

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Bruker Vintervoll prinsippene i PRINCE2?

Navn: Umra Yilmaz, Fatima Mawladat og Lars Grevskott

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00



Bruker Vintervoll prinsippene i PRINCE2?



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Innlevering 02/06/21

Stuedsted: BI Trondheim Campus

"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

FORORD	III
SAMMENDRAG	1
1.0 INNLEDNING	2
1.1 OPPGAVENS STRUKTUR	3
1.2 INTRODUKSJON AV BEDRIFT	3
1.3 INTRODUKSJON AV PROSJEKT	4
1.4 VALG AV TEMA	4
1.5 VALG AV PROBLEMSTILLING OG AVGRENSET PROBLEMSTILLING	5
1.6 FORMÅLET OG MÅLET MED OPPGAVEN	5
2.0 METODE	6
2.1 KVALITATIVT INTERVJU	6
2.2 INNHENTING AV PRIMÆRDATA	7
2.2.1 <i>Utarbeide intervjuguide</i>	7
2.2.2 <i>Bearbeiding av intervjuet</i>	8
2.3 INNHENTING AV SEKUNDÆRDATA/ LITTERATUR OMFANG	8
2.4 RELIABILITET OG VALIDITET AV INFORMANTENE	9
2.5 KILDEKRITIKK	10
3.0 TEORI	11
3.1 DEFINISJON AV BEGREPET STYRING	12
3.2 PRINSIPPENE I PRINCE2	14
3.2.1 Kontinuerlig forretningsmessig forankring	14
3.2.1.0 <i>Teori</i>	14
3.2.1.1 <i>Analyse/drøfting</i>	16
3.2.1.2 <i>Delkonklusjon</i>	17
3.2.2 Lære fra erfaring	18
3.2.2.0 <i>Teori</i>	18
3.2.2.1 <i>Analyse/Drøfting</i>	20
3.2.2.2 <i>Delkonklusjon</i>	21
3.2.3 Definerte roller og ansvar	21
3.2.3.0 <i>Teori</i>	21
3.2.3.1 <i>Analyse/Drøfting</i>	23
3.2.3.2 <i>Delkonklusjon</i>	23

3.2.4 Styre i faser	24
3.2.4.0 Teori.....	24
3.2.4.1 Analyse/Drøfting.....	25
3.2.4.2 Delkonklusjon.....	27
3.2.5 Avviksledelse	28
3.2.5.0 Teori.....	28
3.2.5.1 Analyse/Drøfting.....	29
3.2.5.2 Delkonklusjon.....	30
3.2.6 Fokus på prosjektets produkter	31
3.2.6.0 Teori.....	31
3.2.6.1 Analyse/Drøfting.....	32
3.2.6.2 Delkonklusjon.....	33
3.2.7 Tilpasset prosjektet	34
3.2.7.0 Teori.....	34
3.2.7.1 Analyse/Drøfting.....	35
3.2.7.2 Delkonklusjon.....	36
4.0 HOVEDKONKLUSJON	36
5.0 LITTERATURLISTE	39
6.0 VEDLEGG/APPENDIX	43

Førord

Denne bacheloroppgaven tar utgangspunkt i fordypningsfaget Prosjektledelse, og er vår avsluttende oppgave etter endt tre-års studium ved BI Handelshøyskolen Trondheim Campus.

Først og fremst, ønsker vi å takke vår bachelorveileder, Tore Aalberg. Tusen takk for et fantastisk år, fylt av lærerike timer med motivasjon og stor glede. Ditt engasjement for faget prosjektledelse, og erfaringer rundt dette faget, har gitt oss stor inspirasjon for prosjektledelse.

Vi takker oss selv for en bra innsats og samarbeid i gruppen. Vi er tilfredsstilte for å ha valgt fordypning i prosjektledelse. Det å jobbe i en slik gruppe, hvor vi fikk utvekslet våre forskjellige tanker og ideer, har vært lærerikt. Prosjektet har vært spennende, samtidig som det har vært utfordrende å samarbeide gjennom Covid-19. Vi har løst dette problemet ved å planlegge i god tid.

Tusen takk til Vintervoll for et godt samarbeid gjennom denne oppgaveskrivingen. Særlig våre kontaktpersoner Odd Skjølberg Lefstad, Marcus Kristoffer Haugen og Ine Idsøe Fjelldal, som har vært til god hjelp med informasjon til oppgaven vår.

Tore Aalberg, tusen hjertelig takk for fantastisk hjelp!

Lars Grevskott, Fatima Mawladat og Umra Yilmaz

Trondheim 21.mai 2020

Handelshøyskolen BI Trondheim Campus

Sammendrag

I denne oppgaven viser vi til temaet prosjektstyring. Hensikten med denne oppgaven er å få en grunnleggende oversikt over og kunnskap om hvordan Vintervoll gjennomfører prosjektstyringen sin ved Lilleby byggeprosjekt. Vi har samarbeidet med Vintervoll, som er en elektrikerbedrift lokalisert i Midt-Norge. Prosjektet vi fikk observere var Lilleby byggeprosjekt, som er et totalrehabiliteringsprosjekt, innvendig og utvendig, av den gamle skolen på Lilleby på Lade i Trondheim.

Målet er å avdekke i hvilken grad Lilleby byggeprosjektet samsvarer med PRINCE2 rammeverket i sin prosjektstyring. For å avdekke dette har vi gått dypere inn PRINCE2 standarden.

Temaet for denne oppgaven er *styring*. Problemstillingen er: *styring i byggeprosjekt*. Den avgrensede problemstillingen er: *hvordan samsvarer prinsippene i PRINCE2 standarden med hvordan Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt?*

Gjennom oppgaven tilegner vi oss kunnskap om de syv prinsippene i styringsformen PRINCE2. Grunnen til at vi valgte å skrive om de syv prinsippene i PRINCE2 er fordi det er en økende interesse for temaet.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode, og gjennomført våre intervjuer på en semistrukturert måte. Vi har intervjuet tre informanter som har en sentral rolle og er ansvarlige i prosjektgjennomføringen. Temaer slik som reliabilitet og validitet vil bli diskutert i denne delen av oppgaven.

I oppgavens teoridel diskuterer vi hvert enkelt PRINCE2- prinsipp i detalj. Deretter er hvert enkelt prinsipp analysert og diskutert i lys av teori. Til slutt har vi konkludert opp mot vår avgrensede problemstilling, med underkonklusjoner for hvert av de syv PRINCE2-prinsippene. Det helhetlige bildet som tegner seg er at alle de syv prinsippene er anvendt og iverksatt i Lilleby byggeprosjekt, men ikke slik som PRINCE2-standardens har beskrevet i teorien. Vi kan derfor endelig

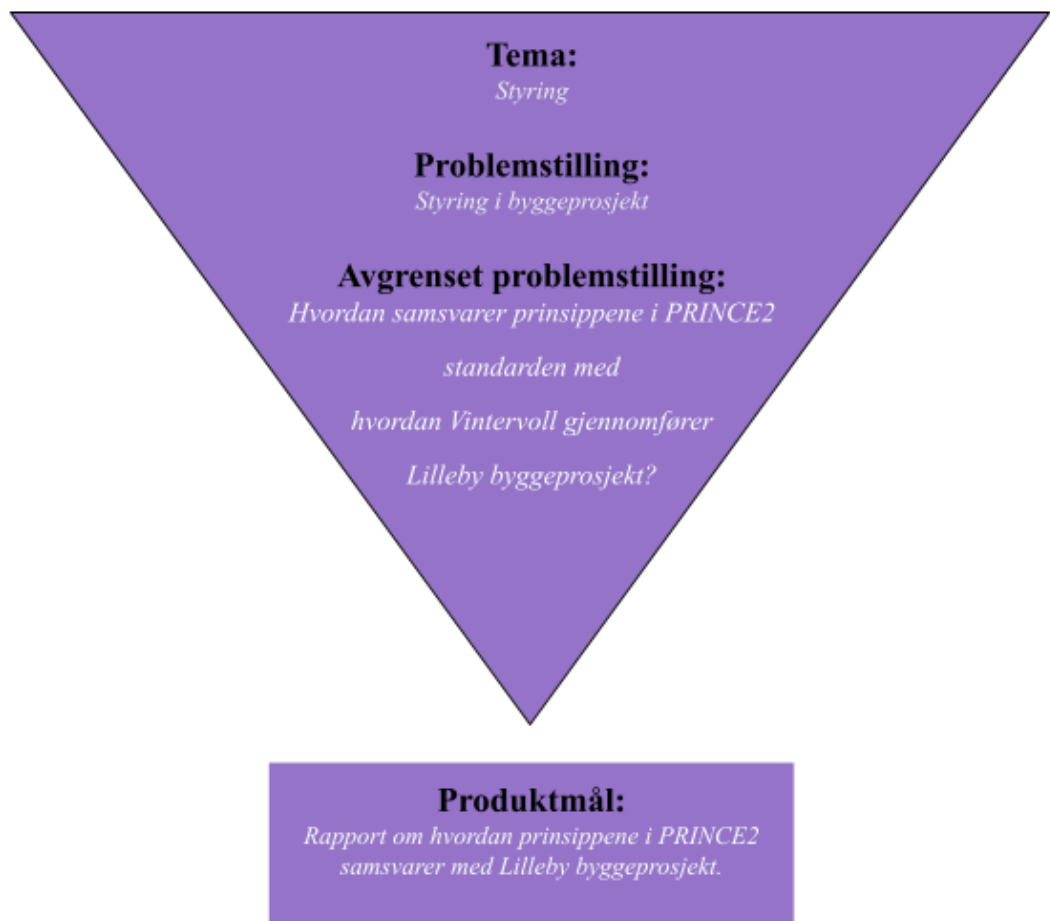
konkludere at prinsippene fra PRINCE2 er i bruk, men at Lilleby byggeprosjekt ikke er et PRINCE2-prosjekt.

1.0 Innledning

Vi har valgt å skrive om styring, da dette skal hjelpe oss med å kunne se sammenhengen på styringsformen og byggeprosjektet vi fikk tildelt.

Styringsformene, i dette tilfellet, er da **Projects In Controlled Environments** (PRINCE2). Hovedformålet med prosjektoppgaven er å gi et innblikk i hvordan denne styringsformen fungerer og om den er benyttet ved Lilleby byggeprosjekt.

Vi har benyttet oss av modellen nedenfor for å gi et oversiktlig bilde av hvordan prosjektoppgaven kommer til å omhandle problemstillingen. Bakgrunnen for valget av modellen er fordi den gir et oversiktlig og helhetlig bilde av prosjektoppgaven. (Andersen og Schwencke, 2016, s.31)



1.1 Oppgavens struktur

Oppgavens oppbygning har struktur etter den moderne modellen. I første kapittel har vi introduksjon av temaet, problemstilling og avgrenset problemstilling. Videre kommer andre kapittel hvor vi tar for oss metoden, hvor svakheter og ulemper ved innhenting av vår primærdata vil bli diskutert. Videre drøftes validitet og reliabilitet av de kvalitative intervjuer vi gjennomførte. I tredje kapittel blir hovedmodellen vår presentert – det teoretiske grunnlaget for oppgaven – basert på de sju prinsippene i PRINCE2. Her har vi fordelt hovedmodellen i syv delkapitler, hvor hvert delkapittel tar for seg teori, analyse og delkonklusjon. I hvert kapittel drøfter vi teorien basert på de funnene vi har gjort i metodedelen. Til slutt har vi det fjerde kapittelet, hvor vi foretar en hovedkonklusjon som svarer på den avgrensede problemstillingen vi har satt.

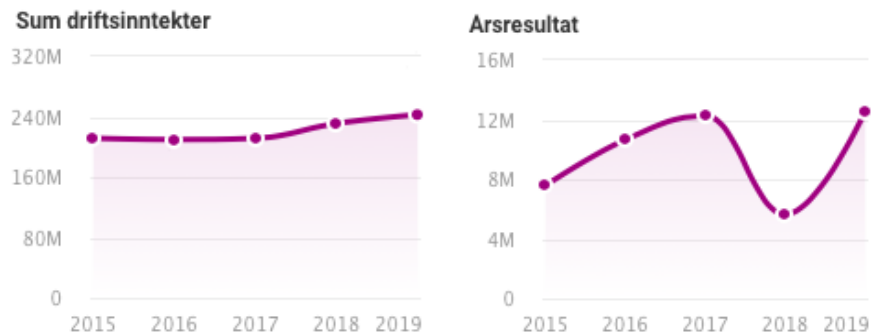
1.2 Introduksjon av bedrift

Gjennom oppgaven har vi hatt tett samarbeid med Vintervoll, lokalisert på Valentinlyst i Trondheim. Vintervoll AS ble stiftet i Steinkjer i 1947 og har siden den gang vært en av de ledende og største elektroentreprenørene i Midt Norge. Bedriften har avdelinger i Trondheim, Stjørdal, Melhus og Orkdal, samt datterselskapene Nyvold Installasjon AS og Eltron AS.

