

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

-Moderne prosjektledelse i Kantega-

Kantega

BTH 2532 Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Innleveringsdato:
06.06.2013

Stuedsted:
BI Trondheim

i. Forord

Denne oppgaven har blitt skrevet i forbindelse med et treårig bachelor i økonomi og administrasjon med fordypning i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI i Trondheim. Vi har valgt å fordype oss i prosjektledelse fordi vi mener det virker som en spennende og effektiv arbeidsform. Videre valgte vi å skrive oppgaven om Kantegas prosjekter på bakgrunn av at bedriften er anerkjent innenfor systemutviklingsprosjekter. Problemstillingen vår ble valgt fordi vi anså den som både spennende og relevant for oss selv og bedriften. Vi har hatt ett godt samarbeid med våre mentorer i Kantega og har nytt godt av deres kunnskap og støtte. Gruppen vil også takke Bjørn Larsen for kommentarer og synspunkt på oppgaven. Videre vil vi rette en stor takk til Tore Aalberg for å vekke interesse for faget og for god veiledning i forbindelse med utforming av oppgaven.

ii. Sammendrag:

Denne oppgaven tar utgangspunkt to systemutviklingsprosjekter i Kantega A/S, som startet i mai og oktober 2012. Prosjektene avsluttes i juni 2013. Det overordnede prosjektet har som formål å levere IT-system til et nyetablert kredittkortselskap. De to prosjektene i denne oppgaven kalles henholdsvis for kortinfoprojektet og integrasjonsprosjektet. Kantega jobber ut fra smidige metoder og har en endringsfleksibel struktur i prosjektene. På tross av dette jobber de ofte opp imot kunder som har en mer tradisjonell tilnærming. I samråd med veileder og mentorene i Kantega kom vi derfor frem til følgende problemstilling: ”Hvordan kan Kantegas IT-prosjekt kombinere tradisjonell og moderne prosjektledelse i samarbeid med kunden?”

Oppgavens tema er prosjektlederens rolle og prosjektleders kompass brukes som hovedmodell. Denne består av seks retninger som til sammen utgjør et styringsverktøy for prosjektleder. For å tilegne oss kunnskap om de forskjellige temaene ble det brukt sekundærdata og relevant informasjon fra disse kildene er tatt med i oppgaven. I forhold til primærdata valgte vi en kvalitativ tilnærming, med hovedvekt på dybdeintervju og observasjoner ute i bedriften. Under hver retning i prosjektleders kompass brukte vi observasjoner, data fra dybdeintervjuer og sekundærdata i en analyse for å belyse hver retning og få en bredere forståelse av disse. Videre ble det utarbeidet delkonklusjoner for hver retning som avslutningsvis dannet grunnlaget for en samlet konklusjon.

Kantega gjør en god jobb med å kombinere tradisjonell og moderne prosjektledelse. Faktorer som involvering av kunden under sprintene, god kommunikasjon med kunde, samt interne og eksterne retrospektivmøter er eksempler på det som omtales som moderne prosjektledelse. Rapportering av nøkkeltall til kunden er eksempel på innslaget av tradisjonell prosjektledelse. Vårt arbeid har vist at man i de aktuelle systemutviklingsprosjektene med fordel kan anvende ekstern evaluering underveis, samtidig som man legger opp til oppfølging og selvevaluering fra prosjektleders side som en del av kvalitetssikringen av prosjektet. På bakgrunn av innhentet sekundærdata kan det konkluderes med at det å utarbeide en kommunikasjonsplan sammen med kunden vil fungere proaktivt.

Innholdsfortegnelse

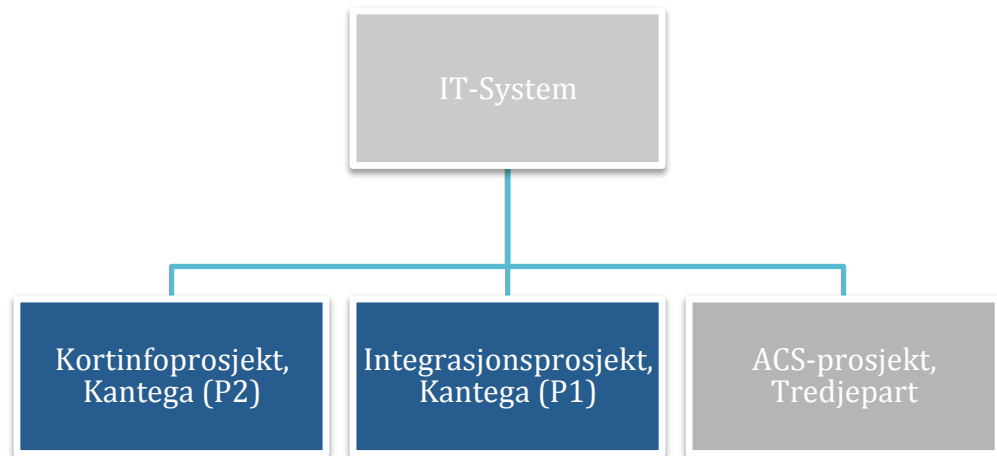
I. FORORD	2
II. SAMMENDRAG:	3
1. INNLEDNING:	5
2. METODE:	8
VALG AV METODE	8
SEKUNDÆRDATA	8
PRIMÆRDATA.....	8
INTERVJUOBJEKTER	9
KRITIKK AV METODE.....	10
3. TEORI:	10
3.1 KORT OM SMIDIGE METODER:.....	10
3.2 KORT OM SCRUM:	12
3.3 KORT OM TRADISJONELL PROSJEKTLLEDSE	14
4. PROSJEKTLEDERS KOMPASS:	15
4.1 SE OPPOVER:	17
4.1.1 Observasjoner/data:.....	17
4.1.2 Delanalyse:.....	18
4.1.3 Delkonklusjon:	19
4.2 SE UTOVER:	20
4.2.1 Observasjoner/data:.....	20
4.2.2 Delanalyse:.....	21
4.2.3 Delkonklusjon:	23
4.3 SE FREMME:	24
4.3.1 Observasjoner/data:.....	24
4.3.2 Delanalyse:.....	26
4.3.3 Delkonklusjon:	27
4.4 SE NEDOVER:.....	29
4.4.1 Observasjoner/data:.....	29
4.4.2 Delanalyse:.....	30
4.4.3 Delkonklusjon:	31
4.5 SE BAKOVER:	32
4.5.1 Observasjoner/data:.....	32
4.5.2 Delanalyse:.....	33
4.5.3 Delkonklusjon:	34
4.6 SE INNOVER.....	35
4.6.1 Observasjoner/Data:	35
4.6.2 Delanalyse:	36
4.6.3 Delkonklusjon:	36
5. KONKLUSJON	37
REFERANSELISTE:	40
VEDLEGG:	42
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE, PL1 & PL2	42
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE, REPRESENTANT FRA KUNDEN.....	43
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE, PROSJEKTMEDARBEIDER	44
VEDLEGG 4: MILEPÆLPLAN	45

1. Innledning:

Denne oppgaven omhandler to prosjekter utført av det Trondheimsbaserte IT-selskapet Kantega. Kantega jobber ut fra en Lean filosofi. Heretter omtales denne filosofien og arbeidsmetodikken som ”smidige metoder”.

Kantega er et ansatteid selskap med om lag 90 IT-konsulenter som ble etablert i 2003. Tidligere har selskapet gått under navnet Mogul og flere ansatte i Kantega var tidligere ansatt i Mogul. Kantega er opptatt av å ha en god intern bedriftskultur og har i sju år blitt kåret til en av Norges beste arbeidsplasser ifølge Great Place to Work (Kantega.no). Kantega har også kontor i Oslo, men kontoret i Trondheim er å regnes som hovedkontor. Dette kontoret ligger i Erling Skakkes gate i nærheten av Trondheim Torg. Kontoret er moderne innredet med møterom i ulike størrelser. Kantega driver hovedsakelig med produksjon/utvikling av IT-systemer for kundene. De leverer både standardiserte og skreddersydde programmer til kunder, og de kan levere tilleggspakker ved behov. Selskapet er kjent for å besitte god kompetanse innenfor IT-utvikling og testing. En annen virksomhet Kantega driver med er konsulentvirksomhet. Kantega leier ut prosjektledere til IT-prosjekter og har ofte ansatte utleid til kunder over lengre perioder. Kantega tilbyr som nevnt å utvikle hele prosjekter, men kan også påta seg rollen som utvikler og stille med prosjektleder til delprosjekt. Selskapet omsatte i følge tall fra proff.no for 86 millioner i 2011 og har hatt flere store kunder som Trondheim Kommune, Flytoget og Den Norske Bank.

