er da viktig å finne gode løsninger,» presiserer han. Det vises til, fra alle intervjuobjektene, at det er god kommunikasjon mellom interessentene og prosjektgruppen, men funn gjort i metoddelen viser at det ikke er laget et spesielt kommunikasjonsmedia for deling av usikkerheter. Det er likevel slik at viktige ting tas opp i møter og ikke via skriftlige utvekslinger.

4.3 USIKKERHETSHÅNTERING

I denne delen av analysen ser vi det kun er aktuelt å trekke frem intervjuet med prosjektleder og overtakende prosjektleder, da det er disse som er ansvarlige for utarbeidelsen og håndteringen av usikkerhetsmomentene. Som vi presenterte i teoridelen, finnes det en god metode for hvordan usikkerheter skal håndteres, utarbeidet av Karlsen (2013). Under vil vi trinnvis presisere funn og observasjoner gjort ut ifra denne metoden:

Trinn 1 - Oppstart: Våre funn indikerer at det ikke er nedskrevet et konkret mål for denne prosessen. Under dybdeintervjuet sier likevel prosjektleder at målet på et overordnet nivå omhandler å redusere de usikkerhetene som kan stå i veien for resultatmålet. Prosjektleder sier videre at anskaffelse av viktige dokumenter er essensielt, som for eksempel fremdriftsplan. Dette er i samsvar med hva Karlsen (2013) presiserer i sin bok. Vi har også fått et inntrykk av at prosjektleder har hovedansvaret, og at fremdriftsplanen fungerer som et godt hjelpemiddel for de involverte i prosjektet.

Vi har fått tilgang til relevante dokumenter og ser på dette som gode veivisere, men observerer en vesentlig mangel: Det er ikke identifisert hvem av prosjektlederne som skal ta hånd om hvilke usikkerheter. En svakhet er at det kan oppstå en ansvarskonflikt, spesielt da det ikke er nedskrevet når de ulike risikoene kan inntreffe, og prosjektlederne jobber i prosjektet på ulikt tidspunkt.

Trinn 2 - Identifikasjon av usikkerheter: Ved identifikasjon av usikkerhetene uttrykker intervjuobjektene at det er prosjektleder og overtakende prosjektleder som utarbeidet disse, på bakgrunn av dokumenter mottatt i oppstarten. Det fremkommer at det blir tatt i bruk erfaringsoverføring som estimeringsteknikk. Det er dog vanskelig å estimere et rehabiliteringsprosjekt, da det er store usikkerheter om hvilken tilstand de oppkjøpte anleggsforholdene er i. Begge prosjektlederne presiserer derfor kompleksiteten av å skaffe en fullstendig oversikt, og at det per dags dato antakeligvis også vil fremkomme nye usikkerheter, som ennå ikke er identifisert. Det er ikke blitt gjort noen grupperinger av usikkerhetene, dette mener vi er et klart forbedringspotensial.

Trinn 3 - Analyse av usikkerheter: En overvekt av fokus mot usikkerheter tilknyttet fremdrift og kostnad, er et av funnene vi gjorde under vår kvalitative metode. Risikomatriksen er utarbeidet for å kartlegge usikkerhetene på en strukturert måte etter identifiseringen. Prosjektlederne utdyper ut ifra møter at de benytter seg av en kombinasjon av hendelsesanalyse og estimeringsanalyse. Ved hendelsesanalysen som benyttes rangerer prosjektleder usikkerheter etter sannsynlighet for at de skal inntreffe etter høy, middels eller lav. I risikomatriksen (Vedlegg 2) er det nedskrevet eventuelle konsekvenser for noen av usikkerhetene dersom de skulle oppstå. Det er svært positivt, ettersom alle i prosjektet da kan vite hva de skal gjøre om en usikkerhet skulle inntreffe. Mer om dette presiseres i trinn 4. Prosjektleder påpeker viktigheten av å sette sikkerhetsmarginer når det kommer til estimatusikkerheter i kalkyle. Estimatusikkerhetene i prosjektet rangeres etter risikoverdi. Vel så viktig er det å systematisere risikoer og utarbeide margin på bakgrunn av erfaring.