Administrasjonen er lokalisert i Trondheim og bedriften har totalt 290 ansatte plassert i ulike avdelinger. Bedriften hadde en samlet omsetning på 300 mill. kr i 2019. Vintervoll mener at kompetanse, kvalitet og kostnadseffektivitet skal prioriteres. (Vintervoll, u.å)

Vintervoll-gruppen legger vekt på at de ansatte har faglig kompetanse til å utføre en god jobb innenfor de rammene som er satt. De ønsker at alle ansatte skal representere bedriften på en god måte i markedet. Dette kan gi Vintervoll et godt rykte og skape tillitt. Bedriften har ansvar for å legge forholdene til rette for en systematisk og målrettet personalutvikling. Samtidig så er det opp til hver enkelte ansatt å holde seg faglig oppdatert.

Omsetningen i Vintervoll har økt stabilt de siste 5 årene. Dette kommer tydeligere frem fra og med 2017, hvor det har vært en gradvis økning i deres driftsresultat. Nedenfor ser vi at Vintervoll sin økonomi er god, samt lønnsom og solid gjennom de siste 5 årene.



Proff.no

1.3 Introduksjon av prosjekt

Lilleby byggeprosjekt er et totalrehabiliteringsprosjekt, innvendig og utvendig, av den gamle skolen på Lilleby på Lade i Trondheim. Under rehabiliteringen erstattes alle de gamle materialene med nye, og er såpass omfattende at resultatet i realiteten er et helt nytt bygg. Prosjektet hadde oppstart i starten av september i 2020 og skal være ferdig juni 2021. Totalbudsjettet er på 100 MNOK, hvorav kontrakten til Vintervoll er på 5 MNOK. Vintervoll har totalt 13 personer knyttet opp mot prosjektet, hvorav tre av disse har administrative stillinger og ti arbeider på byggeplassen. De ansatte har ikke faste arbeidsoppgaver; enkelte dager jobber de i team, andre dager jobber de selvstendig med mindre oppgaver. Det stilles også ekstra krav til oppfølging på dette prosjektet, da ca. halvparten av teamet utgjør lærlinger. Utvikling av lærlinger er et viktig strategisk grep fra Vintervoll og en del av deres utdanningsplan; bakgrunnen er at det er liten tilgang på elektrikere.

1.4 Valg av tema

Vellykkede gjennomførte prosjekter krever en god del planlegging og oppfølging. Dermed vil vi legge merke til at prosjekter påvirkes av måten de blir styrt og ledet. Vi har derfor valgt å skrive om styring, fordi dette er et interessant tema som direkte påvirker gjennomføringen av prosjekter, samt er noe vi ønsker å

fordype oss mer i. Vi har valgt å skrive om styringsformen PRINCE2 for å skille oss fra de tidligere bachelor oppgavene ved BI og få både dybde- og breddekunnskap innenfor prosjektstyring.

Vi har hele veien vært i tett dialog med Vintervoll, som har hjulpet oss med å finne et prosjekt som samsvarer med vårt tema.

1.5 Valg av problemstilling og avgrenset problemstilling

Valget av problemstillingen er basert på valg av tema og hvilket prosjekt vi fikk tildelt. Problemstilling sier noe om hva det er vi vil undersøke dypere. I vårt tilfelle er problemstillingen:

Styring i byggeprosjektet.

For å grave enda dypere i fagfeltet har vi spisset problemstillingen ytterligere, slik at vi får et mer konkret svar på det vi er ute etter. Derfor er vår avgrensede problemstilling:

Hvordan samsvarer prinsippene i PRINCE2 standarden med hvordan Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt?

Grunnen til at vi skriver om PRINCE2 er fordi denne styringsformen gir et godt grunnlag for å mestre prosjektledelse. Vi ønsker å gå enda dypere inn i dette temaet for å forstå hvordan en prosjektleder kan benytte PRINCE2-metoden til å lede et prosjekt som Lilleby byggeprosjekt på en vellykket og suksessfull måte.

1.6 Formålet og målet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å fordype oss i emnet **styring** innenfor prosjektledelse, samt undersøke i hvilken grad PRINCE2-prinsippene samsvarer med måten Vintervoll styrer Lilleby byggeprosjekt. Vi forventer videre at tema og problemstilling vil gi oss et stort læringsutbytte gjennom fordyping av problemstillingen. Målet, utover å levere en bacheloroppgave ved avsluttet

studium, er å ta lærdom av funnene og få dekket vår nysgjerrighet for hvordan PRINCE2-metoden kan anvendes i praktisk arbeid.

2.0 Metode

I metodefaget er det to ulike måter å innhente informasjon på. Disse er primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som er innhentet for å gi et tydelig og klart svar til den aktuelle problemstillingen. Sekundærdata er allerede eksisterende informasjon som vi benytter når vi skriver oppgaven. Under kategorien primærdata har vi kvalitativ og kvantitativ metode. For å kunne svare på problemstillingen vår har vi valgt å kombinere den kvalitative metoden med relevant sekundærlitteratur. Vintervoll har 13 ansatte assosiert med Lilleby byggeprosjekt. Tre av disse har deltatt som informanter i undersøkelsen vår. I de kvalitative intervjuene blir det tatt hensyn til validitet og reliabilitet, og det blir diskutert i hvilken grad kildene er troverdige sett i forhold til funnene vi har gjort.

2.1 Kvalitativt intervju

Kvalitative intervjuer er den mest fleksible metoden. Den kan brukes på de aller fleste intervjuobjekter, og med de riktige spørsmålene gir den anledning til å danne fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer. (Johannessen et al., 2016) Kvalitative intervjuer blir karakterisert som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. (Johannessen et al., 2016) Kvale og Brinkmann (2009) mener at gjennom slike samtaler kan mennesker forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål og kommentere hverandres utsagn eller handlinger. Videre kan intervjuobjektene med kvalitativ metode beskrive sine intensjoner, og hvilke tanker, følelser og meninger de har omkring samtalen. Her vil samtalen gi et innblikk i verden sett fra informantens synspunkt.

Vi har i dette tilfelle valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. Ved å stille gode og åpne spørsmål får vi utfyllende og detaljerte svar på det vi lurer på. I et semistrukturert intervju er det en fordel å benytte seg av "hva-spørsmål," før man bestemmer seg for hvordan man konkret vil gå fram i prosjektet. «Man bør

klargjøre hva man ønsker å vite noe om, før man overveier hvordan man best mulig oppnår den ønskede kunnskapen.» (Kvale og Brinkmann, 2009, s.47)

2.2 Innhenting av primærdata

Datainnsamlingen vår startet med å se på bruken av PRINCE2-prinsippene i Lilleby byggeprosjektet. Vi ønsket å få svar på hvordan og i hvilken grad de sju prinsippene i prosjektet samsvarer med Lilleby byggeprosjekt. En av måtene vi innhentet primærdata var å gjennomføre dybdeintervju med prosjektdeltakerne hvor spørsmålene ble stilt uten å nevne PRINCE2-metodikken. Spesielt prosjektlederen var interessant å snakke med for å få gode svar som kunne hjelpe oss å avgjøre om PRINCE2-metodikken samsvarer med Lilleby byggeprosjektet.

Spørsmålene vi stilte var delt i kategorier – en kategori for hvert av de syv prinsippene i PRINCE2-modellen. For hver kategori hadde vi fire til fem semistrukturerte (åpne) spørsmål. Spørsmålene omhandlet bruken av prinsippene og intervjuobjektets erfaring med å bruke det. Under intervjuet ble ikke PRINCE2 nevnt, men spørsmålene ble kategorisert etter og ble spurt basert på prinsippene i PRINCE2. Vi fant ut at dybdeintervjuet og spørsmålene som vi stilte prosjektlederen ga oss svar på det vi lurte på angående hvilken styringsform de tar i bruk. De hadde ikke noen form for direkte PRINCE2-styring, men svarene tyder på at måten de styrer har likhetstrekk med PRINCE2-styringsformen.

2.2.1 Utarbeide intervjuguide

Før intervjuene ble gjennomført gjorde vi et forarbeid som innebar å lage en liste over hvilke overordnede spørsmål som skulle stilles under intervjudelen. Dette ble gjort med utgangspunkt i problemstillingen vi hadde kommet frem til. Her har vi formulert spørsmålene så konkret og presis som mulig. Alle spørsmålene hadde som hensikt å svare på den avgrensede problemstillingen, samt være tilpasset prinsippene i PRINCE2. Målet vårt med spørsmålene var at vi skulle få et godt grunnlag for drøfting, analyse og konklusjon innenfor vårt tema videre i oppgaven. Vi har valgt å følge intervjuguiden til boka “Prosjektarbeid - en veiledning for studenter.” (Andersen & Schwencke, 2016) Vi stilte spørsmål på bakgrunn av at informantene måtte formulere sine egne svar. Samtidig unngikk vi

å formulere spørsmål som ledet svarene i en forventet retning. Videre satt vi en tidsbegrensning på hvert intervju på én time.

Vi har valgt å intervju prosjektleder, prosjektingeniør og bas. Vi valgte å intervju de tre fordi de har en sentral rolle i prosjektet; hver av dem er tungt involvert i Lilleby byggeprosjekt. Videre visste vi at vi kunne få relevante og nyttige informasjon fra de, som vi kunne bruke videre i oppgaven vår.

Prosjektlederen leder Lilleby byggeprosjekt og har større ansvar enn de andre informantene. Han tar de viktigste og sentrale beslutningene i prosjektet.

Prosjektingeniøren utarbeider skisser til utførelsen av prosjektet ved startfasen, og ved evalueringen av prosjektet etter overlevering av produktet. Bas er sterkt involvert i den daglige driften og detaljene rundt prosjektet. Videre har bas tett samarbeid med prosjektleder og byggherre.

2.2.2 Bearbeiding av intervjuet

Etter at intervjuene var gjennomført, bearbeidet vi informasjonen vi fikk av informantene i form av å transkribere fra lydformat til tekstformat. Dette ga oss en god repetisjon på hva vi hadde gått gjennom. I tillegg til dette var inntrykkene fra intervjuene enda ferske, og det var lettere å finne nyansene og poengene i uttalelsene. Vi var oppmerksomme på å få frem informantenes egne meninger. Vi var derfor påpasselig med at bearbeidingen av intervjuet var så ærlig og redelig i forhold til den informasjonen vi har samlet inn. For å få en ryddig og strukturert oversikt, valgte vi å utarbeide en datamatrix. Vi skulle bruke denne matrisen til å sammenligne svarene vi fikk under intervjuene. Svarene på spørsmålene ble sammenlignet, slik at vi senere kunne hente ut informasjon som var relevant i forhold til problemstillingen. Datamatriksen var til stor hjelp når vi senere i forskningsprosessen skulle analysere materialet og komme med en konklusjon.

2.3 Innhenting av sekundærdata/ litteratur omfang

Allerede tidlig i skriveprosessen hadde vi et veiledningsmøte med vår veileder, hvor han anbefalte oss å lese boken "Prosjektarbeid - En veiledning for studenter". Denne boka har hjulpet oss i skriveprosessen. Den fungerte utmerket som en veiledning om hvordan denne bacheloroppgaven skulle være problemorientert,

tidsavgrenset og resultatrettet. Videre har vår veileder rådet oss til å lese mange andre bøker enn pensum fra forrige semester. Hensikten var å finne frem til en god hovedmodell som vi kunne benytte oss av i oppgaven. Gruppen har lagt til rette for å utføre oppgaven med kontinuerlig samarbeid. Samarbeidet har vært med på å styrke vår effektivitet. Vi ønsket også å skape et helhetlig bilde av oppgaven, hvilket økte utbyttet av informasjonen vi hentet inn.

Vi har innhentet og anvendt ulike sekundærlitteraturer som rapporter, forskningsdokumenter og ulike fagartikler for å finne gode og troverdige kilder til oppgaven. Vi har benyttet oss av litteratur som er troverdige og relevante for oppgaven. For å være sikker på om vi brukte troverdige kilder har vi hatt en lang prosess med søking, blant annet gjennom ulike søkemotorer som Oria og Google Scholar. Etter en god del søking med de ulike søkemotorene, har vi funnet ulik sekundærlitteratur. Vi har blant annet innhentet og anvendt sekundærlitteratur fra “PRINCE2 Study guide” (David Hinde, 2017), og fra ulike forfattere, slik som Erik Larson og Asbjørn Rolstadås og Buehring

Videre har vi latt ulike kilder og litteratur være med å utforme prosjektoppgavens tema og problemstillingen, som ledet frem til hovedmodellen. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi kommet frem til at prinsippene i PRINCE2 fungerte godt for problemstillingen. Dette valget er særlig inspirert av “Ledelse av vellykkede prosjekter med PRINCE2” skrevet av Axelos.