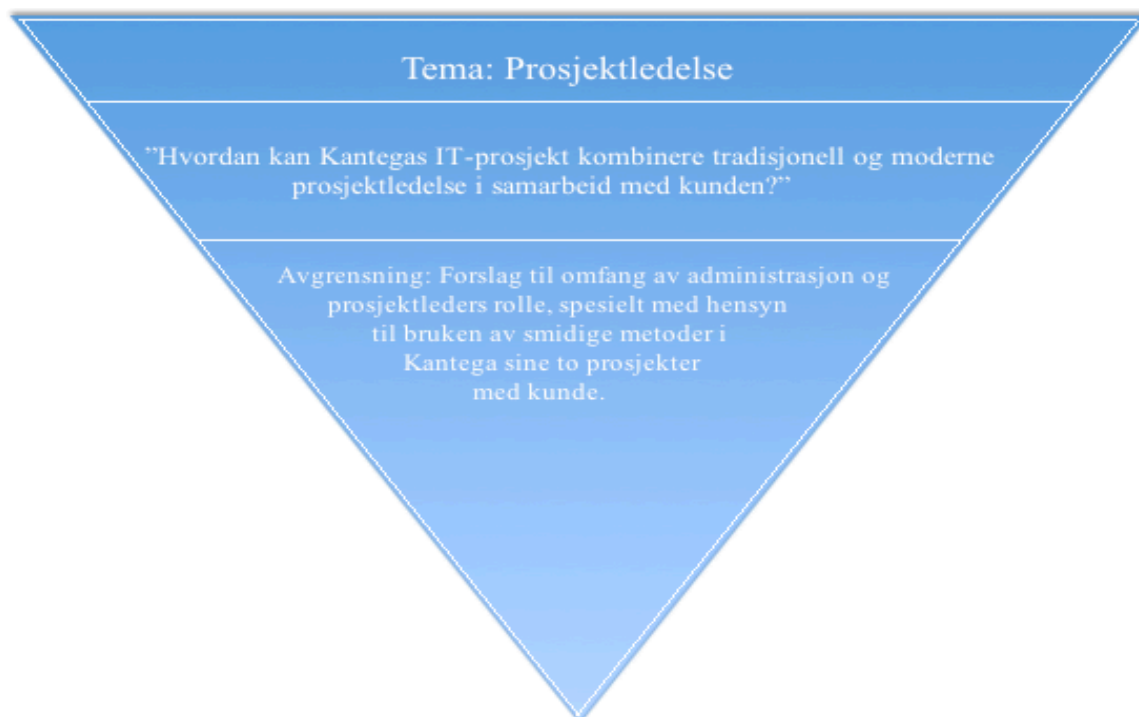
Kunden har i forbindelse med nyetablering av et kredittkortselskap opprettet tre prosjekter. Disse skal sammen levere det totale IT-systemet for kunden. De to prosjektene i Kantega defineres ifølge Karlsen og Gottschalk som systemutviklingsprosjekt (Karlsen og Gottschalk 2008). Eier og sluttbruker av produktene er samme kunde og vil fra nå av bli omtalt som kunden. For å vise hvordan prosjektene forholder seg til hverandre ble følgende illustrasjon utarbeidet:



Selvlaget prosjektoversikt

Denne oppgaven fokuser på Kortinfoprojektet og Integrasjonsprosjektet (markert blå i modellen over). Fra nå av omtale disse som henholdsvis P1 (integrasjonsprosjektet) og P2 (kortinfoprojektet). P1 jobber for å tilrettelegge for programmererne (Prosjektleder prosjekt 1) og jobber også med testing. P2 fokuserer på å levere koding av produktet og står for å produsere alle funksjonene samt testing av kodene. For å forklare dette enkelt fungerer P1 som arkitekter som tegner "huset" og P2 fungerer som snekkere, elektrikere og rørleggere. P1 leverer tegninger på hva P2 skal produsere. Så en tett dialog og samarbeid er en forutsetning.

I felleskap med Kantega ble det utformet en avtale med oversikt over hva som var forventet fra begge parter. Gjennom vårt gode samarbeid med Kantega har vi utarbeidet en problemstilling og en avgrensning som er illustrert slik (Schwencke 2004):



Figur: Schwencke, 2004

Problemstillingen ble som nevnt skrevet i samråd med prosjektlederne i både P1 og P2. Fra nå av kalles prosjektleder for P1 for PL1 og prosjektleder for P2 for PL2. Når det refereres til utsagn og observasjoner fra prosjektlederne vil det stå PL1 og PL2 i parentes.

Årsaken til at dette ble en naturlig problemstilling er at Kantega i dag jobber i en bransje der moderne prosjektledelse er fremtiden, men ikke alltid nuet. Mange av kundene til Kantega har en mer tradisjonell tilnærming, så dette er en meget relevant problemstilling for Kantega selv og i bransjen generelt. Tema for oppgaven er prosjektledelse og i den anledning ble det valgt å bruke prosjektleders kompass som hovedmodell. Denne brukes også i vår analyse av prosjektene. Avgrensningen forteller at oppgaven skal holde seg til kombinasjonen av tradisjonell- og moderne prosjektledelse og at denne kombinasjonen skal gjøres så lett som mulig. Med dette menes en så friksjonsfri samhandling som mulig.

2. Metode:

Valg av metode

Uten noen erfaringer fra verken moderne eller tradisjonell prosjektledelse er et eksplorativt (utforskende) undersøkelsesdesign mest hensiktsmessig. Dette vil gi en god innsikt og forståelse. Designet krever mye litteratur og dyktig bruk av sekundærdata (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39-41). Videre ble det valgt en kvalitativ tilnærming. Denne tilnærmingen ble valgt fordi det er for få involverte til å danne et tilfredsstillende bilde for en kvantitativ metode. Dybdeintervjuene ble gjennomført med prosjektleder i P1 og P2, prosjektmedarbeider i P1 og en representant fra kunden. Intervjuguidene ble utarbeidet til hvert intervju der fokuset var på å avdekke forskjellige oppfatninger rundt samme tema. Her ble det fokusert på å se små forskjeller i oppfatningene og stille åpne spørsmål for å invitere til lange og utfyllende svar fra intervjuobjektene.

Sekundærdata

Sekundærdata kan beskrives som data som allerede eksisterer og som ble laget til et annet formål enn akkurat denne oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 57). Fordelen ved bruk av sekundærdata er at det er både tids- og kostnadseffektivt. Det er benyttet store mengder sekundærdata i denne oppgaven og mye av årsaken til det er at både moderne og tradisjonell prosjektledelse består av mange forskjellige temaer som krever en god helhetsoppfatning. For å få en god oversikt og bred forståelse av hva som inngår i moderne og tradisjonell prosjektledelse ble det benyttet teori som omhandlet forskjellige aspekter i de to arbeidsmetodikkene. Sekundærdatagrunnlaget i oppgaven er hentet fra blant annet pensumlitteratur i prosjektledelse, faglitteratur, journaler og artikler samt diverse internettkilder. Videre ble det plukket ut teori som er relevant for oppgavens problemstilling som deretter ble brukt i oppgaven.

Primærdata

Som nevnt over ble det utført dybdeintervjuer med 3 nøkkelpersoner i Kantega samt en representant fra kunden. Intervjuguidene ble satt opp etter de seks retningene i prosjektleders kompass og det ble stilt åpne spørsmål ut fra de forskjellige retningene i kompasset. Alle intervjuene ble gjennomført individuelt

med to til tre representanter fra vår bachelorgruppen til stede. Arbeidsoppgavene var delt inn slik at det var en som stilte spørsmålene samtidig som en annen fulgte nøye med på intervjuguiden for å sikre at ingen spørsmål ble ubesvart. Den tredje personen noterte svarene for senere gjennomgang. Mot slutten av intervjuene ble spørsmål og svar oppsummert i grove trekk. På denne måten ble svarene kvalitetssikret og intervjuobjektet fikk mulighet til å legge til utdypende informasjon. I dybdeintervjuene ble det stilt åpne spørsmål som resulterte i godt begrunnede svar fra nøkkelpersoner i organisasjonen. Disse faktorene vil gi dataen høy validitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51-53). Intervjuene av prosjektlederne og prosjektmedarbeideren i Kantega fant sted inne i Kantegas egne kontorer i Trondheim. Intervjuene ble delt opp over to dager og varte om lag en time hver. Intervjuet med kundens representant ble gjennomført ved kundens kontorer i Trondheim. Intervjuet med kunden ble gjennomført med samme fremgangsmåte som i de øvrige intervjuene med Kantega. Vi deltok også på ulike møteaktiviteter i begge prosjektene hos Kantega. Dette ble gjort fordi det var viktig å se hvordan møtene foregikk i praksis og ikke bare i teori. Det å være observatører i flere av de forskjellige møtene i prosjektene, bidro til å danne et utfyllende bilde av hvordan Kantega jobber og hvordan de samarbeider med kunden.

Intervjuobjekter

Prosjektleder for Integrasjonsprosjektet(PL1)

- Ansatt i Kantega siden 2003
- Sertifisert Scrum Master
- Har erfaring som prosjektleder fra andre prosjekter

Prosjektleder for Kortinfo prosjektet(PL2)

- Ansatt i Kantega siden 2003
- Sertifisert Scrum Master
- Har erfaring som prosjektleder fra andre prosjekter

Prosjektmedarbeider i Integrasjonsprosjektet

- Har jobbet i Kantega siden 2011
- Utdannet dataingeniør
- Hovedansvar for testing

Prosjektleder for Kunden

- Innleid av kunden som prosjektleder
- Lite erfaring med scrum
- Representerer kundens tradisjonelle metoder
- Selvstendig næringsdrivende

Kritikk av metode

Med kvalitative metode skal man helst ha om lag 20 respondenter på dybdeintervjuer. Fire intervjuobjekter som ble brukt i denne oppgaven er derfor for få. Det skulle med fordel ha blitt intervjuet enda en representant fra kunden og gjerne en prosjektmedarbeider fra P2. Det betyr at med kun de fire intervjuobjektene, blir det for lite til å kunne teste for reliabilitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det er også som en mulighet at intervjuobjektene kan ha gitt det ”korrekte” svaret istedenfor det opplevde, men dette kan vi aldri få vite 100% sikkert. Med disse manglene vil ikke våre data være fullstendig signifikante og det tas derfor forbehold om at de konklusjoner som treffes ikke kan tolkes som sikre, men mer som en pekepinn. Noen av spørsmålene angående tidligere erfaringer resulterte ikke i relevant informasjon for oppgaven. I retrospekt burde spørsmål angående dette blitt utelatt. Generelt sett kunne spørsmålene også blitt snevret mer inn, noe som ville gitt mer tid til de mest relevante spørsmålene og åpnet for flere oppfølgingsspørsmål.