Trinn 4 - Respons og tiltak: Til tross for at det er utarbeidet tiltak til mange av usikkerhetene i risikomatriksen, ser vi en svakhet i at det kun er utarbeidet tiltak til 12 av 19 oppførte usikkerheter (Vedlegg 2). Under dybdeintervjuet oppfattet vi at overtakende prosjektleder hadde et mer avslappet forhold til tiltakene enn overordnet prosjektleder. Vi velger her å anta at dette kan ha noe å gjøre med i hvilken del av prosjektet de ulike prosjektlederne føler mest ansvar. Overtakende prosjektleder vektlegger gjennomføringsfasen da det er her han har mest ansvar, og prosjektleder har mest ansvar i initierings- og planleggingsfasen. Når det kommer til spørsmålet om noen usikkerheter er blitt til muligheter mottar vi følgende svar: «Ved flere tilfeller er det risikoer det har fremkommet muligheter på, men foreløpig har ikke det skjedd for dette prosjektet. Vi har likevel klart å redusere risikoene på bakgrunn av gode erfaringer.»

Trinn 5 - Oppfølging og kontroll: Når det er opprettet tiltak og respons for usikkerhetene, er det viktig å følge de opp og kontinuerlig kontrollere implementeringen av disse. Prosjektleder påpeker viktigheten i å kunne endre på tiltak dersom de først anslåtte tiltakene ikke gir ønsket effekt. Oppfølging og kontroll er sentralt, ikke bare i etterevalueringen av usikkerhetene, men også gjennom hele usikkerhetshåndteringen. Vi mener her at det er viktig, som Karlsen (2013) også har satt som en sentral del i denne modellen, at Eiendomsavdelingen

finner løsninger for god kommunikasjon og dokumentasjon. Lykkes de i dette kan det forenkles hele prosessen. Det vil også kunne gjøre det lettere for overtakende prosjektleder å overta ledelsen, om alle deler av prosjektet er dokumentert.

Ut ifra intervjuene vi har gjennomført, virker intervjuobjektene samstemte når det dreier seg om hvordan de skal håndtere usikkerhetene som foreligger. Det er likevel en personlig oppfatning som preger hvert intervjuobjekts holdning til hvilke usikkerheter som er viktigst, til tross for utarbeidet risikomatrix. I forhold til teorien om håndtering av usikkerhet, vil vi anslå at måten risiko blir behandlet på, er god. Det er foreløpig få avvik i prosjektet, men det har måttet gjøres korrigeringer i planer som er satt. Tidsmessig har det skjedd en forsinkelse på cirka to uker, noe som er inkludert i risikomatriksen utarbeidet av prosjektlederne.

4.4 STYRING

Teorien viser til sentrale faktorer som fremdrift, økonomi og kvalitet, samt tilleggsfaktorer for å kunne styre prosjektet best mulig. Fra dybdeintervjuene vi utførte, kommer det frem at alle intervjuobjektene oppfatter de tre faktorene som svært viktig å forholde seg til ved styring og oppfølging av prosjektet. Dette er også de mest sentrale faktorene vi nevnte under suksesskriterier, nettopp på bakgrunn av at man ønsker å styre prosjektet mot prosjektsuksess som fremkommer av suksesskriteriene.

Beskrevet under suksesskriterier, fremkommer det at prosjektlederne vurderer tid, kostnad og kvalitet forskjellig. Kvaliteten oppfattes som vanskeligere å fastsette, og kvaliteten som defineres er ofte en konsekvens av kostnad og tid. Den ulike vektningen av faktorene kan i noen tilfeller medføre en divergerende styring av prosjektet. Bakgrunnen for dette kan være at det ikke foreligger noen klart definerte retningslinjer for hvordan prosjektet bør styres. Vår oppfatning er at det ikke nødvendigvis er negativt, da prosjektlederne har ansvaret for ulike deler av prosjektforløpet. «Gjennomføringsfasen baserer seg mye på å ha god kommunikasjon med utvalgt entreprenør og oppdragsgiver, samt å sørge for at prosjektet styres i retning av fastsatte mål,» presiserer overtakende prosjektleder. Han viser også til en utfordring ved at ikke alle deltakerne i prosjektet benytter

samme fagspråk og terminologi. Vi mener derfor at det er sentralt at alle parter opparbeider seg en felles forståelse for hverandres språk.