2.4 Reliabilitet og validitet av informantene

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataens pålitelighet, hvilket betegnes som *reliabilitet*. *Reliabilitet* knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Det finnes flere måter å teste dataens reliabilitet på. En måte er å gjenta undersøkelsen på samme gruppe og sammenligne resultatene. Den andre måten er å se på hvordan andre forskere undersøker samme fenomen. «Hvis det er flere som får akkurat samme resultat tyder dette på høy reliabilitet.» (Johannessen et al., 2016, s.40)

Vi har gjennomført våre intervjuer via Teams. Videre ble det også tatt lydopptak, slik at vi kunne diskutere svarene vi fikk i etterkant. Intervjuobjektene våre var fleksible når det gjaldt å la seg intervju. I tillegg hadde de sentrale roller i byggeprosjektet, i tillegg til at noen hadde beslutningsansvar. Svarene vi fikk var ganske stabile, hvilket gjorde målingene mer presise. Ved å intervju flere personer har vi økt og styrket reliabiliteten av oppgaven, ved å sammenligne svarene fra enda flere involverte i prosjektet.

«*Validitet* dreier seg om hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet.» (Johannessen et al., 2016, s66) Altså, i hvilken grad kan man ut fra resultatene av en studie trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. (Dahlum, 2021) For å styrke påliteligheten må en redegjøre for hvordan intervju spørsmålene er formulert. (Tjora, 2017) I vår oppgave har vi derfor valgt å utforme enkle og konkrete spørsmål fra teoridelen, som kunne gi oss svar på det vi var ute etter. Spørsmålene som ble stilt var tilpasset intervjuobjektene. Ved å intervju de tre teammedlemmene kunne vi få utfyllende svar og dermed styrke validiteten av oppgaven vår.

2.5 Kildekritikk

Før intervjuene har vi diskutert hvilke spørsmål som er relevante å ta med. En fordel med dette var at vi under selve intervjuet brukte tiden på å få relevante svar på de spørsmålene vi stilte. Videre har vi begrenset tiden på hvert intervju; med maks én time per intervju per informant. Slik sikret vi at informantene ikke ble ukonsentrerte eller slitne under intervjuet.

Dybdeintervjuene ble gjennomført med indirekte spørsmål, slik at PRINCE2 ikke var nevnt. Dette var gjort for å sikre presise svar hvor intervjuobjektet var så objektivt som mulig. Fordelen med dette var at informantene kunne gjøre opp sine egne tanker omkring spørsmålene som ble stilt. Denne objektiviteten bidro til at svarene vi fikk var upåvirket av PRINCE2 rammeverket. Mot slutten av intervjuet valgte vi å nevne PRINCE2-metoden. Her viste det seg at ingen av informantene kjente til denne metoden, til tross for at de fulgte prinsippene nevnt i PRINCE2.

På grunn av omstendighetene rundt Covid-19, ble intervjuene gjennomført digitalt via Teams. Dette skapte en utfordring når det gjelder bruken av kommunikasjonsevner – i dette tilfellet kroppsspråk og stemmebruk. Et intervju som dette krever naturligvis personlig nærvær for å danne best mulig inntrykk, og for å få forståelse for informantenes synspunkt på spørsmålene. Av den grunn har det medført negative konsekvenser med tanke på nøyaktigheten i svarene vi fikk. Vi har derfor satt oss ekstra inn i og diskutert informasjonen vi hentet ut av intervjuene i etterkant.

3.0 Teori

«PRINCE2 er et prosjektrammeverk som er utviklet for å være generisk slik at det kan brukes på ethvert prosjekt, uavhengig av prosjektets størrelse, type, organisasjon, geografi eller kultur.» (Axelos, 2018, s.2) Bruken av dette rammeverket bidrar til etablert og utprøvde beste praksis for prosjektledelse og eierstyring, samt at den sørger for eksplisitt anerkjennelse av prosjektansvar innenfor dette fagfeltet. (Hartmann, u.å)

Axelos (2018) definerer et prosjekt som en midlertidig organisasjon, etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere en avtalt Business case. Videre skriver de at prosjekter er middelet vi bruker for å innføre endringer. (Axelos, 2018) Universitet i Oslo definerer et prosjekt som en midlertidig organisasjon som er etablert med den hensikt å levere ett eller flere definerte resultater eller produkter innenfor en gitt tidsramme. (UiO, 2020) PMI, en tredje definisjon, definerer et prosjekt som “a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result” (Project Management Institute, 2017, s.4) Naturlig nok kommer prosjekter i ulike former og størrelser. Likevel, kan vi se over at de forskjellige definisjonene setter søkelys på mer eller mindre de samme elementene.

Videre kan miljøet som prosjektet gjennomføres i påvirke hvordan det startes, leveres, kvalitetssikres og avsluttes. Dette kan være faktorer utenfor selve prosjektet, slik som interne firmastandarder, organisasjonens modenhet og

lovbestemte rammeverk, i tillegg til faktorer spesifikke for det enkelte prosjekt, som bransje, geografisk plassering og prosjektets usikkerhet. (Axelos, 2018)

Prosjektledelse som egen metode ble startet av International Project Management Association (IPMA) i 1965. Siden den tiden har det blitt kontinuerlig endringer av styringsformen. Folk har kommet med kritikk, og senere hevdet at metodene var u håndterlige. Konsekvensene av dette førte til en revisjon av metoden i 1996, som ledet frem mot konseptet vi i dag kjenner som PRINCE2. PRINCE2 er rettet mot å gi prosjektledere et godt sett av verktøy for å kunne levere prosjekter på tid, kostnad og med den riktige kvaliteten. (Hartmann, u.å) PRINCE2 har vært oppdatert flere ganger, med siste revisjon i mai 2017. Den nye versjonen ble utviklet i tett samarbeid med erfarne prosjektledere, fra et bredt utvalg av prosjekter, bransjer og ulike prosjektmiljøer verden rundt. (Hartmann, u.å) «Det ble i tillegg utgitt et eget PRINCE2 Agile rammeverk, for i større grad å tilrettelegge for smidig bruk av teknikkene» (Cooke, 2016, s.7)

Vi bruker dette rammeverket i sin helhet, for å forstå hvordan byggeprosjektet i Lilleby oppnår status som et vellykket prosjekt. Vi tar det som en selvfølge å beskrive omfanget av tema, aspekter og aktiviteter i prosessen som utgjør rammeverkene i PRINCE2 i sin helhet, samt deres metodikk. Derfor ønsker vi å se hvordan Lilleby byggeprosjekt gjennomføres i samsvar med prinsippene i PRINCE2-rammeverket. PRINCE2-modellen utgjør dermed et naturlig rammeverk for dette kapittelet.

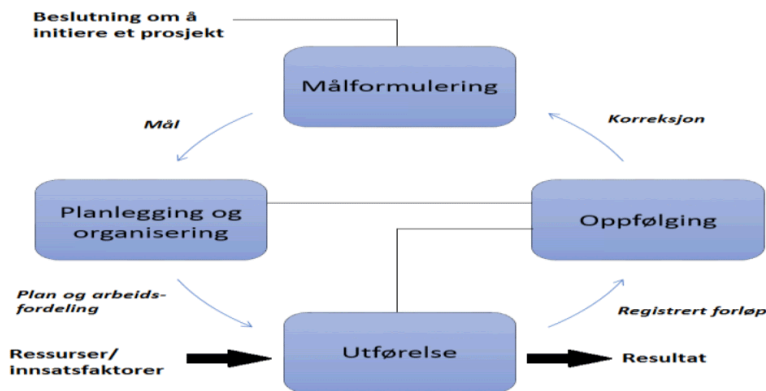
3.1 Definisjon av begrepet styring

Styring er nødvendig for at en virksomhet skal kunne skape verdier som kan bidra til at de når sine mål. Mål og strategier er sentrale virkemidler i styringen, både av hele virksomheten og av det enkelte prosjekt. Med bakgrunn i mål og strategier kan man dele opp, integrere og koordinere oppgaver, utlede prosedyrer for aktivitetsutførelse og ikke minst fordele ansvar og myndighet.

I følge Söderlund og Tell (2012) kan styring i virksomheter gi strategiske synergieffekter. Det er da en samlet effekt av individenes innsats, integreringen av

kunnskapsbaser og samhandlingen mellom ulike enheter innenfor organisasjonen, som er større enn effekten av hver enkelt faktor lagt sammen. I en annen definisjon fra Das og Teng (1998) handler styring i virksomheter om det som skjer i spenningsforholdet mellom kontroll og tillit. Kontroll innebærer en eller annen form for tilsyn eller overvåking av måten medarbeiderne løser arbeidsoppgavene på. Det kan skje ved at overordnede fører tilsyn med og overvåker arbeidet som gjøres.

Styring dreier seg om å planlegge og følge opp gjennomføringen av prosjektet, en kontinuerlig prosess som vil pågå til prosjektet er avsluttet. Denne prosessen består av flere trinn og kan forklares ved hjelp av styringssløyfen.



(Westhagen et.al, 2008, s.30)

Styringssløyfen viser de ulike styringsfunksjonene og hvordan de henger sammen. Styringsfunksjonene omfatter for det første å definere og beslutte de mål og resultater som ønskes oppnådd gjennom prosjektet. Deretter planlegge og organisere hvordan målene skal oppnås ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Selve utførelsen krever aktiv styring, slik at arbeidsoppgavene gjennomføres hensiktsmessig og i henhold til de standarder som er satt. Disse standardene er definert og uttrykt gjennom tekniske spesifikasjoner og krav, budsjett, tidsplan, og ressursplan.

Styringssløyfen beskriver en prosess som vil pågå kontinuerlig gjennom hele prosjektet. For å sikre effektiv gjennomføring kan det være nødvendig å vurdere

og eventuelt endre prosjektets mål og kurs, plan, ressurstilgang og organisasjon, selve utførelsen og hvordan prosjektets følges opp og kontrolleres.

3.2 Prinsippene i PRINCE2

Prinsippene i PRINCE2 hjelper prosjekter til å lykkes bedre. Dette er en styringsform som fører til at prosjektene kontrolleres steg for steg, ved hjelp av de ulike prinsippene. Hvis en prosjektleder ikke inkluderer alle de syv prinsippene i deres arbeid, vil dette ikke ansees som et PRINCE2 prosjekt. Videre kommer vi til å gå gjennom de syv prinsippene i detalj i dette kapitlet. Analyse og delkonklusjon vil også bli aktualisert i dette kapitlet.

PRINCE2 er utviklet slik at det kan brukes på hvilket som helst prosjekt uavhengig av prosjektets størrelse, organisasjon, geografi og kultur. PRINCE2 er prinsippbasert; prinsippene lyder som følger:

- Universelle, i det at de gjelder for alle prosjekter
- Selvvaliderende, i det at de har vist sin verdi i praksis over mange år.
- Bemyndigende, i at de gir de som praktiserer metoden mer selvtilitt og mulighet til å påvirke og forme hvordan prosjektet vil bli styrt.

(Axelos, 2018, s.20)

PRINCE2 sin første del av styringsformen vil være deres syv prinsipper. En kan tenke på disse prinsippene som kjernepunktene som resten av PRINCE2 er nødt til å følge. (Hinde, 2017) Prinsippene gir et rammeverk med god praksis for de som er involvert i et prosjekt. (Hartmann, u.å) PRINCE2 sine prinsipper er bearbeidet fra erfaringer som er gjort tidligere, i både gode og dårlige prosjekter. (Hartmann, u.å)

3.2.1 Kontinuerlig forretningsmessig forankring

3.2.1.0 Teori

Prinsippet om «kontinuerlig forretningsmessig forankring» sikrer at det er en dokumentert begrunnelse for å starte et prosjekt (Hinde, 2017) Det sikrer også at denne begrunnelsen blir gjennomgått og muligens oppdatert gjennom hele

prosjektets levetid. (Ibid) Ofte er denne begrunnelsen skrevet opp i en eller annen form for Business Case. (Ibid) Enkelte organisasjoner kan i deres første fase bruke forretningsplaner som forretningsbegrunnelse, men dette tilfredsstillende nødvendigvis ikke kravene til en Business Case. Ingen prosjekter bør startes uten forretningsmessig forankring, og hvis den forretningsmessige forankringen forsvinner i løpet av prosjektet, skal prosjektet stoppes eller endres. (Axelos, 2009) Buehring (2012) forsvare Axelos og Hinde sitt synspunkt ved å si at dette prinsippet hindrer organisasjoner i å starte eller fortsette prosjekter som ikke kan valideres i forhold til bedriftsstrategi. Målet med Business Case er at den skal følges, slik at prosjekt holder seg innenfor de planlagte rammene, samt at de ønskede gevinstene skal bli oppnådd og bidra til forretningsmålene. (Axelos, 2018)

Buehring (2012) mener at dette prinsippet har som mål å tilpasse forretningsmålene til kundeorganisasjonen. Med forretningsmålene mener vi at kundeorganisasjonen er i stand til å avgjøre om prosjektet har en forretningsmessig begrunnelse og en akseptabel Business Case.