3. Teori:

3.1 Kort om smidige metoder:

Smidige metoder handler i all hovedsak om å ikke bruke tid på noe som ikke gir økt verdi til sluttbruker av produktet (Hobbs 2011, 480-490). Smidige metoder går under mange forskjellige navn som for eksempel Just-In-Time eller JIT og Toyota-metoden. Selv om metoden har hatt forskjellige navn til forskjellige tider har hovedinnholdet holdt seg likt.

”Lean operating systems seek to identify and eliminate all non-value-adding activities in design, production, supply chain management, and other activities used to satisfy customer requirements.” (Hobbs 2011).

Smidige metoder må starte på toppen og strekke seg ut gjennom hele organisasjonen for å fungere optimalt (Hobbs 2011, 480-490). Behovet for at tankegangen skal starte sentralt i organisasjonen for så å strekke seg utover er illustrert i slik:



Figur: Applied Lean Business Transformation av Dennis P. Hobbs, 2011. Side 437

Figuren over viser hvordan smidige metoder ikke bare skal handle om produksjon, men også hvordan det skal påvirke alle virksomheter i organisasjonen. Dette er viktig fordi smidige metoder ikke bare er en produksjonstankegang, men en filosofi som skal styre alle beslutninger man tar i organisasjonen (Hobbs 2011, 480-490).

En kritisk suksessfaktor for å at dette skal være gjennomførbart er at man har en klar visjon som blir grundig kommunisert til ansatte i alle ledd av organisasjonen. Uavhengig av stillingsbeskrivelse (Georg 2010, 352).

Smidige metoder benyttes ofte i prosjektarbeid og da som regel ved bruk av moderne prosjektledelse. Den største forskjellen mellom den moderne prosjektledelsen og tradisjonell prosjektledelse er at man jobber proaktivt. Det betyr at man hele tiden prøver å være forut for problemer. Dette gjøres ved at man hele tiden vurderer risiko og planlegger tiltak om noe skulle gå galt (Hobbs 2011, 480-490). På denne måten prøver man å unngå at noe feil skal skje før det skjer. Til sammenligning bruker tradisjonell prosjektledelse en mer etterpåkløkt tilnærming der man rapporterer når noe har gått galt og utbedrer først etter at feilen har forekommet.

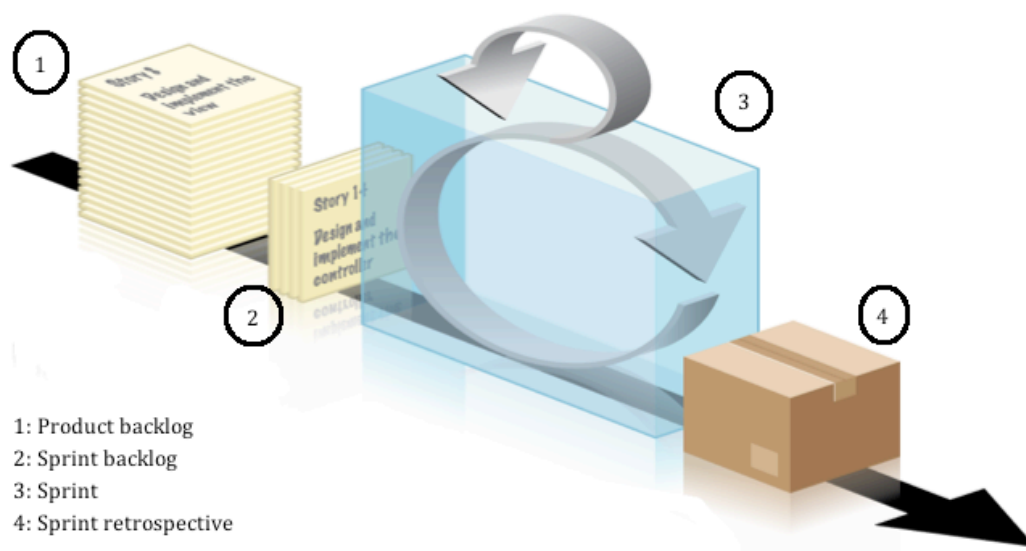
Innenfor smidige metoder er det vanlig å jobbe etter en modell. Det finnes mange forskjellige modeller og teorier på hvordan man skal jobbe med smidige metoder.

Den mest kjente og den som danner grunnlaget for Kantega sin arbeidsmetodikk kalles scrum.

3.2 Kort om scrum:

Scrum er et rammeverk for å utføre komplekse produktutviklingsprosjekter. Det brukes ikke bare i IT-systemutviklingsprosjekter, men er spesielt godt egnet til dette. Scrum baserer seg på team arbeid. Disse teamene består som regel av en produkt eier, et utviklingsteam og en scrum master (Schwaber og Sutherland 2011).

Metodikken kan deles inn i fire hovedaktiviteter, som illustrert i figuren under:



Figur: Geir Amsjø 2013

(1) Først lages det en product backlog. Dette er en liste for alle oppgaver og aktiviteter for produktet. Disse blir rangert i prioritert rekkefølge. Produktets eier er ansvarlig for denne logge og den vil aldri bli helt ferdig, da det kan forekomme endringer i produktets egenskaper.

(2) Steg to i denne arbeidsformen eller metodikken er sprint backlog. Denne loggen består av noen utvalgte oppgaver som er hentet fra product backlogen. Tanken her er at det skal plukkes ut et antall oppgaver som skal gjøres i en gitt periode eller sprint som det kalles. I loggen skal det også ligge en plan for hva som skal skje i neste sprint. Når man planlegger en sprint periode er det vanlig å sette seg et mål for hva som skal oppnås. Sprint

backloggen vil da inneholde de oppgavene som skal til for å nå sprintens mål.

(3) Sprinten er på mange måter selve kjernen i scrum. Dette er et intervall på en måned eller mindre, hvor man utvikler en ferdig og fungerende del av produktet. Når man planlegger tidsforløpet til en sprint, vil dette gjelde gjennom hele prosjektet. Det betyr at alle sprintene er like lange hver gang.

En sprint starter med et sprintplanleggingsmøte. I et slikt møte skal teamet velge oppgaver å utføre og forstå hva som skal gjøres i den kommende sprinten (Scrum Alliance 2012). Når man jobber med scrum er det også vanlig å ha daglige scrummøter, også kalt stå-opp-møter. Her skal helst ikke produkteier være med og det skal ikke vare lenger enn femten minutter. Dette er fordi det ikke skal være et forum for diskusjon, men heller et middel for å se hvordan utviklerne ligger an i forhold til sprintmålet.

Etter hver sprint holdes det et sprint review møte samt et sprint retrospektivmøte.

(4) Sprint review er et møte som holdes ved slutten av hver sprint. Her møtes prosjektmedarbeiderne og prosjektleder til et uformelt møte der man går gjennom hva som har blitt gjort i sprinten og hva som ikke har blitt gjort. Målet er å avdekke om det er aspekter i produktet som har blitt endret. Dersom det har forekommet noen endringer i produktet vil dette påvirke product backloggen. I Sprint retrospektivmøte er hensikten å ta en vurdering av medmenneskelige temaer. Her ser man på temaer som kommunikasjon, samarbeid og bruk av verktøy. Målet her er å lokalisere problemer og forbedringspotensialer og videreføre dette til neste sprint. Det er da vanlig å lage en plan for å implementere disse forbedringene i neste sprint (Schwaber og Sutherland 2011).

En viktig del av det å jobbe med scrum er å holde daglige scrummøter, disse skal holdes til samme tid og på samme sted hver dag. Hensikten med disse møtene er at prosjektmedarbeiderne skal kunne samkjøre arbeidet sitt og få en oversikt over hva som er gjort og hvor lang tid man har igjen. Disse møtene skal forbedre kommunikasjon og fjerne annen møteaktivitet ved å legge til rette for raske avgjørelser (Schwaber og Sutherland 2011).

3.3 Kort om tradisjonell prosjektledelse

Kunden i Kortinfo-prosjektet og Integrasjonsprosjektet er vant til det som blir definert som tradisjonell prosjektledelse. Tradisjonell prosjektledelse kan i følge Briner, Hastings og Geddes sammenlignes med bygge- og ingeniørprosjekt og har ofte en klar definisjon av tid, kostnad og omfang.

Den kontraktstyrte fossefallsmetoden ofte brukt i tradisjonelle systemutviklingsprosjekt (PL1) baserer seg på lite kontakt mellom partene. Man ser for seg et kortsiktig forretningsforhold hvor man forholder seg til en kontrakt og det oppstår en slags hindring mellom prosjekt og interessent der hensikten med hindringen er å unngå uønsket forstyrrelse (Karlsen og Gottschalk 2009, 271).

Dette betyr i klartekst at man påtar seg et oppdrag på bakgrunn av behov hos kunden og deretter utvikler ønsket produkt med de spesifikasjoner som man har avtalt på forhånd og leverer produktet ferdig utviklet til kunden som så selger det på markedet eller benytter det til eget bruk. Ved uønsket forstyrrelse menes at man kan arbeide med prosjektet uten innsigelser fra kunden. Dette sørger for en mer effektiv tidsbruk, som igjen bidrar til å holde kostnadene nede. I tillegg kommer aspektet som omhandler grad av konkretisering. På forhånd har man fått levert en klar beskrivelse på hvilke spesifikasjoner og valg kunden krever.