På spørsmål om uforutsette endringer i forhold til styringen, forklarer rådgiver for Helse- og sosialavdelingen at det ikke har kommet noen spesielle endringer i prosjektet, men at det kontinuerlig er utarbeidet gode løsninger av involverte aktører. Med ansvar for styringen i prosjektet er det også viktig å kunne ha evnen til å redusere utfallet av usikkerhetene, som også presentert av Karlsen (2013). Styringen av dette bygger på gode verktøy og dokumenter utarbeidet i initieringsfasen. Da vi spurte om prosjektet benyttet noen spesielle verktøy for styring, var svarene at det ble tatt i bruk mange. Etter at vi presenterte «styringsløyfen» og «prosjektleders kompass», var prosjektlederne samstemte i at dette var gode verktøy, og tilnærmet likt det de bruker i praksis. «Jeg ser likevel viktigheten av å presisere at modeller er flotte, men at modellenes innhold ofte faller mer naturlig når man jobber med prosjektledelse over tid», sier prosjektleder.

I henhold til prosjektleders kompass peker prosjektleder på at det alltid er muligheter for å bli bedre på å se innover, for å kunne evaluere seg selv og lære av sine feil. Overtakende prosjektleder fremmer hensyn til interessentene også som en svært viktig faktor. Ved enhver prosjektgjennomføring vil det alltid være noen i prosjektet som blir mer fornøyd med valgte løsninger enn andre. «Det er da viktig å ikke være emosjonell, men å gjøre det beste ut av situasjonen og utarbeide kompromiss,» sier overtakende prosjektleder. De to prosjektlederne har samme tankegang når det gjelder å styre i retning av prosjektleders kompass.

Ser man på styringsløyfen, vil enhver god prosjektleder ønske å utvikle seg og bli bedre. Ved å benytte styringsløyfen kan man gå tilbake etter hver utførte aktivitet i prosjektforløpet, og evaluere hva som er gjort. Dette mener vi kunne vært enklere å benytte dersom det hadde blitt nedskrevet mer viktig dokumentasjon eller om man hadde tatt i bruk en endringslogg. Styringen av prosjektet i gjennomføringsfasen er på et mer overordnet nivå, da mye av ansvaret er delegert til valgt entreprenør. I forhold til prosessen for styringsløyfen kan møtereferater benyttes som en retningsviser. Oppfølgingen er det prosjektleder og entreprenørleder som står for. Det er en overensstemmelse fra intervjuobjektene at

styringssløyfen også er et nyttig verktøy de gjerne kunne benyttet seg mer av, spesielt når det gjelder å gå tilbake og se på hva som kan gjøres bedre.

4.5 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Ut ifra erfaringer og lærdom faget prosjektledelse har gitt oss, vil vi i denne delen av besvarelsen forsøke å utarbeide realistiske tiltak for svakheter vi mener foreligger i prosjektet.

Basert på analysen som er gjennomført, tyder det på at prosjektleder og overtakende prosjektleder har en felles forståelse om hvordan man skal styre prosjektet. Samtidig er det flere avvik som indikerer at det er individuelle oppfatninger, og en forbedring vil kunne være å skape en felles oppfatning om effektiv prosjektoppfølgning. Et tiltak vi ser kan forbedre dette, er en grundigere dokumentasjon av alt som foregår i prosjektet. Analysen viser at det er lite av både suksesskriterier, usikkerhet og styring som er godt dokumentert. En dokumentasjon vil også kunne oppklare mange situasjoner som det i dag er motstridende oppfatninger om, og vil kunne skape en bedre oversikt på et overordnet nivå.

For å kunne opparbeide seg en felles forståelse for usikkerhetene i prosjektet, mener vi det kunne vært opprettet en kommunikasjonskanal som når ut til alle deltakerne. Om deltakerne kunne kommunisert på en samlet plattform, ville dette kunne fungere som et hjelpemiddel for oppklaring av misforståelser, med tanke på for eksempel fagspråk. Det vil også kunne forberede deltakerne ytterligere på de usikkerhetene som kan inntreffe.

Hadde man også utarbeidet en oversikt over hvem som har ansvaret for hvilke usikkerheter, mener vi det kunne gjort usikkerhethåndteringen mer oversiktlig. I forhold til vår kjennskap til teorien om usikkerhet vil vi anbefale prosjektleder å gruppere risikoene inn i ulike kategorier for å bedre oversikt i risikomatriksen. Videre vil vi også anbefale å utarbeide tiltak til *alle* usikkerhetene, ikke bare 12 av 19.