Det er utrolig viktig, ifølge Buehring (2012) å ha en Business Case, fordi den beskriver årsakene til fortsettelse av prosjektet, prognosene for forventede fordeler som prosjektet vil realisere, sannsynlighetene for å holde både prosjektkostnadene og løpende driftskostnader innenfor avtalte rammer, og tidsplanene for både prosjektet og den operasjonelle tidsplanen. Med andre ord vil en Business Case oppsummere hovedrisikoen for det aktuelle prosjektet. På slutten av hver ledelsesfase blir Business Case gjennomgått for å avgjøre om prosjektet skal fortsette (Buehring, 2012)

Det er viktig at begrunnelsen for et prosjekt samsvarer med den overordnede forretningsstrategien til organisasjonen som bestiller prosjektet. (Hinde, 2017) Hvis dette ikke er tilfellet, kan en organisasjon ende opp med å utføre flere prosjekter som er uforenlige med hverandre og begynne å jobbe mot hverandre. (Hinde, 2017) Det er derfor sentralt i PRINCE2 å ta investeringsbeslutninger som avgjør om et prosjekt er en verdifull investering, og at man ikke tar irrasjonelle engangsbeslutning i begynnelsen av prosjektet. (Buehring, 2012) Spørsmålet en burde stille seg selv her er: er prosjektet fortsatt en verdifull investering, eller

ikke? Dersom det er en verdifull investering, burde det fortsettes, og hvis det er sistnevnte, burde det avsluttes umiddelbart.

3.2.1.1 Analyse/drøfting

Lilleby byggeprosjekt har en forretningsplan gjennom kontrakten mellom Vintervoll og Trondheim kommune. Denne kontrakten ble brukt gjennom startfasen slik at de kunne få et helhetlig bilde av "sluttproduktet," samt hvor gevinstene ble bestemt på bakgrunn av prosjektgjennomføringen. Ifølge Axelos (2018) vil målet med denne forretningsbegrunnelsen være at prosjektet skal holde seg innenfor de planlagte rammene, samt sikre at ønskede gevinster blir realisert. Gjennom prosjekteringsmøter ble det diskutert hvilke rammer som skulle settes, og hva Trondheim kommune forventer av leveransen fra Vintervoll. Vintervoll fikk komme med innspill i forhold til endringer i ressurser som kunne bli brukt i Lilleby byggeprosjektet.

Vintervoll ønsker å oppnå et godt omdømme og renomme blant interessentene sine. Dette skal gi dem bedre gevinster i form av verdi og avkastning. Ifølge prosjektlederen har de et mål om å være best i klassen både på kvalitet, resultat, omgjengelighet og ikke minst trivsel. Dette vil bidra til at prosjektet får oppnådd de gevinstene som de har planlagt i forretningsplanen. Axelos (2018) mener at organisasjonen kan utelukke gevinstene, men prosjektet må ha en sammenheng med virksomhetens, programmets eller kundens strategier. I dette tilfellet er prosjektets strategi å oppnå gevinstene, ved hjelp av god omtale om organisasjonen.

En utfordring knyttet til tett oppfølging av dette prinsippet er ifølge informanten et økende tidspress. På grunn av nåværende omstendigheter rundt Covid-19 er det flere som blir satt i karantene. Dette medførte negative konsekvenser for prosjektet, fordi prosjektet var nødt til å stanse i en liten periode grunnet for få arbeidere til å gjennomføre prosjektet. Her vil det oppstå et problem da oppfølgingen vil være svak. Det strider imot PRINCE2-rammeverkets retningslinjer, som gjør at man mister den forretningsmessige forankringen. I dette tilfellet må prosjektet enten stoppes eller endres. (Axelos, 2009) Et viktig punkt

med forretningsbegrunnelse er at den skal være bestemt. Den kan endres, men så lenge den er konsistent så skal prosjektet fortsettes.

Ifølge informantene så har de en klar prosedyre for å starte et prosjekt. Deres prosedyre er et flytskjema, og det inneholder informasjon om kontrakten, kalkulasjon, forespørsel, prosjektering, og gjennomføring. Flytskjemaet blir fulgt gjennom hele prosjektet og det blir kontrollert kontinuerlig gjennom prosjektet, for å sikre at de har fått med seg alt som trengs. Praksisen til Vintervoll har likhetstrekk med kontinuerlig forretningsmessig forankring, men ikke i stor grad fordi de inneholder forskjellige prosedyrer. Ifølge Buehring (2012) er det viktig å ha en konkret Business Case, hvor dette prinsippet har som et mål å tilpasse forretningsmålene til kundeorganisasjonen. Å ha en Business Case innebærer å se på årsaken til å fortsette prosjektet, prognosene for forventede fordeler som prosjektet realiserer og å realisere prosjektkostnadene, driftskostnadene og tidsplanene. Med andre ord, Lilleby byggeprosjektet har en slik Business Case i form av et flytskjema, men noe av det er manglende når man ser Lilleby byggeprosjekt i forhold til det første prinsippet i PRINCE2, kontinuerlig forretningsmessig forankring.

I denne sammenhengen er det viktig å være klar over effekten, de negative og positive endringene har ved gjennomføringen av prosjektet. Sammenligner vi primærdata med teorien, oppstår det usikkerhet om Vintervoll har en form for forretningsmessig begrunnelse som samsvarer med det nevnte prinsippet i PRINCE2.

3.2.1.2 Delkonklusjon

Vi finner at Vintervoll delvis samsvarer med dette prinsippet om kontinuerlig forretningsmessig forankring, da det ikke er tilstrekkelig oppfylt i forhold til PRINCE2-metodikken. Det ble diskutert ovenfor at Lilleby byggeprosjekt kontinuerlig følger sitt flytskjema, som samsvarer med Business Case i PRINCE2-metodikken. Det ble også diskutert at det var manglende elementer i form av realisering av deres gevinster. Men flytskjema er ikke sammenlignbart med Business Case, da en Business Case tar for seg å realisere gevinster og

lønnsomheten i prosjektet. På den andre siden tar ikke flytskjemaet hensyn til forretningsbegrunnelsen, da flytskjemaet går i dybden på informasjonen som kontrakten, kalkulasjon, forespørsler, prosjektering, og gjennomføring av Lilleby byggeprosjekt.

3.2.2 Lære fra erfaring

3.2.2.0 Teori

Å «lære fra erfaring» er et viktig element i PRINCE2. Erfaring er viktig i seg selv, men det viktigste er å få utbytte av erfaringen i form av læring. Grunnen til dette er at ved å lære av tidligere prosjekter, og kontinuerlig gjennom pågående prosjekter, vet man hva som skal forsterkes for å få et vellykket prosjekt – samt hva som må unngås for å få et mislykket prosjekt. Kartlegging, og å være bevisst de utfordringene og den individuelle læringen som følger av erfaringsoverføring, vil være en forutsetning dersom det er ønskelig å få dette til på organisatorisk nivå, altså organisasjonslæring. (Leonard, 2007)

Når et prosjekt har startet bør det gjennomgås tidligere prosjekter for å lete etter erfaringer som kan gjenbrukes. Det er enda viktigere for personer uten tidligere erfaring fra prosjekter å lære av bedriftens tidligere prosjekter. Her kan vi tenke: desto mindre erfaringer i prosjektorganisasjonen, desto viktigere er det å lære av tidligere prosjekter. (Axelos, 2018) “Med hovedfokus på erfaringsoverføring er det tydelig at personlig engasjement og interaksjon med kollegaer vektlegges, men at det også savnes et system som kan ivareta en større grad av systematikk rundt denne læringsformen.” (Sommer, 2013, s.80)

Etter hvert som prosjektet går fremover, må medlemmene i prosjektet fortsette å lære. Ifølge Buehring (2012) er PRINCE2 anbefalt å bruke når tidligere prosjekter vurderes for eventuelle leksjoner – leksjoner som kan brukes på det aktuelle prosjektet allerede før det nåværende prosjektet startes. Med leksjoner menes det å se på nyttige tiltak og å vurdere hva som gikk bra og hva som gikk dårlig i tidligere prosjekter. Her er målet å gjøre kontinuerlige forbedringer mens prosjektet er i gang. (Axelos, 2018) På slutten av et prosjekt kan alle leksjonene

rapporteres som en del av en sluttprosjektrapport, som deretter kan overføres som en erfaring eller læring til senere prosjekter. (Buhering, 2012)

Når prosjektet avsluttes bør erfaringer videreføres, da læringen kan føre til endringer i andre prosjekter. (Axelos, 2018) Hvis læring ikke resulterer i endring, er dette et kjennetegn på at læringen er identifisert, men verken tatt i bruk eller innlært. (Ibid) Med andre ord mener vi at formålet med læring skal gi resultater i sluttproduktet. Hvis endringer ikke har oppstått, har prosjektmedarbeiderne heller ikke tilegnet seg noe form for læring. Konsekvensene av dette kan i verste fall være at de samme feilen man prøver å unngå gjentas. Derfor skal det rapporteres for hver erfaring som er blitt tilegnet i prosjektet, uavhengig av om erfaringene er gode eller dårlige. Denne rapporten videreføres til andre lignende prosjekter, slik at de igjen får lære av tidligere erfaringer så fort de skal starte opp et prosjekt. (Axelos, 2009) “Alle som er involvert i prosjektet, har et ansvar for å søke etter erfaringer i stedet for å vente på at noen andre skal fremskaffe dem”. (Axelos, 2018, s22)

Det finnes en del utfordringer ved å lære fra tidligere erfaringer, blant annet at vi mennesker er forskjellige og har helt ulike personlighetstrekk og ulike måter å lære og tilegne oss kunnskap på. Dette kan gjøre læring til en utfordring, fordi ikke alle har evnen til å lære dersom de selv ikke har opplevd eller ikke kjent på det. Leonard (2007) påpeker utfordringer med overføring av kunnskap og erfaringer i organisasjoner.

Senge (1992) mener at individuell læring ikke kan garantere organisatorisk læring, men samtidig er den individuelle læringen viktig. Uten den individuelle læringen skjer ingen organisatorisk læring. Dette viser at erfaringsoverføring skjer på individnivå, for eksempel når en person ikke kan unngå å gjøre feil som en annen ansatt i organisasjonen har gjort tidligere. Utfordringene peker på viktige faktorer som struktur, kultur, og holdninger i organisasjonen.

Borell og Eriksson (2008) påpeker at det er vanskelig å implementere organisasjonslæring i en organisasjon og at det krever ressurser for å gjøre det. Erfaringsoverføringen er viktig å implementere i organisasjonen for at det skal

fungere. (Borell & Eriksson, 2008) Lederne må sette av tid og ressurs for at ansatte skal være aktive for å utføre oppgavene.

3.2.2.1 Analyse/Drøfting

I denne analysedelen blir det presentert ulike teorier om læring fra tidligere erfaringer, som sammenlignes med de funnene som er gjort under den kvalitative primærdatainnsamlingen. Lilleby byggeprosjektet tar i bruk prinsippet lære fra erfaring. Dette er et av de viktigste prinsippene for prosjektet. Ifølge informantene er læring fra erfaring viktig for Lilleby prosjektet og Vintervoll som organisasjon når de går inn i et nytt prosjekt. Prosjektlederen hevder at erfaringer fra tidligere skoleprosjekter er viktige for dem på Lilleby byggeprosjektet. De tar utgangspunkt i tidligere prosjekter som Buvik skole, Grøtte skole og Heimdal vgs. På denne måten har de oversikt over hva de har gjort, hvordan de har gjennomført prosjektet og ikke minst mulige forbedringspotensialer.