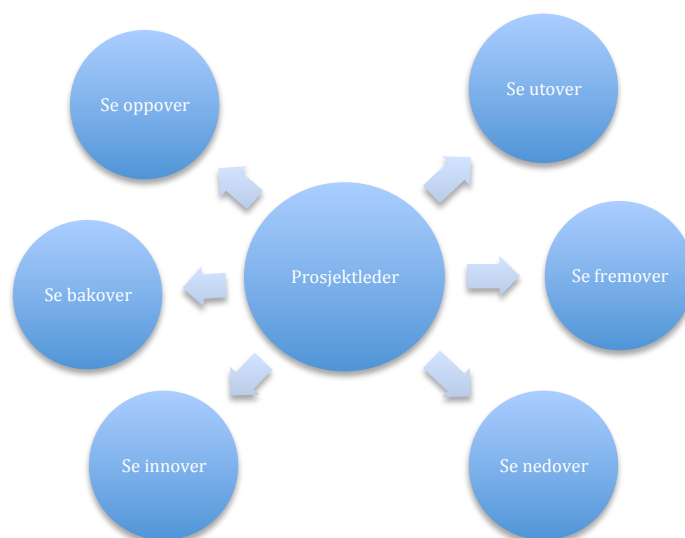
En tilnærming til dette fra Kantega sin side blir referert til som "fossefallsmetoden" (PL2), hvor alt planlegges og kartlegges i forkant av selve utførelsen av systemutviklingen. Kort oppsummert starter fossefallsmetoden ved at man planlegger alt som skal gjøres og hva det egentlig er kunden ønsker fra Kantega. Deretter utvikler man ønsket produkt til en fastsatt dato. Videre følger testing og eventuelle endringer og ferdigstilling av produktet som i dette tilfellet er systemet. I mange tilfeller sees dette på som avslutningen på forholdet til kunden. I Kantega sitt tilfelle ønskes det ofte et lengre kundeforhold hvor levering av tjenester som service og oppdateringer er ønskelig i tillegg til et fortrinn ved valg av leverandør til nye prosjekter.

Fordelene ved en tradisjonell tilnærming er for Kantega sin del at de er helt ferdig med prosjektet og kan starte nye prosjekter ved en på forhånd satt dato. Videre er det normalt sett enklere å estimere time/scope (PL1). For kunden sin del må det at de kun bestiller et spesifikt produkt for så og gjøre andre oppgaver frem til

systemet er levert bli sett på som en stor fordel ressursmessig samt kostnadsmessig.

Ulemper som kan oppstå som en følge av at tradisjonell prosjektledelse er brukt i typiske utviklingsprosjekt er at kunden muligens har endret preferanser når det kommer til det ferdigstilte produktet. Men, dette er kontraktrelatert og ikke noe man i utgangspunktet gjør noe med før man starter modifiseringen etter at selve systemet er overlevert kunden. Videre er IT-verden i stadig forandring, dette gjør at et produkt som var nytenkende og innovativt for to år siden kan risikere og ende opp som utdatert nærmest før det er tatt i bruk(PL1 og PL2).

4. Prosjektleders kompass:



Figur: Gjengitt fra Prosjektledelse av Briner, Hastings og Geddes. Side 32

Prosjektleders kompass er en modell som baserer seg på at en prosjektleder er nødt til å se i seks retninger (se figur over). Disse omhandler i stor grad å kunne styre; interessentene, prosjektets livssyklus og prestasjonene.

Ut fra modellen er de seks retningene; oppover, utover, fremover, nedover, innover og bakover.

Retningen som heter oppover handler om hvordan man skal styre prosjektets sponsor. Sponsor er tolket som en som aktivt bidrar til prosjektets fremgang. Det kan være eier, investor eller en ekstern finansierings partner. I dette tilfellet er det kun kunden som fungerer som sponsor.

Utover dreier seg om å lag et produkt som skal tilfredsstill kundens forventninger. Sluttbruker i dette tilfellet er kunden selv. Det vil være ansatte hos kunden som skal bruke produktet og det er også disse som har forventninger til produktet.

Neste retning i modellen er fremover. Som man skjønner handler dette om planlegging av prosjektet. Denne retningen skal rette søkelyset på hvilke metoder man bruker i planleggingsfasen av prosjektet. Denne retningen forklarer hvordan prosjektet er planlagt.

Retningen nedover handler om hvordan prosjektleder skal styre og styrer prosjektmedarbeiderne. Her fokuseres det i stor grad på styring og ledelse i prosjektet.

Se innover handler om at prosjektleder skal evaluere seg selv gjennom selvanalyse og selvgranskning. Bakover handler om å evaluere prosjektet og sikre fremdrift.

Under hver ”kompassretning” vil det bli fortalt hvordan det ser ut i dag. Videre blir funn gjennom observasjoner i møter og intervjuer presentert. Deretter analyseres observasjonene som er gjort opp imot hva de ansatte i Kantega og kunden sier. Dette sammenlignes med relevant teori i analysen og forklarer hva de forskjellige teoriene sier om de forskjellige temaene. Etter dette kommer en delkonklusjon der temaene skal behandles. Dette kommer ved slutten av hver retning og kalles delkonklusjon (Briner, Hastings og Geddes 2000, 29-46).

4.1 Se oppover:



4.1.1 Observasjoner/data:

En sponsor er en person eller gruppe som finansierer prosjektet (Project Management Institute 2008, 25). I P1 og P2 er sponsor også kunden. Kunden har ikke bare investert penger i prosjektet, men også kompetanse og tid. Kunden er også eneste sluttbruker for produktet og fremstår da samlet som den eneste sponsor for prosjektet. Det er viktig for Kantega å ha en god dialog med kunden. Det er viktig fordi om kunden endrer synspunkter vil dette direkte påvirke prosjektet. I intervju med PL1 og PL2 blir det beskrevet hvordan Kantega ivaretar den gode dialogen med kunden. Kunden er representert av to prosjektledere, hvor en av disse er ansatt i Kantega. Dette gjør saken litt enklere i integrasjonsprosjektet, der kunden er representert av en ansatt i Kantega. I Kantega er det en lav terskel for kommunikasjon og det oppfordres til kommunikasjon gjennom hele bedriften. Med det mener PL1 og PL2 at det er daglig kontakt via telefon, mail og SMS mellom kollegaer og kunden. Dette betyr at de i praksis ikke trenger å følge noe mal for hvordan kommunikasjonen med kunden skal være. IT-bransjen i Trondheim er såpass liten at det er stort sett bekjentskap i de fleste bedrifter på markedet. Dette gjør at mye av kontakten skjer gjennom bekjentskap. IT-bransjen i Trondheim bærer preg av at mange dataingeniører har tatt sin utdannelse ved NTNU og mye tyder på at dette er årsaken til at det er så mange bekjentskap på tvers av bedrifter (prosjektmedarbeider). Som nevnt over er en av representantene til kunden ansatt i Kantega. Videre ønsker Kantega at kunden skal delta på så mange møter som mulig og inviterer til alle møter. Kunden har også en representant på de retrospektivmøtene en gang i måneden og mye av dialogen foregår på disse møtene.

4.1.2 Delanalyse:

Gjennom møter og intervjuer blir det observert at kommunikasjonen med sponsor fungerer meget bra. Under et retrospektivmøte der Kantega og kunden diskuterer forskjellige aspekter ved prosjektene ble det observert at de var alle enige om at kommunikasjonen mellom Kantega og kunden fungerte godt. I møtet var det en lett og ledig stemning som oppfordret alle til å delta i diskusjoner eller komme med ting de ønsket å ta opp. De fleste gjorde dette og det var en god tone der mye produktivt ble tatt opp. Representanten fra kunden inviterte til dialog med alle deltagerne på møtet og det var lite eller ingen ordstyring under møtets gang. Vår observasjoner viser at Kantega har en åpen og uformell stil som inviterer alle til å delta i dialog. Denne åpne og uformelle stilen hjalp til med å holde kommunikasjonen flytende og gjorde at alle kunne ta ordet om det skulle være noe de lurte på. Det var heller ingen bevisst plassering av nøkkelpersoner i møterommet og representanten fra kunde satt mellom to prosjektmedarbeidere fra Kantega, så det var ikke noe ønske om å skille seg fra Kantega. Fra Kantega sin side var det lagt opp på en uformell måte som gjorde at alle ”senket skuldrene” når de kom inn i møterommet. Alle er vennlige og ønsker å spille på lag med kunden. Under et risikogjennomgangsmøte med PL1 ble også risikoen for dårlig kommunikasjon med sponsor tatt opp. Her ble risikoen vurdert til minimal. Det ble nevnt at årsaken til at den risikoen kunne reduseres var at prosjektet var så langt ut i sin livssyklus at erfaring sa at denne kommunikasjonen fungerte godt og var tilfredsstillende for begge parter.

I intervju forteller PL1 og PL2 at den uformelle dialogen og lave terskelen for å ta kontakt ikke er noe bevisst valg, men heller en måte å jobbe på. Denne holdningen er ikke avtalt i et møte eller noe de har fått opplæring, men det er heller måten de ansatte er på. Gjennom intervjuene forteller prosjektmedarbeideren at Kantega har en møysommelig rekrutteringsprosess. Dette underbygger påstanden til PL1 om at måten å håndtere kunden på ikke er bevisst, men heller måten de gjør ting på innad i bedriften. Det betyr at de ansetter personer som passert til den åpne og uformelle stilen. Når Kantega skal sørge for et godt samarbeid med kunden handler mye om å være proaktiv i forholdt til hva kunden ønsker og være imøtekommende. Dette er en viktig faktor for å skape et godt forhold, men det blir beskrevet som noe som må balanseres. PL1 og PL2 mener videre at det er viktig å kontrollere hva som deles med kunden for å holde

det gode samarbeidet. For eksempel er det ikke alt av arbeidsmetodikk som er nødvendig å dele med kunde. Dette gjøres ikke for å føre kunde bak lyset eller drive uærlig, men heller for at kunden ikke skal bli forvirret.