Et annet tiltak prosjektet kunne vurdert å forbedre er å bruke mer tid på forundersøkelsen. Hadde man satt opp mer estimerte planer, for eksempel i et GANTT-diagram kunne man vurdert aktivitetene som måtte gjøres. Dette kunne ha redusert forsinkelsen som i dag foreligger. Vi har utarbeidet et forslag til et GANTT-diagram for prosjektet, hvor vi også tar høyde for slakk (Vedlegg 3). Det er her viktig for oss å påpeke at dette er lettere å sette opp i ettertid når man er klar over usikkerheter som har oppstått. En slik plan vil derfor ofte måtte korrigeres.

Det forekommer at overtakende prosjektleder ser styring av prosjektet i retning av interessentenes ønsker som svært viktig. I forhold til prosjektet er det ikke satt opp en interessentanalyse. Selv om prosjektledernes erfaring er lang og man i en stor grad vet hvilke interessenter man skal forholde seg til, ser vi for oss at det kunne vært nyttig å sette opp en interessentanalyse. Vi har utarbeidet et eksempel på en slik analyse vi anbefaler at tas i bruk (Vedlegg 4).

En usikkerhet som også er viktig å få frem, er at bygården ble kjøpt på så usikkert grunnlag. Dette er en faktor som burde vært inkludert i risikomatriksen. Om forholdene i bygården hadde vært kartlagt bedre, ville det også kunne være lettere å utarbeide et omforent resultatmål for prosjektet.

Avslutningsvis er det viktig for oss å klarere at til tross for overskridelsene gjort i henhold til tid, kostnad og kvalitet, kan prosjektet fortsatt resultere i suksess. Idet de som skal drifte virksomheten overtar bygården kan det være hensiktsmessig å motta tilbakemeldinger på om de anser dette prosjektet som suksessfullt. Eiendomsavdelingen kan da lære av utført prosjekt og benytte erfaringsoverføring til prosjekter i fremtiden.

5.0 KILDER

- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring*. Oslo: NKI-forlag.
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (2015). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønn, P.S., & Arnulf, J.K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Folkehelseinstituttet. (2015). Psykisk helse hos voksne. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/hin/helse-og-sykdom/psykisk-helse-hos-voksne---folkehel/>
- Frodahl, S. (2013). *Hverdagsledelse: Ledelse, etikk og kvalitet i hverdagen*. Oslo: Kolofon forlag.
- Gripsrud, G., Olsson, U. Henning., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Husby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som gevinst: Styring av usikkerhet i prosjekter*. ISBN: 82-7706-127-7. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse
- Jessen, S. Arne (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. T. (1998). Mestring av omgivelsesusikkerhet: En empirisk studie av prosjekter. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim. Hentet fra <https://forsvaret.no/prinsix/ForsvaretDocuments/Mestring%20av%20omgivelsesu-sikkerhet.pdf>
- Karlsen, J. T. (2011). Leve med usikkerhet. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/12/slik-lever-du-betere-med-usikkerhet/>
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo:
-

Universitetsforlaget.

Kirkens Bymisjon. (2013). Mottok frivilligprisen i 2014. Hentet fra

<http://www.bymisjon.no/Byer/Oslo/Oslo/2013/Frivillige-familiehjelpere-feiret/>

Kirkens Bymisjon. (2017). Visjon og verdier. Hentet fra

<http://www.bymisjon.no/Virksomheter/Kirkens-Bymisjons-Barneverntiltak/Familiehuset-Nanna-Marie/Visjon-og-verdier/>

Lovdata (2017). Bakgrunn og innhold. Hentet fra

https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2013-10-25-1411/KAPITTEL_2-6#KAPITTEL2-6

Oslo Kommune. (2015). Handlingsplan psykisk helsearbeid 2015-2018. Oslo:

Oslo kommune Hentet fra

<https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&>

Proff. (2017). Kirkens Bymisjon. Hentet fra

<http://www.proff.no/selskap/kirkens-bymisjon/oslo/foreninger-og-forbundesovrige/Z0I3KGXS/>

Regjeringen. (2017). De fem fundamentene - sannsynlighet for suksess. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/De_fem_fundamenter_med_tallverdi.pdf

UiO. (2017). Hva er metode?. Hentet fra

<http://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT4000/v06/undervisningsmateriale/siste.pdf>

Wiik, T. (2010). Prosjektledelse del 9: Suksesskriterier og suksessfaktorer. Hentet fra

<https://www.youtube.com/watch?v=SiJ7Je6a3as>