Måten Vintervoll jobber med prosjektet stemmer med teorien til Axelos (2018), som mener at når et prosjekt har startet bør det gjennomgås i deres tidligere prosjektportefølje for å lete etter erfaringer de har opparbeidet og som de kan gjenbruke. Axelos (2018) hevder at, desto mindre erfaringer det er i prosjektorganisasjonen desto viktigere er det å lære av tidligere prosjekter.

Lilleby byggeprosjektet blir fulgt og kontrollert gjennom hele prosjektet av prosjektlederen og prosjektdeltakerne. Ifølge informantene blir prosjektet korrigert hele veien og prosjektdeltakerne kommer med forslag til endringer. Hensikten med korrigeringen er å finne bedre løsninger som fører til effektivitet og rimelighet. Denne måten å utføre arbeid på stemmer med teorien til Buehring. (2012) Han anbefaler prosjektlederne å bruke tidligere prosjekter som en inspirasjon for eventuelle leksjoner. Deretter fanges endringene opp og blir implementert i senere planer eller strategier, som en form for erfaringsoverføring. Informasjonen fra informanten om bruk av tidligere erfaringer samsvarer med teorien, hvilket forklarer måten de anvender dette prinsippet.

Ifølge teorien til Leonard (2007), Senge (1992) og Borell & Eriksson (2008) finnes det en del utfordringer når det gjelder lære fra tidligere erfaringer. Grunnen til dette er at vi mennesker er forskjellige og har helt ulike personlighetstrekk og ulike måter å lære og tilegne oss kunnskap på. Dette fører til at den individuelle læringen ikke kan garantere organisatorisk læring. Senge (1992) påpeker faktorer som kultur, struktur, holdninger i organisasjonen som fører til utfordringer for organisasjonen. Lilleby byggeprosjekt inneholder en større andel av lærlinger. Det fremmer en kulturell forskjell blant autoriserte elektrikere og lærlingene i byggeprosjektet. Ifølge Borell & Eriksson (2008) er det i slike situasjoner viktig å bruke ressurser som fremmer organisasjonslæring. Gjennom dette kan autoriserte elektrikere påvirke kulturen for god læring i Lilleby byggeprosjekt.

3.2.2.2 Delkonklusjon

Teori og funn tyder på at Lilleby byggeprosjektets gjennomføring av prosjektet samsvarer med prinsippet om lære fra erfaring. Prinsippet om å lære fra tidligere erfaringer er implementert i prosjektet på Lilleby. Byggeprosjektet ved Lilleby skole har sine egne løsninger og korrigeringer, samt erfaringsoverføring og læring fra andre prosjekter. Ifølge prosjektlederen har de et godt utviklingsmiljø, gjennom samarbeid med de involverte i Lilleby byggeprosjekt.

Selv om det ikke er nevnt noen utfordringer fra informantene i prosjektet, tyder teorien på en del utfordringer når det gjelder overføring av erfaring fra individnivå til organisasjonsnivå. Mennesker er ulike når det gjelder personlighetstrekk og måten de tolker og viderefører et budskap på. Derfor kan det være en del utfordringer i prosjektet selv om det nødvendigvis ikke er nevnt under intervjuet.

3.2.3 Definerde roller og ansvar

3.2.3.0 Teori

Det er lønnsomt å involvere riktige mennesker i prosjektet; mennesker med «definerte roller og ansvar». Planleggingen og styringen vil være bortkastet dersom prosjektet ansetter folk som ikke er egnet til prosjektet. (Axelos, 2018)

Videre kan planlegging og styring også være bortkastet arbeid dersom de involverte ikke vet hva som forventes av de under prosjektet eller hva de kan forvente av andre. I et prosjekt er det naturlig å tenke seg at det er forskjellige personer involverte fra forskjellige fagområder og disipliner, men ikke alle har de samme arbeidsoppgavene eller forkunnskapen. (Glasspaper, u.å)

Ifølge Buehring (2012) har et definert prosjektlederteam i PRINCE2 et sett med roller og ansvar som medfølger myndighet til å ta beslutninger. Det er også tydelig definert hvem de rapporterer til, og hva deres ansvarsområde er. Når prosjektledelsen ikke har klare definerte roller vil det ofte oppstå kommunikasjonsproblemer fordi de er usikre på hva som forventes av dem, noe som kan være årsaken til at prosjekter mislykkes.

Prosjekter må kunne ha en eksplisitt prosjektledelsesstruktur som består av at de tildelte rollene og ansvarene er definert og tydelige for personene som er involvert i prosjektet. Dette fremmer kommunikasjonen på en effektiv måte mellom partene. (Axelos, 2018) Ethvert prosjekt skal ha de tre interessentene:

- “Virksomhetens” sponsorer som støtter målene og sikrer at forretningsinvesteringen gir valuta for pengene.
- “Brukere” som, etter at prosjektet er fullført, vil bruke produktene for å gjøre organisasjonen i stand til å oppnå de forventede gevinstene.
- “Leverandører” som skaffer ressursene og ekspertisen som kreves av prosjektet (disse kan være interne eller eksterne)

Alle de tre interessentene må være effektivt representert hos prosjektledelsen, da interessentene utgjør en stor del av prosjektet. Hvis virksomhetens kostnader overstiger gevinstene de regner med å få i fremtiden, anses prosjektet som mislykket fordi, eksempelvis, to av tre interessenter ikke er effektivt representert i prosjektet. Igjen, hvis effekten av prosjektet ikke tilfredsstiller deres brukere, eller ikke har noen mulighet til å levere til leverandøren, vil prosjektet anses som mislykket. “Den definerte prosjekt ledelsesstrukturen samler de forskjellige partene i prosjektets felles målsettinger.” (Axelos, 2018, s.22)

3.2.3.1 Analyse/Drøfting

I analysedelen for prinsippet definere roller og ansvar, blir det vurdert og drøftet om byggeprosjektet Lilleby skole følger dette prinsippet. Det blir gjort en vurdering på hvem som skal ta prosjektlederansvaret ut ifra type oppdrag, kapasitet og egnethet. Det å involvere riktige mennesker i prosjektet, planleggingen og styringen vil være forgjeves hvis prosjektet ansetter folk som ikke egner seg til prosjektet. (Axelos, 2018) I uttalelsene fra informantene i intervjuet settes prosjektledelsen sammen ut ifra prosjektets behov for roller og ansvar. Normalt har de et fast oppsett med prosjektleder, bas og planlegger. Det er kun ved store prosjekter at dette oppsettet endres.

I prosjektet ligger det føringer om at alle i prosjektledelsen har et klart ansvar for sine arbeidsoppgaver. Buehring (2012) har definert et sett med roller og ansvar som en prosjektledelse bør ha. Hvis de ikke har dette kan det oppstå kommunikasjonsproblemer på grunn av usikkerhet i rollen(e). Prosjektleder, bas og planlegger har et tett samarbeid fra sine tildelte ansvarsområder.

Når det gjelder ansvar, forteller informantene at alle (med få unntak) som er med i prosjektet vet hvilket ansvar de har. Ifølge prosjektleder er alle rollene i prosjektet knyttet opp mot et ansvar som samsvarer med rollen.

Prosjektledelsen hos Vintervoll har ikke de krav som Axelos (2018) stiller til en prosjektledelse. Axelos (2018) mener at prosjektet må ha tre interessenter: virksomhetens sponsor, brukerne av sluttproduktet og leverandørene som skaffer ressurser og ekspertise. Prosjektledelsen som vi skriver om, består kun av ansatte i Vintervoll og omfavnes ikke av Axelos (2018) sin tolkning av ledelsesstrukturen. Selv om Vintervoll ikke er en direkte del av prosjektledelsen, er de fortsatt involvert i beslutningsprosessen gjennom byggherren.

3.2.3.2 Delkonklusjon

Under intervjuet med de tre i prosjektgruppen til Lilleby har informantene forklart om sine tildelte og klart definerte roller for sine arbeidsoppgaver, noe som er et av prinsippene i PRINCE2. Prosjektleder blir tildelt rollen ut fra kapasitet, erfaring

og hvilken type prosjekt som skal leveres. Prosjektlederen er tidlig inn i prosjektet for å avklare arbeidsoppgavene og hvilket produkt som skal leveres. Prosjektleder ser også på om man kan levere innenfor den tidsrammen som prosjektet krever, avklaring med andre prosjekter i prosjektporteføljen om arbeidskraft og tilgang på materiale. Det er også tildelt en planlegger for tegninger og dokumentasjon og en bas som har det daglige ansvaret ute på byggeplassen. Disse tre utgjør prosjektledelsen. I tillegg har alle på byggeplassen klart definerte roller og ansvar, fra de mest erfarne til lærlinger.

Derimot har ikke prosjektledelsen hos Vintervoll involvering fra alle de tre interessentene Axelos (2018) mener skal være en del av ledelsen; både sponsorer og brukere mangler.

Ifølge Buehring (2012) har et definert prosjektlederteam i PRINCE2 et sett med roller og ansvar som medfølger myndighet til å ta beslutninger, hvem de rapporterer til og deres ansvarsområde. I dette byggeprosjektet er det prosjektleder som er ansvarlig for prosjektet, med Bas som nestleder. Bas og planlegger har ansvar for rapportering opp til sin prosjektleder, og prosjektleder opp til byggherre. Til tross for at to interessenter mangler i dette prinsippet, er det delvis samsvar med PRINCE2 standarden med hvordan Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt.

3.2.4 Styre i faser

3.2.4.0 Teori

Prinsippet «styre i faser» legger til rette for at prosjektet skal planlegges, overvåkes og kontrolleres steg-for-steg. (Axelos, 2009) “Mot slutten av hver ledelsesfase vil prosjektlederen gå gjennom Business Case og prosjektplan, oppdatere prosjektdokumentasjonen med resultatene fra fasene og opprette en faseavslutningsrapport og en faseplan for å be om tillatelse slik at man kan begynne neste ledelsesfase.” (Axelos, 2018, s24) Denne faseavslutningsrapporten skal sammen med faseplanen inneholde all informasjon som prosjektstyret trenger for å gjennomføre en faseavslutningsvurdering og beslutte om man skal fortsette eller ikke. Dette skal gjøres før neste ledelsesfase. (Ibid) Dersom det foreligger et

tilstrekkelig forretningsmessig grunnlag for å fortsette, vil prosjektstyret godkjenne den kommende ledelsesfase. (Ibid) Dersom prosjektet ikke lenger har en gyldig Business Case, og prosjektstyret har delegert myndighet til det, vil prosjektet avsluttes før gitt tid. (Ibid) Hvis denne myndigheten ikke er til stede, vil prosjektstyre fremlegge anbefalinger om avslutning til beslutningstakerne i virksomheten, programmet eller kunden. (Ibid)

Buehring (2012) definerer PRINCE2 som en styringsform hvor prosjektet må deles opp i en rekke ledelsesfaser. Hvert prosjekt må ha en fase som kalles initieringsfasen, der det utvikles en detaljert Business Case, prosjektplan og strategier for å håndtere risiko, problemer, endringer, kvalitet, produkter og kommunikasjon. Deretter kommer en eller flere “leveransefaser,” som er ledelsesfaser der spesialprodukter utvikles. Før prosjektet går videre til neste trinn blir den oppdaterte Business Casen gjennomgått for å avgjøre om prosjektet fortsatt har forretningsmessig begrunnelse. Hvis de har det, kan prosjektet gå videre til neste trinn. Derimot, hvis forretningsmessig begrunnelse ikke lenger eksisterer, bør prosjektet avsluttes. Beslutningspunktet om forretningsplanen er viktig for prosjektstyret for å kunne kontrollere prosjektet, og for å vurdere om prosjektet bør skride fremover. Prosjektstyret er den viktigste beslutningstaker i et prosjekt og har hovedansvaret.

Når et prosjekt skal startes, kan det deles inn i mindre faser; de tre fasene er identifisering, definering og gjennomføring. Hver fase kan igjen deles inn i et gitt antall trinn, avhengig av hvilken type prosjekt det dreier seg om. (Frame, 1987) Cotterell og Hughes (1995) har en annen (og mer organisert) faseinndeling enn Frame (1987). De deler prosjektet inn i evaluering, planlegging, kravanalyse, spesifisering, design, programmering, uttesting, implementering, vedlikehold og brukerstøtte.

3.2.4.1 Analyse/Drøfting

I denne analysedelen blir det gjort en del vurderinger og drøftinger om hvorvidt Lilleby byggeprosjektet styres i henhold til prinsippet om å styre i faser.

Prosjektet har en del prosedyrer som definerer når det skal startes og sluttes, i

form av en fremdriftsplan, gevinstrealiseringsplan, rapporteringer, oppfølging av avgjørelser og avviksledelse, for å nevne noe. Informantene forteller at de ikke bare planlegger i starten, men gjennom hele prosjektet forsøker å finne nye løsninger når avvik oppstår. Avvik blir tatt opp kontinuerlig i prosjektstyremøter. Når det først oppstår feil og mangler ved prosjektet rettes feilene umiddelbart, for å kunne fortsette videre og redusere risikoen for store avvik.