“The success or failure of any project often hinges on how well the project sponsor – the person who funds the project and ensures that desired benefits are achieved – relates to the project” – Randall Egnelund og Alfonso Bucero

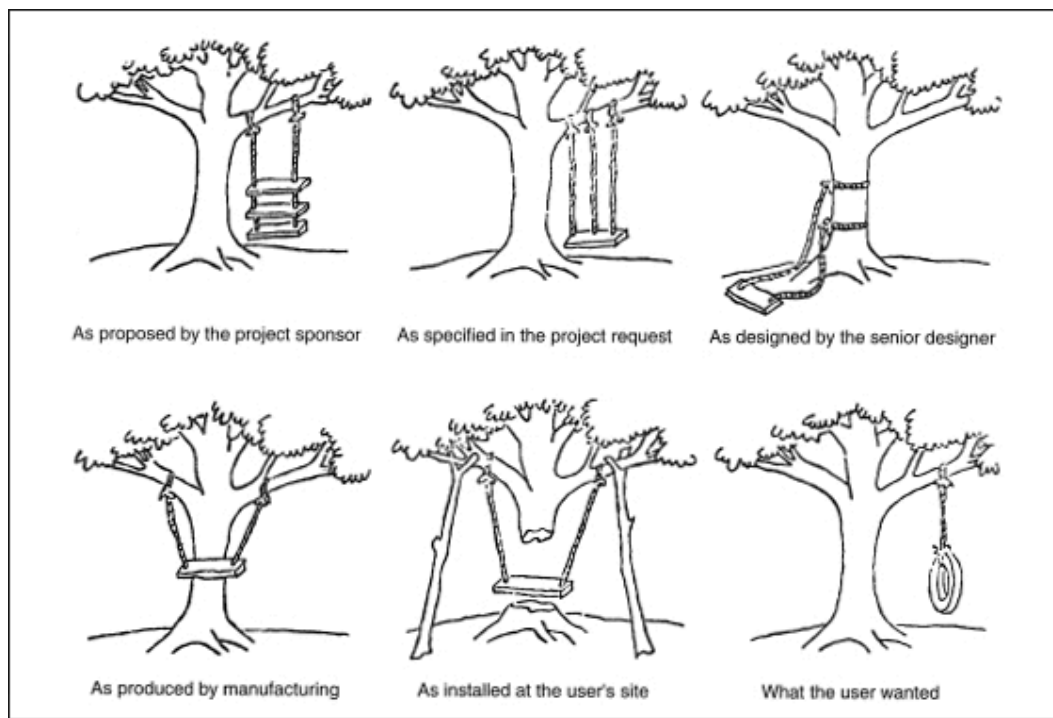
I kommunikasjonen med kunden benytter begge prosjektene ifølge PL1 og PL2 hyppig kommunikasjon som virkemiddel for å sikre en god dialog. Alternativet er å ha mindre kontakt med kunden og heller bare ta kontakt om noe spesielt skulle skje. Denne mer begrensende kommunikasjonen kan skape friksjon mellom kunde og Kantega. Friksjonen kan komme av at kunden kan bli forvirret og overrasket når de først blir kontaktet (Eskerod, Jepsen og Lund 2013). Det er derfor best for begge parter å ha en tettere dialog gjennom hele prosjektet. Dette vil igjen gi en bedre opplevd involvering for kunden og føre til en bedre kommunikasjonsflyt mellom kunde og Kantega (Levitt og Gail 2013, 120-150). Sponsor er en veldig viktig person for et hvert prosjekt og mye avhenger av nettopp sponsoren. Det er derfor viktig å holde denne personen underrettet om hva som foregår i prosjektet og sørge for at sponsor føler seg inkludert og involvert (Briner, Hastings og Geddes 2000).

4.1.3 Delkonklusjon:

Gjennom observasjoner er det tydelig at kommunikasjonen i IT-prosjektet til Kantega og kunden fungerer hensiktsmessig. Mye av grunnen til dette er at det oppleves som en lav terskel for å ta kontakt. Dette innebærer at alle er tilgjengelig for medarbeidere i Kantega, representanter fra kunden og medarbeidere i de andre prosjektene. Dette gjør at det er kort vei for å få svar på et spørsmål eller å komme med et forslag til endring, men det er også noen potensielle fallgruver. Å etablere en åpen struktur med lav kommunikasjonsterskel vil gi prosjektmedarbeiderne mer å gjøre og det vil være flere distraksjoner (Levitt og Gail 2013, 120-150). I følge PL1 og PL2 oppleves den åpne strukturen derimot ikke som noe distraksjon fra andre arbeidsoppgaver, men heller oppfordrer til dialog og inkludering. Det nevnes derimot at det er i overkant mye rapportering, spesielt økonomisk, til kunde. Det oppleves som tidkrevende og gammeldags. Begge prosjektlederne ser dog at det gir et lett forståelig bilde av den totale fremdriften i prosjektet, selv om det kan være misvisende. Grunnen til at det kan fremstå misvisende er at

Kantegas smidige metoder og den store involveringen av kunden ikke kommer riktig frem i økonomirapportene. Prosjektlederne fra Kantega og representanten fra kunden sier at disse endringene ikke alltid er så lett å definere og heller ikke å bestemme om de er innenfor prosjektets rammer eller om det dreier seg om et tillegg til det opprinnelige produktet.

4.2 Se utover:



4.2.1 Observasjoner/data:

I dette IT-prosjektet til Kantega er kunden og sluttbrukeren de samme. Produktet som lages for kunden skal også kun brukes av kunden. Det betyr at Kantega kun trenger å lage et produkt som svarer til kundens forventninger. Når man arbeider med en smidig filosofi er tanken at man skal treffe kundens forventninger i større grad og levere et bedre produkt for kunden. Gjennom intervjuene kommer det klart frem at det er et tett samarbeid mellom Kantega og kunden. PL2 forklarer at anbudet som ble levert fra Kantega på Kortinfoprojektet i anbudsrunderen inneholdt en del krav til kunden. PL2 var veldig klar på hva Kantega forventet fra kunden sin side for at prosjektet skal fungere best mulig.

Kantega arrangerer også brukertester i form av demotest og Gonzotest, der representanter fra kunden får testet produktet og kan komme med innspill i form av endringer eller overflødige funksjoner. En demotest er en test der man går gjennom et utkast av produktet sammen med kunden. En Gonzotest er en test der

man tar en utskrift av brukergrensesnittet og lar kunden komme med innspill på utseende/design (PL1 og PL2). Dette går ut på i hvor stor grad brukergrensesnittet er intuitivt satt opp. Det er også ukentlige sprintmøter der kunden er representert med sin prosjektleder. Her er det en åpen diskusjon om hva som skal gjøres den uken og prioriteringen på egenskaper hos produktet. På denne måten vil kunden til en hver tid være klar over hvordan produktet ser ut og hvordan det er planlagt at det skal se ut til slutt. Det gjennomføres også møter der nøkkelpersoner fra alle underprosjektene møtes og får presentert status og vei videre for styringsgruppen som består av nøkkelpersoner hos kunden. Det er også vanlig å gjennomføre en demo ved store milepæler. Her inviteres kunden og ansatte fra Kantega til info om produktet og prosjektets status. Her oppfordres det til at alle involverte skal komme. Det kan være nyansatte, så mange representanter fra kunden som mulig og daglig leder i Kantega. Alle møtene gjennomføres i Kantegas lokaler sentralt i Trondheim der det er møterom som passer til forskjellige formål.

4.2.2 Delanalyse:

Gjennom vår tid som observatorer i møter - både med og uten kunden til stede – ble det observert hvordan Kantega jobber for å møte kundens forventinger. Våre observasjoner er at Kantega har kundes forventinger i tankene i alle ledd av sin planlegging. Det er et kontinuerlig arbeid å se på prioritering av egenskaper hos produktet. I flere av møtene er også en representant fra kunden på plass og får se og høre om hva Kantega ser som utfordringer og hvilke egenskaper Kantega ser for seg at produktet vil trenge. Det kommer tydelig frem i møtene at Kantega ønsker en tett og regelmessig dialog med kunden der det skal være kontinuerlig kontakt mellom de to partene og også de andre prosjektene. Et eksempel på dette er at Kantega inviterer kunden på alle møter uansett viktighet. Det er en stående invitasjon til kunden om å møte opp på de såkalte ”stå-opp-møtene” og alle andre type møter. Kantega bruker også tid på å formulere sitt budskap på en slik måte at det skal være forståelig for kunden. PL2 setter prosjektets fremdrift opp i et såkalt ”burn down chart” som skal vise arbeid som gjenstår i prosjektet i forhold til tid. Det var noen misforståelser og usikkerheter rundt noen av modellene. Disse ble deretter forklart på en måte som gjorde at det skulle være forståelig selv for de som ikke hadde noen tidligere erfaring med smidige metoder. I retrospektivmøte med P1 ble også risikoen for at det var dårlig kommunikasjon mellom prosjektet og kunden tatt opp. Risikoen på dette ble vurdert og dette resulterte i at risikoen

ble satt betraktelig ned, da det var enighet om at denne kommunikasjonen fungerte hensiktsmessig.