Når det gjelder vurdering av usikkerheter og fremdriften fra en fase til en annen har prosjektet god kontroll på dette. Ifølge informantene ser de på fremdriftsplanen allerede når de utformer tilbudet til interessentene. Ved å prosjektere ordentlig blir det enklere å vurdere parameter som hvor mange timer som skal brukes på prosjektet og når de forskjellige fasene i planen vil falle. Denne informasjonen danner grunnlaget for pris på prosjektet, samt start- og sluttdato som settes i tilbudet til kunden. Prosjektlederen vurderer også hvor mange montører de vil trenge for å utføre arbeidet på en slik måte at det ikke oppstår usikkerhet i forhold til overlevering av prosjektet. Slike mangler kan føre til svak gjennomføring av prosjektet.

Informasjonen fra informantene har tydelige paralleller til definisjonen til Axelos (2009) om styring i faser. Ifølge prosjektleder er det viktig å ha en prosjektplan for hvilken resultater som er ønskelig og hva som kan føre til gevinster. Det er også viktig å være oppmerksom på nye hendelser, hvis det kommer i form av risiko, feil og mangler m.m. Det lønner seg å rette opp disse hendelsene før man begynner på neste fase. Lilleby byggeprosjektet er ganske oppdatert på dette og de er løsningsorienterte når det gjelder uforutsigbare hendelser. De prøver alltid å finne gode løsninger før de går videre i prosjektet.

Lilleby prosjektet utfører ikke faseavslutningsvurderingen slik som Axelos (2009) og Buhering (2012) skisserer. Vintervoll har en egen arbeidsmetodikk som tillater dem å beholde progresjonen gjennom prosjektet selv om forrige fase ikke er avsluttet. Ifølge informantene går de videre til neste fase samtidig som de utforsker og finner løsninger til problemer som oppstår underveis. Prosjektlederen hevder at elektrikere og montører alltid lider av å være først inn og sist ut av et prosjekt. Arbeidet går frem og tilbake, og de utfører ofte arbeid imellom de

forskjellige fasene. Prosjektleder forteller at de ofte finner avvik, gjerne gjennom alle prosjektets faser. Feil kan være vanskelige å oppdage underveis, og oppdages gjerne ikke før prosjektet gjennomgås i slutfasen. Prosjektdeltakerne forsøker like vel å se de lange linjene gjennom hele prosjektet, fra start til slutt; de feil søker tilbake gjennom tidligere faser av prosjektet, samtidig som de klargjør installasjonene som kommer i neste fase. Dette stemmer ikke helt med Axelos og Buehring, som mener at en fase må avsluttes før de kan starte på ny fase.

En annen teori stemmer da bedre med prosjektets styring når man ser på hvordan Lilleby byggeprosjekt forholder seg til faser, nemlig Cotterell og Hughes tolkning av PRINCE2. Ifølge Cotterell og Hughes er det vedlikeholds- og brukerstøtteinnet, som innebærer kontinuerlig feilretting, forbedring og videreutvikling, som er relevant for prosjektet. Lilleby-prosjektet arbeider på denne måten. De har kontinuerlig feilretting, forbedring og ikke minst videreutvikling gjennom alle prosjektets gjennomføringsfaser. Cotterell og Hughes tar utgangspunkt i inndeling av prosjektet i ulike prosjektrinn, ikke prosjektfaser. Videre sier ikke Cotterell og Hughes noe om å gjøre ferdig ett trinn før man starter neste trinn. Dermed er denne teorien bedre tilpasset Lilleby byggeprosjekt. En usikkerhet her er at Cotterell og Hughes' PRINCE2-tolkning er best egnet til systemutviklingsprosjekter - ikke til byggeprosjekter. Derfor er dette en av årsakene til at prosjektet ikke er i samsvar med PRINCE2-metodikken.

3.2.4.2 Delkonklusjon

Lilleby byggeprosjektet benytter en form for styring i faser. Det finnes en del likhetstrekk som samsvarer med prinsippet om å styre i faser i PRINCE2-modellen, Prosjektet bruker deler av PRINCE2-prinsippet ved prosjektstart, i form av planlegging, oppfølging, gevinstrealisering, vurdering og fremdriftsplan. Når det gjelder styring i faser så er gjennomføringen ved Lilleby-prosjektet imidlertid ikke helt i samsvar med prinsippet i PRINCE2. I følge Axelos og Buehring må prosjektet styres i faser, og dersom en fase ikke er ferdig kan de ikke starte neste fase. Lilleby-prosjektet styres ikke som skissert i disse teoriene; det styres frem og tilbake, og uten at en fase må fullføres for å starte neste fase. I og med at det finnes likhetstrekk med gjennomførelsen av Lilleby byggeprosjekt og prinsippet,

er dette prinsippet liten grad i samsvar med prosjektgjennomførelsen til Lilleby byggeprosjekt.

3.2.5 Avviksledelse

3.2.5.0 Teori

Prinsippet avviksledelse dreier seg om å arbeide innenfor definerte rammer for hvert prosjektmål som reflekterer grensene for delegert myndighet. (Axelos, 2018) I et PRINCE2-prosjekt er det prosjektstyret som delegerer ansvaret for hver fase til prosjektlederen, hvor de videre delegerer ansvaret for å utføre arbeidspakkene til teamlederne. (Glasspaper, u.å) Etter at ansvaret har blitt delegert, blir toleranse fastsatt. (Ibid) Toleranse i dette tilfelle defineres som en margin hvor en må bearbeide innenfor de gitte rammene. Dersom toleransen blir avbrutt, må det raskt sendes en beskjed til de som tildelte toleransen, slik at de videre kan gi beskjed på hva neste steg er. (Ibid)

Hinde (2017) definerer avviksledelse som en situasjon hvor toppledelsen delegerer arbeid til de som er under seg, i dette tilfellet prosjektleder, slik at prosjektleder kan gjennomføre arbeidsoppgaver på vegne av prosjektstyret. Prosjektleder trenger igjen tillatelse for å gjennomføre de arbeidsoppgavene som ble gitt til dem, men under to forutsetninger; enten at de har gjort ferdig sine arbeidsoppgaver og ønsker å bevege seg videre til et nytt prosjekt, eller at de innser at det har oppstått en situasjon som bryter grensene for deres delegerte autoritet. (Hinde, 2017)

Videre nevner Hinde (2017) at det er seks styringsvariabler i PRINCE2 som den øverste ledelsen bør følge opp og kontrollere underveis. Disse er: *kostnader, tid, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinst*. Hinde (2017) forklarer at det er en viss margin, eller toleranse, som gir rom for å handle innenfor de seks gitte rammene. På denne måten kan prosjektstyret delegerer litt av arbeidet til prosjektlederen, som igjen kan delegerer arbeidsoppgaver videre nedover i organisasjonen. Dersom de gitte rammene brytes, må (for eksempel) prosjektlederen raskest mulig informere om situasjonen oppover i systemet slik at de kan gi ifra seg ansvaret til de som er over, altså prosjektvirksomheten.

Å gi beskjed raskt til prosjektvirksomheten når en situasjon oppstår, fører ofte med seg gode konsekvenser. En av de er at prosjektvirksomheten kan innføre korrigerende tiltak som får arbeidet tilbake på riktig spor, særlig dersom arbeidet går utover deres budsjett. (Buehring, 2012) Det er her prosjektvirksomheten, altså den “overordnede”, vet hva som skal gjøres og hvordan – de tar de store beslutningene. Det er dette som kalles et unntak, altså avviksledelse. Her er det viktig å legge merke til at denne bruken av ledelsen fremmer effektivitet i ledergruppen ved at prosjektstyret bare er involvert i å ta beslutninger når, og kun når, behovet oppstår. (Buehring, 2012) Ellers har prosjektvirksomheten tillitt til prosjektlederen og arbeidet prosjektleder utfører.

Det kan også bemerkes at det er en åpenbar og tydelig forskjell på avviksledelse og avvikshåndtering. PRINCE2 muliggjør en passende eierstyring gjennom å definere klare ansvarsområder for de som styrer, leder og leverer prosjektet, med tydelige ansvarsområder på hvert av de fire nivåene. (Hinde, 2017) Dette skjer ved at beslutninger blir sikret korrekt på hvert av ledelsesnivåene. (Ibid)

3.2.5.1 Analyse/Drøfting

Slik avviksledelse er beskrevet i teorikapittelet er hovedformålet å avdekke toleransegrenser for seks bestemte styringsvariable. Disse er: *kostnader, tid, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinst*. Hinde (2017) Parameterne bør følges opp av den øverste ledelsen underveis. I Lilleby byggeprosjekt er de mest opptatte av at kvaliteten skal leve opp til kundenes forventninger. Videre er Vintervoll også påpasselig med å få levert produktet innenfor gitte tidsfrister, samtidig som de ikke skal overstige kostnadene.

Videre forteller informantene at dersom det oppstår avvik, enten det er mangler ved produktet eller forsinkelser, vil dette raskt videreføres til prosjekteieren. Hurtig videreføring av beskjed har en sterk sammenheng med hva Hinde (2017) påstår, da det er svært lønnsomt å gi beskjed raskest mulig til prosjektvirksomheten. Buehering (2012) forteller også om konsekvensene som kan oppstå dersom en ikke gir beskjed på kort tid. Da er det ikke sikkert

prosjektvirksomheten har nok tid til å innføre korrigeringer, slik at prosjektet kan komme seg på riktig spor igjen. Informantene sier seg enige i dette, og legger til at det ville medføre et kontraktsbrudd dersom de ikke melder tilbake avvikene som oppstår. Videre vil de heller ikke få kompensasjon eller lengre tidsfrist på prosjektet. Det å utsette tidsfristen på et byggeprosjekt slik som Lilleby skole, vil skape utfordringer for Vintervoll, da elevene og lærere som skal ta i bruk sluttproduktet vil være nødt til å bruke bygget med mangler og feil. Det vil Vintervoll helst unngå, da deres renommé også vil bli sterkt påvirket av en slik situasjon.

Vintervoll har som gevinst (mål) å tjene mest mulig penger fra prosjektet, samt bygge et godt renommé. Trondheim er ikke et stort område for entreprenører og Vintervoll konkurrerer i et konkurranseutsatt marked. Her er det viktig for Vintervoll å skape et godt renommé fra Lilleby byggeprosjekt, samt andre prosjekter de har, slik at de kan bli valgt på nytt igjen av entreprenørene i Trondheimsregionen. Vintervoll har i dag et utmerket renommé. Det ble i midler tid ikke avdekket av informantene at de på noe punkt utførte en risikoanalyse. De nevnte heller ikke at de gjennomførte ekstra kontroller gjennom prosjektet, med mål om å avdekke eventuelle avvik, problemer eller mangler som raskt kunne blitt løftet opp til beslutningstakerne. Resultatet kan i verste fall bli at avvik oppstår, med det resultat at prosjektet må stoppes eller avbrytes med umiddelbar virkning.

3.2.5.2 Delkonklusjon

Det ble avdekket at Vintervoll ikke vurdert å gjennomføre en risikoanalyse; dette er da mangelfull oppfyllelse av prinsippet. Å gjennomføre en risikoanalyse vil bidra til at Vintervoll er godt forberedt på uforutsigbare hendelser som fort kan oppstå. I en slik periode som vi befinner oss i, med global pandemi og stor usikkerhet omkring blant annet leveringsdyktigheten til underleverandører, mener vi dette er en nødvendig analyse å gjennomføre. Vi kan konkludere med at gjennomføringen av prosjektet i Lilleby byggeprosjekt samsvarer delvis med prinsippet om avviksledelse, men den er ikke grundig nok implementert slik som PRINCE2-standarden tilsier.

3.2.6 Fokus på prosjektets produkter

3.2.6.0 Teori

De mest vellykkede prosjektene er de som har sitt hovedfokus på det de skal produsere. (Axelos, 2018) Grunnen til dette er hovedsakelig et ønske om å tilfredsstille interessentenes forventninger i henhold til den forretningsmessige begrunnelsen. Dette prinsippet dreier seg altså om at beskrivelsen som blir presentert under prosjekter skal sikre at alle forstår oppgavene sine og hensikten med prosjektet, slik at de riktige produktene blir produsert etter de kriteriene som kreves for å få prosjektet godkjent. (Hinde, 2017)

Et produkt blir definert som et resultat. Dette kan være konkret eller ikke-konkret, og kan beskrives på forhånd, utvikles og testes. (Axelos, 2018) Produkter er som oftest alltid en input eller en output av en rekke serier med ulike aktiviteter. (Hinde, 2017)

Prosjektet skal, i henhold til PRINCE2-prinsippet, holde fokuset sitt på resultatorientering og ikke arbeidsorientering dersom målet er å gjøre det best på produktene de skaper. (Axelos, 2018) For hvert av produktene som blir skapt i prosjektet, finnes en produktbeskrivelse. Produktbeskrivelsen skal gi tydelige og klare definisjoner på hensikten hvert av de unike produktene har. (Hinde, 2017) I et PRINCE2-prosjekt bruker produktbeskrivelser å gi klarhet gjennom å definere hvert produkts hensikt, sammensetning, utledning, format, kvalitetskriterier og kvalitetsmetode. (Axelos, 2018) De gir bakgrunnsinformasjon som brukes for å definere innsatsestimater, ressurskrav, avhengigheter og tidsplan for aktiviteter. (Axelos, 2018)

Buehring (2012) sier prosjektlederen i samråd med produkteieren utvikler en prosjektbeskrivelse som omtaler hvilke funksjoner og egenskaper produktet skal inneholde. Formålet er å beskrive sluttproduktet på en tilfredsstillende måte slik at fordelene kommer til nytte. Fokus på prosjektets omfang og nytte flytter oppmerksomheten over på estimat for produktutviklingen. Innenfor riktig kvalitet, kostnadsramme og tid, har prosjektleder ansvaret for at det utvikles en mer

detaljert produktbeskrivelse som innføres trinnvis i prosjektet og sørger for at resultatet har rett kvalitet

Produktfokus skal sørge for at prosjekter bare utfører arbeid som direkte bidrar til leveranse av et produkt – altså, at prosjektet ikke utfører mer arbeid enn nødvendig for å levere de avtalte produktene. (Axelos, 2018) Lavt produktfokus kan føre til at prosjektet sklir ut, for eksempel ved at teamledere ikke klarer å holde søkelyset på sluttproduktet. Da kan det fort skje at det utføres unødvendig arbeid og at tid og midler benyttes på produkter man egentlig ikke hadde behov for i det hele tatt.

(Hinde, 2017) Videre skal høyt produktfokus redusere usikkerheten for misfornøyde brukere og uenigheter, ved å avtale helt fra starten hva som skal produseres i løpet av prosjektet. (Axelos, 2018) Fokus på prosjektets produkter støtter nesten alle aspektene i PRINCE2, altså planlegging, ansvar, statusrapportering, kvalitet, endringskontroll, omfang og usikkerhetsstyring. (Axelos, 2018)

3.2.6.1 Analyse/Drøfting

I funnene som har kommet frem fra informantene har det blitt tydelig at fokuset på produktet er viktig. Informantene sier at det hele veien tas vurderinger på om de tilfredsstillende produktet sluttbruker har bestilt. Det er nesten umulig å ikke ha produktet i fokus på prosjekter som dette, hvor det er snakk om bare ett produkt. Axelos (2018) sier de mest vellykkede prosjektene er de som har hovedfokus på produktet. Vintervoll ønsker å ha stort fokus på å tilfredsstille sine interessenters forventninger med tanke på den forretningsmessige begrunnelsen.

Hinde (2017) sier at produktbeskrivelsen skal gi tydelige og klare definisjoner på hensikten hvert av de unike produktene har. Dette er det samme som Axelos (2018) sier i avsnittet over. Vintervoll har et tydelig fokus på hva de skal levere og til hvilken tid.

Da prosjektet startet opp overleverte bruker en spesifisering for sluttproduktet. Tek2000, byggeforskrift, sier tydelig hva som skal leveres og kan derfor kalles for inputen i prosjektet. Vintervoll går igjennom spesifiseringen – først internt, så

eksternt sammen med øvrige leverandører – og kommer med anbefalinger til forbedringer på sluttproduktet til bruker. Slik blir sluttproduktet kvalitetssikret og omfanget av sluttproduktet fastsatt før prosjektstart. Siden Vintervoll benytter en type avlønning til sine ansatte, med utgangspunkt i hvordan sluttproduktet utformes og leveres, er både Vintervoll og de ansatte i bedriften interessert i en så solid leveranse som mulig. Fokuset på produkter skal sikre at det bare utføres arbeid som direkte bidrar til leveranse av et produkt; altså, prosjektet skal ikke utføre mer arbeid enn det som er nødvendig for å levere de avtalte produktene. (Axelos, 2018)

Fokus på prosjektets produkter er et prinsipp som er innom alle aspektene i PRINCE2. Gjennom planlegging, ansvar, statusrapportering, kvalitet, endringskontroll, omfang og usikkerhetsstyring. Dette forteller oss at alle prinsippene henger sammen med hverandre, og at alle er nødvendige for å produsere et godt produkt.

3.2.6.2 Delkonklusjon

Fra Vintervoll sin side er det tydelig at de helt fra starten av, og gjennom hele prosjektet, har sluttproduktet i fokus i sitt arbeid. De er med å utforme produktbeskrivelsen av sluttproduktet før de setter i gang med arbeidet. Gjennom avlønningsmetoden og det tidsestimatet som er satt for prosjektet gjennomfører de den planen som er satt. Kun ved forbedringer i sluttproduktet er det aktuelt å endre sluttproduktet; dette avklares med bruker før endring av sluttproduktet igangsettes.

Sluttproduktet er den viktigste leveransen i et prosjekt. Det er sluttproduktet hele prosjektet dreier seg om; derfor kan man si at alle aspekter innen PRINCE2 berører sluttproduktet på en eller annen måte. Dermed kan vi konkludere at dette prinsippet samsvarer ved gjennomføringsmåten av Lilleby byggeprosjekt.

3.2.7 Tilpasset prosjektet

3.2.7.0 Teori

Dette prinsippet dreier seg om å tilpasse prosjektet til miljø, størrelse, kompleksitet, viktighet, teamets gjennomføringsevne og usikkerheter. (Axelos, 2018) PRINCE2 kan bli brukt på alle prosjekter; modellen er skapt for å tilpasses hvert prosjekts spesifikke behov og kontekst. (Ibid) PRINCE2 er en fleksibel modell. Et prosjektledelsesteam bør alltid vurdere hvordan man kan tilpasse PRINCE2, slik at den passer til det spesifikke prosjekt og situasjonen de står overfor. (Hinde, 2017) Nøkkelen til å ta i bruk PRINCE2 er å tilpasse rammeverket til de ulike situasjonene en er i. (Ibid) Her er det viktig å merke seg at en kan *ikke* tilpasse prinsippene i PRINCE2 til ulike situasjoner, men at prinsippene *må* brukes i prosjektet, uavhengig av størrelsen på prosjektet. For eksempel, selv et lite prosjekt må ha en klar beskrivelse av kontinuerlig forretningsmessig forankring for at arbeidet skal overholde PRINCE2-prinsippene som ligger til grunn for å fortsette prosjektet. (Ibid)

Dersom prosjektlederen bruker hele PRINCE2-metoden blindt på hvert prosjekt han styrer, vil fordelene ved å bruke metodikken være lite synlige. (Buehring, 2012) Derfor må PRINCE2 skreddersys, slik at prosjektleder kan avdekke de behovene som befinner seg i prosjektmiljøet. (Ibid)

Hensikten med å tilpasse er å sikre at prosjektledelsesmetoden som brukes passer til prosjektet. Et eksempel på dette kan være å innrette metoden etter forretningsprosesser som kan regulere og støtte prosjektet, slik som menneskelige ressurser, finansiering og innkjøpt. (Axelos, 2018) Målet er å oppnå et reguleringsnivå som ikke overbelaster prosjektet, men heller gir et hensiktsmessig kontrollnivå, gitt de eksterne produktspesifikke faktorene. (Ibid) Prosjektledelsen må tilpasse PRINCE2 slik at det er et avgjørelsespunkt på slutten av hver fase, der prosjektstyret bestemmer om de vil fortsette. (Hinde, 2017)

Dersom en situasjon oppstår hvor PRINCE2 ikke lar seg tilpasse, er det usannsynlig at prosjektledelsesinnsatsen og -tilnærmingen vil passe til prosjektets behov. (Axelos, 2018) Dette kan medfører negative konsekvenser;

prosjektledelsen kan fort bli “mekanisk” og føles betingelsesløst. På den andre siden kan for mye prosjektledelse føre til at metoden ikke blir fulgt i det hele tatt. (Ibid)

Å bruke PRINCE2 i sin helhet bidrar til å redusere prosjektets risiko. Med andre ord, du må iverksette strengere tiltak ved bruk av PRINCE2 dersom prosjektet blir komplisert og risikofylt. For eksempel, dersom det er flere prosjekter som går parallelt og det oppstår feilkommunikasjon, må du som prosjektleder tilpasse deg den situasjonen du er i, og iverksette tiltak som får en ut av situasjonen. (Hinde, 2017)

3.2.7.1 Analyse/Drøfting

På den ene siden legger Axelos (2018) vekt på at dette prinsippet dreier seg om å tilpasse prosjektet til miljø, størrelse, vanskelighetsgrad, prosjektets relevans, teamets evne til gjennomføring og usikkerhet. Mens Buhering (2012) på den andre siden mener at prinsippet dreier seg om å avdekke behovene som befinner seg i prosjektmiljøet. Begge kildene sier seg enige i at målet med å benytte seg av dette prinsippet er å redusere prosjektets risiko. Med risiko mener vi usikkerheter som kan få negative utslag for prosjektets gjennomføring. (Rolstadås et.al, 2020) Dersom Vintervoll ikke benytter seg av prinsippene i PRINCE2 vil det være lønnsomt å i stedet benytte seg av risikoanalyse, en formalisert metodikk hvor målet er å beregne konsekvensene av fremtidige positive og negative hendelser. (Ibid) Hensikten med risikoanalysen er å få en totaloversikt over risikobildet ved en aktivitet. Denne risikostyringen vil kunne oppfattes som oppfølging, og benyttes for å gjøre korrektive tiltak som hjelper prosjektet å nå målene sine. (Ibid)

Informantene vi har intervjuet forteller oss at de er nødt til å tilpasse seg til hvert enkelt prosjekt, da ingen av deres prosjekter er like. Videre forteller informantene at de ikke har lov å benytte egne standarder på prosjektene sine, men at de er pålagt å trekke alt som har fungert på tidligere prosjekter inn i det nye prosjektet de arbeider på. Basert på informantenes informasjon, og med tanke på at de er

nødt til å tilpasse hvert enkelt prosjekt, kan vi slå fast at Vintervoll benytter seg av tilpasninger av prosjektmetodikken.

3.2.7.2 Delkonklusjon

Det ble diskutert hvorfor man burde tilpasse prosjektet for å redusere prosjektets risiko. Av naturlige årsaker ønsker man best mulig resultat for prosjektet man driver med.

Prosjektleder uttrykte seg klart og tydelig på hvor viktig det er for dem at de må tilpasse seg til hvert enkelt prosjekt. Alt som har fungert bra på tidligere prosjekter skal trekkes inn og benyttes i deres gjennomføring for å tilpasse nåværende prosjekt på best mulig måte. På bakgrunn av dette kan vi konkludere at prinsippet tilpasset prosjekt fra PRINCE2-metodikken er iverksatt i prosjektet. Vintervoll styrer sine prosjekter ved å alltid tilpasse seg situasjonen, miljøet og kompleksitet, dermed er dette prinsippet i godt samsvar med PRINCE2 metodikken.

4.0 Hovedkonklusjon

I denne oppgaven ble det først og fremst satt søkelys på hvordan Lilleby byggeprosjekt tar i bruk prinsippene i PRINCE2 og hvordan prosjektet blir styrt i henhold til kravene og prosedyrene i prinsippene. Vi har gått gjennom det teoretiske grunnlaget for oppgaven, med fokus på prinsippene i PRINCE2, og kombinert dette med primær- og sekundærkildene våre.

På bakgrunn av analysen kan det konkluderes og svares på den avgrensede problemstillingen som ble bestemt:

*Hvordan samsvarer prinsippene i PRINCE2 standarden
med hvordan Vintervoll gjennomfører
Lilleby byggeprosjekt?*

Ved å analysere informasjonen vi har innhentet, fra intervjuobjektene og de teoretiske prinsippene i PRINCE2, kan vi konkludere at Vintervoll tar i bruk de syv prinsippene, men de bruker dem på sin egen måte. Med andre ord, de har sine egne gjennomføringsmåter for hvert av de syv prinsippene. Et godt eksempel her

kan være prinsippet styre i faser. PRINCE2-metodikken sier at man skal gjøre ferdig én fase før man beveger seg videre til neste fase. I Lilleby byggeprosjekt kan de fritt bevege seg frem og tilbake mellom fasene, dersom det er behov for endringer eller korrigeringer i de tidligere fasene. De blir ofte ikke helt ferdig med en fase før de beveger seg videre til neste fase. Det er derfor delvis samsvar med bruken av dette prinsippet i Lilleby byggeprosjekt og hva PRINCE2-metodikken sier.