En definisjon på smidig produksjonsfilosofi er at man ikke skal bruke tid på noe som ikke gir økt verdi for sluttbruker. Det er tydelig at PL1 og PL2 er klar over dette og bruker mye tid på at dette ikke skal skje. Gjennom hyppige møter, demoer og tester sørger de for at kunden til en hver tid er klar over hvordan produktet ser ut nå og er tenkt å se ut i fremtiden. PL1 bruker noe mindre tid sammen med kunden fordi integrasjonsprosjektet jobber kontinuerlig med å levere til de andre prosjektene til kunden. PL1 forteller at integrasjonsprosjektet bidrar til å møte kundens forventninger gjennom å tilrettelegge for at de andre prosjektene til kunden skal kunne gjøre det. I tillegg leverer integrasjonsprosjektet såpass hyppig og på så kort varsel at det blir vanskelig å involvere kunden i hver eneste produkt del noe som i utgangspunktet taler imot grunnleggende scrumprinsipper. Kantega jobber aktivt for å være proaktive og forutse hva kunden ønsker. Dette er ganske krevende fordi det ikke er så lett å vite hva kunden ønsker om 1 måned. Det er ofte under demoer og brukertester at det kommer frem nye ideer og ønsker fra kunde. Disse endringene kan komme overraskende på Kantega og kan virke impulsive for programmererne, sier prosjektmedarbeider i integrasjonsprosjektet. Så for å minske etterarbeid og å måtte utføre prosessene på nytt har de en proaktiv tilnærming til kundens behov sier PL2.

Ved å jobbe proaktivt på denne måten får de et kundefokusert prosjekt som drives mer av verdiskapning for sluttbruker enn av teknologi. Dette er essensielt for å tilfredsstille kundens behov (Levitt og Gail 2013, 120-150). Dette er også viktig fordi kunden som regel ikke vet nøyaktig hva han vil ha i starten i prosjektet og forventningene endres ofte mye utover i prosjektet (Schiffman og Kanuk 2009). En utfordring når man skal styre kundens forventninger er at mange av forventningene til kostnader og tidslinje kan være implisitte og i noen tilfeller også underbevisste eller uklare for kunden selv (Wenell 2001). Om man ikke ønsker en proaktiv tilnærming hvor man til en hver tid prøver å forutse kunden behov og ønsker kan man benytte seg av en reaktiv tilnærming beskrevet av Eskerod, Jepsen og Lunde. Det innebærer at man begrenser kommunikasjon til når en avgjørelse er nødvendig for prosjektet. Denne fremgangsmåten gir et dårligere kundeforhold. Dette vil i de fleste tilfeller føre til misforståelser og uenigheter mellom kunden og prosjekt fordi det da er en mindre grad av

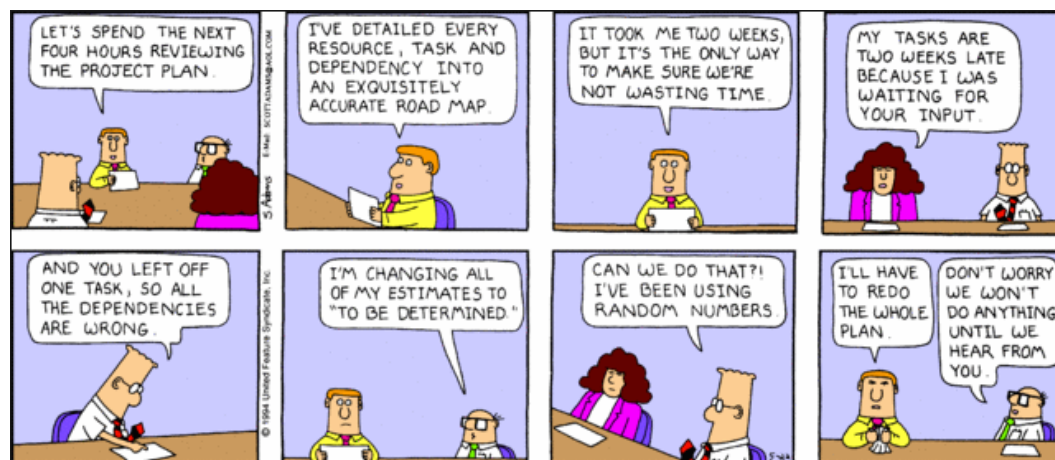
inkludering i prosjektet (Eskerod, Jepsen og Lund 2013). Det at disse handlingene er impulsive gjør at de ikke kan forutsees og er ikke basert på en vurdering fra kunden. Eksempler på slike endringer kan være funksjoner som ikke lenger ansees som nødvendige og som må fjernes. Dette forekommer som regel når det er et tidspress eller når avgjørelsen ikke ansees som viktig av sponsor (Schiffman og Kanuk 2009). Om man da skal prøve å forutse kunden for å minske risikoen for at det kommer endringer eller nye ønsker til produktet fra sponsor kan man benytte seg av Teorien om Planlagt Oppførsel (Ajzen 1991, 179-211) som handler om at man til en hver tid prøver å forutse hvordan sponsor vil oppføre seg og forklarer hvilke handlinger som er impulsive og hvilke som er kalkulerte til sponsor. På retrospektivmøtene til Kantega vil en slik type risiko kategoriseres som usystematisk risiko.

4.2.3 Delkonklusjon:

Kantega sitt arbeid med å imøtekomme kundens forventinger ser ut til å fungere hensiktsmessig. Kantega jobber med en proaktiv tilnærming som skal begrense behovet for mange korrigeringer underveis. Da vil det bli mindre risiko for at produktet ikke svarer til kundens forventinger. Det kan derimot oppstå friksjon når det kommer endringer som Kantega ikke har tatt høyde for. Som både kunden og Kantega sier i intervju fører dette til en endringsmelding. Denne må da enten vurderes som en *endring* eller et *tillegg*. Disse endringsmeldingene kan ifølge kunden bli litt for store og mange dersom man skulle tilført produktet alle de egenskapene som Kantega ønsker. Kantega på sin side opplever disse endringsmeldingene som unødvendige og tidkrevende. Kunden er som regel av en annen oppfatning enn Kantega på dette feltet og har gjennom sin tradisjonelle tilnærming en mindre forståelse for avvik fra planen. I tråd med teorien om en proaktiv tilnærming gjennom ”Planlagt Oppførsel” (Ajzen 1991, 179-211) ville det vært hensiktsmessig å være mer eksplisitt på hvor mange og store endringer på produktet som aksepteres. På denne måten vil Kantega unngå å havne i diskusjoner med kunden om penger og tid. Ut over dette vil en tydelig kommunikasjonsplan som er utarbeidet av en fagperson hjelpe til å klargjøre hva som kreves og trengs fra begge parter. En slik kommunikasjonsplan skal sørge for forståelse mellom partene og sørge for at kunden ikke blir glemt underveis. Det vil være viktig for Kantega å ha en slik plan på plass da dette kan hjelpe til å gi en

klar plan for endringsmeldinger i prosjektet og det vil bli mer klarhet rundt disse endringene (Mikkelsen og Riis 2011, 159-164)

4.3 Se fremover:



4.3.1 Observasjoner/data:

Planleggingen av prosjektet starter med at eier, som i dette tilfellet er kunden setter en tidslinje. Kunden benytter seg av flere tradisjonelle metoder for denne planleggingen og en av disse metodene blir kalt for fossefallsmetoden. Det betyr at man planlegger alt på forhånd av prosjektet. Eier av prosjektet setter da en kostnadsramme og bruker en målpriskontrakt til å formidle denne. Det er også satt en dato for ferdigstilling med et grensesnitt for produktet. Når eier av prosjektet har kommet frem til disse betingelsene blir det opp til PL1 og PL2 å planlegge sine respektive prosjekter. Prosjektlederne vil da hente inn prosjektmedarbeidere som passer til arbeidsoppgavene for et planleggingsmøte og rådføre seg med disse. På dette møte ser prosjektleder på oppgavene i plenum og blir enige om antatt tidsforbruk på hver oppgave er korrekt eller ikke. Oppgavene legges ut på et program som heter JIRA. JIRA er et prosjekt- og oppgavestyringsverktøy som viser en oversikt over hvem som jobber med hva og hvor lenge det er antatt at den aktuelle personen trenger for å fullføre aktiviteten. Det er også tilrettelagt for enkel tildeling av oppgaver samt oppfølging av hver enkelt prosjektmedarbeider (atlassian.com).

Det er noen forskjellige trekk i planleggingen mellom de to prosjektene. I P2 benytter man seg av en ren scrummodell i planleggingen mens det gjøres noe annerledes i P1. I en vanlig scrummodell planlegger man som regel en måned av gangen, men i P1 planlegger PL1 hele tidslinjen til prosjektet. Grunnen til dette er at P1 leverer såpass mange deler ukentlig at det ville blitt for mange og små

aktiviteter til å planlegge hver enkelt. Her kan noen av oppgavene kun ta noen timer og det ville blitt for mye og uoversiktlig å bryte planleggingen ned i så små ”biter”. Det blir også problematisk å fremstille i et ”burn down chart” eller i andre grafiske modeller om det blir for mange og små oppgaver. I P1 leveres ofte bare biter av et produkt. Dette skjer i tilfeller der det kun er bruk for 20% av et helt delprodukt. I eksempelet der P1 er arkitekt og P2 er snekker kan man se for seg at P2 i noen tilfeller trenger kun trenger tegningen av kjøkkenet og ikke hele huset. Da er et hensiktsmessig for P1 å kun tegne kjøkkenet. Da leverer prosjektmedarbeiderne i P1 bare 20% og ikke 100% av den totale oppgaven som til slutt skal ferdigstilles. De leverer altså akkurat det som trengs til akkurat den tiden det trengs. Derfor blir ikke alltid hele delprodukter levert om gangen. Dette gjør at en ”burn down chart” blir lite oversiktlig i P1 og brukes derfor mer i P2 enn i P1. Det er som sagt den enkelte arbeider som rapporterer til JIRA om hvor mange timer de har brukt og hvor mange timer de trenger for å gjøre oppgaven ferdig. Det betyr da at den enkelte prosjektmedarbeider selv er ansvarlig for å planlegge sin egen arbeidsoppgave. I P2 bruker PL2 også JIRA for å holde oversikten, men her benytter man seg også av et ”burn down chart”. I P1 blir hele delprodukter levert av gangen og dette gjør det mulig å fremstille oppgavene grafisk på denne måten. Når PL2 skal planlegge sitt prosjekt benyttes en scrumlignende modell med månedlige sprints. Her planlegger de en måned frem i tid etter en product backlog. Prosjektmedarbeiderne er med på å sette opp hvor mange oppgaver de tror de klarer å gjennomføre på en sprint, så plukker de arbeidsoppgaver selv gjennom JIRA. Grunnen til at det planlegges kun en måned frem i tid er at man skal holde seg så fleksibel som mulig om det skulle dukke opp en endring i grensesnitt eller prioriteringer. For eksempel om man kommer frem til at en funksjon i produktet ikke lenger er nødvendig. Når man da har planlagt en sprint, har man ukentlig møter der man ser på fremdriften i prosjektet og snakker om risiko eller tiltak. På disse månedlige møtene presenterer også PL2 fremdriften til hele prosjektet for alle prosjektmedarbeiderne, slik at alle har klart for seg hvordan fremdriften i prosjektet er. Planleggingen er forskjellig fra prosjekt til prosjekt og bestemmes mye av hva slags aktiviteter prosjektet skal drive og hva de produserer. Prosjektlederne planlegger alt i felleskap med prosjektmedarbeiderne. På denne måten får de som sitter på den tekniske kompetansen vært med å påvirke hva som blir anslått tidsforbruk på oppgavene som skal utføres i den enkelte sprinten. Disse planleggingene og vurderingene

gjøres på møterom hos Kantega og det er ønskelig at så mange som mulig kan delta.

PL2 fortalte at dersom det var en ting som burde vært gjort annerledes fra starten av i Kortinfoprojektet måtte det være å gjennomføre et forprosjekt i forbindelse med oppgavebehandling i forbindelse med oppstart. Det ble utført flere forprosjekt og et av de planlagte omhandlet nettopp oppgavebehandling. Det viste seg derimot at dette ikke lot seg fullføre. Resultatet av dette er at P2 har brukt ekstra tid og mer ressurser enn planlagt. Dette kunne sannsynligvis vært spart dersom forprosjektet hadde blitt gjennomført (PL2).

4.3.2 Delanalyse:

PL1 benytter seg av et Excelskjema der hun anslår hvor mange timer som trengs for å løse hver enkelt oppgave under planleggingen av prosjektet. Etter dette kan hun lese ut av skjemaet hvor mange ansatte som trengs i prosjektet for å klare det innen tidsfristen. PL1 mener dette er nødvendig ikke bare for å sikre seg selv et overordnet bilde av fremdriften fra prosjektet, men også fordi P1 har et rapporteringsansvar til kunden. PL1 sier at denne rapporteringen skjer månedlig og at kunden ønsker å se noen økonomiske måltall som er enkle å beregne fremdrift på. Det blir presisert at denne rapporteringen er tidkrevende og at P1 personlig gjerne skulle brukt mindre tid på dette og sluppet å planlegge på en måte som legger opp til økonomisk rapportering. PL2 derimot planlegger som sagt etter en scrummodell og sier dette er den beste måten å planlegge sitt prosjekt på. Videre har PL2 så å si de samme rapporteringsansvarene, men holder disse økonomiske måltallene utenfor prosjektplanleggingen. PL2 sier også at det hadde vært ønskelig med mindre rapportering, men at det ikke påvirker planleggingen av prosjektet. I intervjuene forteller også PL1 og PL2 at de ikke alltid kommuniserer hvordan de planlegger prosjektene til eieren. Grunnen til dette er at eier har en mer tradisjonell tilnærming og involverer seg ikke så mye i hvordan prosjektene planlegges innad.

Observasjoner viser at prosjektene planlegges ved bruk av smidige metoder både i P1 og P2, men at det er i større grad brukt smidige metoder i P2. Dette på tross av at kunden planlegger ved bruk av den tradisjonelle fossefallsmetoden (PL1 og PL2). I ett planleggingsmøte av en sprint gikk det klart frem hvordan dette ble gjort. Planleggingen ble gjennomført på en inkluderende måte og alle som deltok på møtet kunne komme med innspill. Om det gjaldt tid, prioritering eller tiltak ble

det oppfordret til innspill. Flesteparten av møtedeltagerne kommenterte at de synes planleggingen av prosjektet var oversiktlig og at det var klart hva som skulle til for å sikre fremdrift i prosjektet. Under et retrospektivmøte for P1 ble det vurdert om noe måtte gjøres annerledes i oppgaveprioriteringen som var planlagt av P1 og representanten fra banken, men det var ingen innspill på dette.

Kantega inkluderer i stor grad prosjektmedarbeiderne i prosjektplanleggingen. De får muligheten til å påvirke egne arbeidsoppgavers tidsperspektiv. Når man inkluderer prosjektmedarbeiderne i planleggingsprosessen er det viktig å selge inn planen til alle i prosjektet. Dette er kritisk for at alle skal føle eierskap til prosjektet og gjøre en best mulig jobb. Når de ansatte føler eierskap til arbeidsoppgavene og prosjektet jobber vil ønsket om å gjøre en best mulig jobb være sterkere (Westcott 2004). Fordelene med en slik felles planlegging er at alle er klar over hva som skal gjøres og hvordan det skal utføres. Det skapes også en enighet rundt arbeidsmetodikk og fremgangsmåte. Dette bidrar ytterligere til å stimulere til eierskapsfølelse for prosjektet av prosjektmedarbeideren. Den vanlige måten å planlegge et prosjekt etter tradisjonell metode er ”fossefallsmetoden” der man setter opp en fullstendig plan fra starten av. Her er det da vanlig at kun styringsgruppen eller kunden planlegger hele prosjektet. Man bruker også da å sette opp en milepælplan for hele prosjektet (Andersen, Grude og Haug 2009).

Tom Kendrick sier at det er viktig å vurdere den samlede effekten av avvik fra prosjektets målsetninger og planer gjennom tester og forprosjekt. Dersom resultatene er under forventningene bør man videre identifisere hvilke konsekvenser dette kan få for prosjektet. Typiske konsekvenser kan være endring i omfang, tidsavvik og budsjettoverskridelse. I tillegg kan det også få konsekvenser for andre prosjekt (Kendrick 2010, 168). Forprosjekt kan gjøres på ulike måter ut fra hva som passer prosjektet best. Noen har det som et eget prosjekt, noen har det i startfasen av hovedprosjektet, mens andre har det som en slags rutine før de starter hovedprosjektet (Project Management Institute 2008, 18-19).

4.3.3 Delkonklusjon:

Det fungerer godt å inkludere prosjektmedarbeiderne i planleggingsfasen. Dette gir en bedre teamfølelse og bidrar til skape et eierskap til prosjektet blant prosjektmedarbeiderne (Andersen, Grude og Haug 2009). I P1 forteller PL1 og prosjektmedarbeideren at det å planlegge hele prosjektforløpet på forhånd

fungerer bra fordi det gir et godt totalbilde av fremdriften til en hver tid og det gjør det lettere å rapportere til kunde. Begge prosjektlederne sier at det ikke vil være hensiktsmessig å planlegge hver enkelt arbeidsoppgave i sprinter. Dette er fordi de jobber med så mange forskjellige arbeidsoppgaver til en hver tid og må endre på planen så fort noen fra P2 trenger noe annet enn det som ble avtalt. Prosjektmedarbeidere bør gjøre arbeidsoppgavene 100% ferdig der det lar seg gjøre. Dette er ikke alltid mulig på grunn av endringer i grensesnitt, men det burde gjøres der det er mulig. Det vil gi en bedre struktur i arbeidshverdagen til prosjektmedarbeiderne.