Det kan diskuteres hvorvidt prinsippene i PRINCE2 samsvarer med hvordan Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt. På den ene siden er PRINCE2-metodikken best egnet for systemutviklingsprosjekt. (Cotterell og Hughes, 1995) Mens PRINCE2 er en modell for styring av IT-prosjekter, er Lilleby prosjektet et byggeprosjekt. Av den grunn vil det være forskjeller mellom PRINCE2-modellen og hvordan Vintervoll styrer prosjektet sitt. Vintervoll har en såkalt “egenprodusert styringsmetode” hvor Vintervoll tar i bruk prinsippene som er presentert i oppgaven, men ikke nødvendigvis slik som PRINCE2 beskriver dem. På grunn av dette vil det være samsvar mellom hvordan prinsippene i PRINCE2 er beskrevet og Vintervoll sin praksis; vi observerer at det er likhetstrekk mellom hvordan Vintervoll sin «egenprodusert styringsmetode» er i forhold til PRINCE2-metodikken. I dette tilfelle er det stort fokus på sluttproduktet. Vintervoll fokuserer på sluttproduktet som skal videreføres til kundene. Deres mål er at kundenes behov og ønsker skal tilfredsstilles gjennom produktet de får levert av Vintervoll. PRINCE2-standarden tar for seg akkurat det samme, noe som har en stor likhetstrekk med hvordan PRINCE2-metodikken og Lilleby byggeprosjekt styres. Her er det tydelig samsvar mellom teori og praksis.

På den andre siden er PRINCE2-rammeverket en fleksibel modell å ta i bruk i prosjekter. I PRINCE2 er man nødt til å tilpasse modellen til et prosjekt, gjennom prinsippet om å tilpasse et prosjekt. PRINCE2-metodikken er godt egnet for å tilpasses hvilket som helst prosjekt. PRINCE2 kan bli brukt til alle mulige prosjekter, da metodikken er skapt for å tilpasses hvert prosjekts spesifikke behov og kontekst. (Axelos, 2018) Vintervoll styrer sine prosjekter ved å alltid tilpasse seg situasjonen, miljøet og kompleksitet. PRINCE2-rammeverket og Vintervoll sin styringsmetode har fellestrekk med hverandre når det kommer til å

gjennomføre prosjektet i forhold til prinsippet om å tilpasse prosjekt. Dermed samsvarer dette prinsippet i PRINCE2-modellen med Vintervolls måte å styre prosjektet Lilleby byggeprosjekt.

Ved hjelp av informasjonen fra informantene ser vi at det mest brukte prinsippet er lære fra erfaring. Dette prinsippet er ett av de viktigste prinsippet ved gjennomføring av Lilleby byggeprosjekt. Basert på informasjonen vi fikk fra informantene kommer vi til at erfaringsoverføring alltid fører til positive resultater i prosjektene til Vintervoll. På den andre siden viser det seg at teorien forteller oss at det ikke alltid er positive resultater ved erfaringsoverføring. Det finnes utfordringer ved å overføre erfaring fra en person til en annen, når ikke alle har samme oppfatning av viktigheten til organisasjonskulturen. Hinde (2018) mener at kultur er undervurdert og er en faktor for at prosjekter ikke lykkes med innføring av PRINCE2 rammeverket. Ifølge Hinde (2018) er dette en av de store utfordringene ved erfaringsoverføring. Når det er sagt, kan vi si at dette prinsippet i PRINCE2 samsvarer med måten Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt.

Analysen gir oss et inntrykk av at alle prinsippene som er presentert tidligere i oppgaven blir brukt i Lilleby byggeprosjekt. Som det ble nevnt tidligere, bruker Vintervoll prinsippene på sin egen måte, men ikke nødvendigvis slik som PRINCE2 standarden tilsier i teorien. Vintervoll har sine egne gjennomføringsmåter som de benytter i sine prosjekter. Videre observerer vi også at måten Vintervoll gjennomfører Lilleby byggeprosjekt samsvarer med prinsippene i PRINCE2-rammeverket. Gitt at noen av de prinsippene delvis er i samsvar med hvordan Vintervoll gjennomfører prosjektet sitt, blir konklusjonen; det helhetlige bildet som tegner seg er at alle de syv prinsippene er anvendt og iverksatt i Lilleby byggeprosjekt, men ikke slik som PRINCE2-standardens har beskrevet i teorien. Vi kan derfor endelig konkludere at prinsippene fra PRINCE2 er i bruk, men at Lilleby byggeprosjekt ikke er et PRINCE2-prosjekt.

5.0 Litteraturliste

- Andersen, E.S. (2008) *Rethinking project management. An organisational perspective*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Andersen, E.S., Grude, K.V. og Haug, T. (2016) *Målrettet prosjektstyring*. NKI-forlaget.
- Andersen, S.E. Schwencke, E. (2016) *Prosjektarbeid- en veiledning for studenter*. NKI forlaget AS.
- Axelos (2018) *Ledelse av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. The Stationery Office Ltd. Hentet (29.01.21) fra url: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=5628332>
- Axelos Limited (2009) *An Introduction to PRINCE2: Managing and Directing Successful Projects*. The Stationery Office Ltd. Hentet fra url: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=4462739>
- Borell, J. & Eriksson, K. (2008) *Strengthening learning from emergency responses*. Paper presented at the The 15th TIEMS Annual Conference 2008.
- Bradley, G. (2010) *Benefit realisation management. A practical guide to achieving benefits through change*. Routledge.
- Brinkmann, S og Tanggaard, L. (2012, 01.01) *Kvalitative metoder- En grundbog*. Hans Reitzels Forlag. 2010.
- Buhering, S. (2012, 01.08) *PRINCE2 Principles*. What is PRINCE2?. Hentet fra url: <https://www.whatisprince2.net/prince2-principles/prince2-principle-tailor-to-suit-the-project>
- Cooke, J.L (2016) *PRINCE2 Agile An Implementation Pocket Guide- Step-by-step advice for every project type*. IT Governance Ltd. Hentet fra url:<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=4519663>
- Dahlum, S (2021) *Validitet*. Store Norske leksikon. Hentet fra url:<https://snl.no/validitet>
- Das, T.K og Teng, B. (2001) *Trust, control and risk in strategic alliance. An integrated framework*. Organization studies, (22:2): 251-283

Glasspaper (u.å) *PRINCE2 Prinsippene*. Glasspaper, Hentet 25.02.21 fra:

<https://www.glasspaper.no/artikkel/prosjekt/prince2/hva-er-prince2/prinsipper/>

Hartmann, M. (u.å) *Hva er PRINCE2?* Holte Academy. Hentet 08.02.21 fra url:

<https://www.holteacademy.no/hva-er-prince2/>

Hinde, D. (2018, 11) *Tailoring PRINCE2 to different organizational cultures*.

Hentet fra Axelos: [http://tassilibya.com/wp-](http://tassilibya.com/wp-content/uploads/2019/06/Tailoring-PRINCE2-to-different-organizational-cultures.pdf)

[content/uploads/2019/06/Tailoring-PRINCE2-to-different-organizational-cultures.pdf](http://tassilibya.com/wp-content/uploads/2019/06/Tailoring-PRINCE2-to-different-organizational-cultures.pdf)

Hinde, D. (2017) *PRINCE2 Study Guide*. Hentet fra Url:

[https://books.google.no/books?id= qZWDwAAQBAJ&printsec=copyright
&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=qZWDwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Hovdal, A. L. Morkemo, B. E. Ulvund, N. J. (2020) *Bruk og Implementering av*

PRINCE2 i prosjekt: En analyse av bruken av prosjektrammeverktøyet

PRINCE2s prinsipper i innføring av nytt ERP-system for Trondheim

Kommune. Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet.

Johannessen, A. Tufte, P.A . Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til*

Samfunnsvitenskapelig Metode. Abstrakt Forlag AS

Karlsen, J.T. (2020) *Prosjektledelse- fra initiering til gevinstrealisering*.

Universitetsforlaget AS

Kruger og Rudman, W. K. (2013, 10) *Strategic Alignment Of Application*

Software Packages And Business Processes Using PRINCE2. Hentet fra

Clute journals (International Business & Economics Research Journal)

Hentet fra:

<https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/8134/8184>

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo:

Gyldendal Akademisk.

Leonard, D. (2007) Knowledge transfer within organizations. I K. Ichijo & I.

Nonaka (red.), *Knowledge creation and management. New challenges for*

managers. Oxford: Oxford University Press, USA.

Proff Forvalt (u.å) Vintervoll AS. Hentet (21.01.21) fra url:

[https://www.proff.no/selskap/vintervoll-
as/klæbu/bygningshåndverkere/IFDAFWW07TR-1/](https://www.proff.no/selskap/vintervoll-as/klæbu/bygningshåndverkere/IFDAFWW07TR-1/)

- ProjectManagement Institute (2017, 06.09) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* ProjectManagement Institute. Hentet fra url: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=5180849>
- Prosjektveiviseren (2019, 05.11) *Gjennomføringsfaser*. Prosjektveiviseren. Hentet fra url: <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/gjennomfore>
- Rolstadås, A. Johansen, A. Olsson, N. Langlo, J.A. (2020) *Praktisk prosjektledelse*. Fagbokforlaget AS.
- Rolstadås, A. (2020) *Prosjektevaluering*. Store Norske Leksikon. Hentet fra url: <https://snl.no/prosjektevaluering>
- Sadeghi, A. (2016, 13 juni). *Å lære av andres erfaringer etter innsatser- En casestudie om erfaringsoverføring i Rogaland Brann og Redning IKS (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger)*. Hentet fra url: https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2411992/Sadeghi_Ava.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sargeant og Hatcher, R. S. (2010, 08 04) *Creating value in project management using PRINCE2*. Hentet fra Queensland University of Technology. Hentet fra: [http://eprints.qut.edu.au/52853/1/Final_Report_v1.0e\[1\].pdf](http://eprints.qut.edu.au/52853/1/Final_Report_v1.0e[1].pdf)
- Senge, P. M. (1992) *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Seymour, T. Hussein, S. (2014) *The History of Project Management*. International Journal of Management and Information System (Online) Hentet 11.02.21 fra url: <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/1613026051?pq-origsite=primo>
- Skyttermoen, T. Vaagaasar, A.L. (2017) *Verdiskapende Prosjektledelse*. Cappelen Damm AS.
- Søderlund, J. Og Tell, F. (2012) *Organisasjonsform og styring eksemplet Saab 1995-2007 framveksten av en P-organisasjonsform i Tell, F. og Søderlund, J (red)*

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Universitetet i Oslo (2020) *Om Prosjektrammeverket og Prosjektorganisering*.

UiO. Hentet fra url: <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/prosjektrammeverk/om/index.html#toc2>

Vintervoll (u.å) *Historikk*. Hentet 01.02.2021 fra: <https://www.vintervoll.no/om-oss/historikk>

Bilde nr 1:

Clayton, M. (2017) PRINCE2 Logo. Hentet fra url:

<https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/12/19/prince2/>

Bilde nr.2:

Shaw, K (2017) 7 PRINCE2 Principles. Hentet fra url (15.03.21):

<https://www.nilc.co.uk/what-is-prince2-project-management/>

Bilde nr 3:

Proff Forvalt. no (u.å) Vintervoll AS driftsresultat. Hentet fra

url:<https://www.proff.no/selskap/vintervoll-as/klæbu/bygningshåndverkere/IFDAFWW07TR-1/>

Bilde nr 4:

Proff Forvalt. no (u.å) Vintervoll AS årsresultat. Hentet fra url:

<https://www.proff.no/selskap/vintervoll-as/klæbu/bygningshåndverkere/IFDAFWW07TR-1/>

Bilde nr 5:

Westhagen. H, Faafeng. O, Hoff. K.G, Kjeldsen. T. (2008). *Prosjektarbeid*.

Utviklings- og endringskompetanse. Gyldendal forlaget.

6.0 Vedlegg/appendix

Vedlegg 1: Intervju med informant 1

Vedlegg 2: Intervju med informant 2

Vedlegg 3: Intervju med informant 3

Vedlegg 4: Datamatrise

Vedlegg 5: Flytskjema