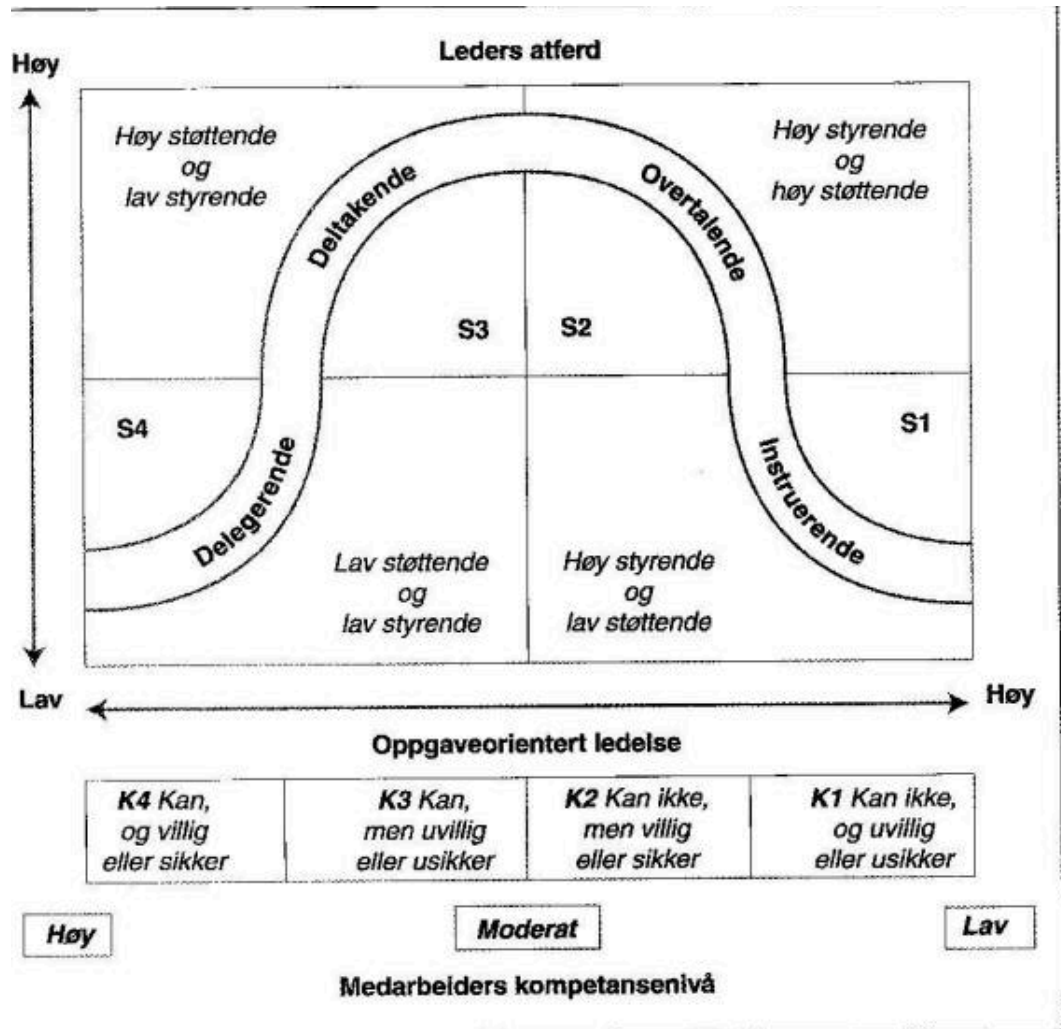
Som et tillegg til å fullføre oppgaver foreslås det å dele planen opp i kvartalsvis planlegging som vil kombinere nåværende planlegging og en mer smidig metode. På denne måten holder man også integrasjonsprosjektet endringsfleksibelt og oversiktlig. Kortinfoprojektet benytter seg av månedlige sprinter. Dette er en hensiktsmessig metode å gjøre det på fordi det ifølge PL2 og representant fra kunden har vært et meget godt planlagt prosjekt. Prosjektet håndterer endringer raskt og effektivt.

Videre er det viktig å nevne at mangelen på forprosjekt angående oppgavebehandling har vært en negativ faktor (PL2). Det å gjennomføre forprosjekt kunne ført til at endringen som har oppstått i prosjektet kunne blitt kartlagt på forhånd (Kendrick 2010, 168). I beste fall kunne det også ført til å eliminere mye av tiden som har gått bort i forbindelse med oppgavebehandlingen (PL2).

4.4 Se nedover:

4.4.1 Observasjoner/data:

Kantega sin arbeidsstyrke består av høyt utdannede og erfarne medarbeidere som alle er i stand til å løse oppgavene de blir henvist. Dette er visualisert i modellen til Skogstad og Einarsen:



Skogstad og Einarsen 2006, 295

Modellen over viser hvilken tilnærming en leder skal velge ut fra medarbeiderens motivasjon og kompetanse. Kantega jobber også i stor grad med smidige metoder og bruker hyppig scrum som modell. Når man jobber ut fra en scrummodell baserer man seg på å ikke ha noen klar leder med tilhørende tittel som styrer alle prosjektmedarbeidere, men heller at det er en scrumteam der alle skal være på nogen lunde lik linje. Et smidig team som jobber etter scrum skal helst besitte ”myke egenskaper” og skal på bakgrunn av sin tilpasningsevne og evne til å bygge relasjoner ikke trenge en tydelig leder (Chin 2004, 81-88).

4.4.2 Delanalyse:

Gjennom observasjoner i møter og intervjuer fremgår det at det er liten grad av styring i prosjektene. Prosjektmedarbeideren opplever ikke noen av prosjektlederne som styrende og får frihet til å planlegge og utføre egne arbeidsoppgaver. Prosjektleder er mer en ordstyrer på møtene og en ressursperson med god oversikt over prosjektets fremdrift (PL2). Ingen av prosjektlederne styrer og følger opp prosjektmedarbeiderne i stor grad. Om prosjektlederne skulle ønske å styre, kunne dette vært gjort gjennom JIRA. Dette gjør det enkelt å se om noen henger etter eller har problemer. De har en åpen og ærlig dialog seg imellom som gir en lav terskel og få autoritære grenser.

PL1 kan bruke JIRA som et styringsverktøy ovenfor de ansatte, men gjør ikke det. JIRA blir kun brukt for å holde oversikt over hvordan prosjektet i sin helhet ligger an. Begge prosjektlederne forteller at de bruker JIRA kun som et observasjonsverktøy og en måte å måle den totale fremdriften på. De bruker det ikke til å se hva enkeltpersoner arbeider med. PL1 sier at prosjektmedarbeiderne i prosjektet er så erfarne og kompetente at det ikke er noe behov for styring. PL1 forteller i sitt intervju at ”jeg er ikke like god teknisk som prosjektmedarbeiderne, så jeg kan ikke legge meg oppi hvordan de utfører oppgavene. Jeg ønsker heller ikke å gjøre det”. Gjennom intervju med en av prosjektmedarbeiderne i P1 kom det frem at ikke alle delte denne oppfatningen. I intervjuet med en av prosjektmedarbeiderne i P1 ble det sagt at ”i starten synes jeg at vi manglet litt styring, men nå synes jeg det går greit”.

Den lave kommunikasjonsterskelen bidrar til en meget effektiv og god teamfølelse og skiller veldig bra tema fra bra team (Lyons, Laurence og Goldsmith 2012, 230-235). I Kantega benytter de seg av flere forskjellige kommunikasjonskanaler, men det ansikt til ansikt vil alltid være mest effektivt (Cockburn 2002, 73). I et selskap som Kantega der de ansatte også eier selskapet er kanskje styring mindre nødvendig. Mye av grunnen til dette er at når de ansatte føler eierskap til prosjektet og bedriften vil de ikke bare ønske å prestere for bedriften, men også for seg selv (SINTEF 2000). For å kunne holde en slik åpen struktur i prosjektet er man avhengig av at prosjektmedarbeiderne besitter ”myke ferdigheter”. Dette innebærer at de har en god evne til å bygge relasjoner mellom hverandre og at de er tilpasningsdyktige (Chin 2004, 81-88). I de fleste prosjekter ønsker man å ha individer med spesielle ferdigheter og sette sammen team basert

på at arbeiderne har forskjellige spesialiteter, men det krever en tydelig leder som styrer gruppen. I Kantega ønsker man å jobbe med smidige metoder og det krever at prosjektmedarbeiderne er ”generaliserende spesialister” og i større grad kan styre seg selv (Ambler og Lines 2012). Som fortalt av både PL1 og PL2 har opprinnelig et scrumteam i Kantega ingen prosjektleder, men Kantega har vurdert det slik at de i disse prosjektene trenger en prosjektleder utad. Som prosjektleder for et smidig prosjekt må prosjektleder opparbeide et godt samarbeid med kunden. Dette er for at kunden skal slippe å forholde seg til hver enkelt prosjektdeltager. Prosjektleder vil heller tilrettelegge for prosjektmedarbeiderne enn å styre dem. Prosjektlederen vil i mindre grad tildele arbeidsoppgaver, men heller jobbe for å skape et godt arbeidsmiljø og stimulere til at prosjektmedarbeideren kan ta egne avgjørelser. Kort fortalt jobber prosjektleder for et smidig prosjekt med å motivere og lede fremfor å styre prosjektet. Prosjektleder vil ha stor innflytelse på kulturen i prosjektet gjennom handlinger og det er derfor viktig at prosjektleder legger stor vekt på vekt på samarbeid, både i og mellom prosjektet. Det burde også være en gjensidig respekt og åpenhet prosjektet. Videre fungerer også prosjektleder som en tillitsperson ovenfor kunden (Chin 2004, 30-33, 69).

4.4.3 Delkonklusjon:

Kantega er et ansatteid selskap og prosjektleder burde derfor sørge for fortsatt lav terskel for kommunikasjon. Dette gjør at de ansatte føler et sterkere bånd til selskapet og til prosjektet (SINTEF 2000). Det er viktig for Kantega sin fremtidige drift å fortsette å benytte seg av teknisk begavede prosjektmedarbeidere som vil gi selskapet en evne til å være endringsfleksible i en bransje som er i stadig utvikling. Prosjektlederne i Kantega må være i stand til å bekle flere stillinger. Prosjektleder må ikke bare være en åpen, motiverende og tilretteleggende prosjektleder innad, men også en tillitsperson ovenfor kunden (Chin 2004, 69). Under intervju med prosjektmedarbeideren fra P1 sier vedkommende at styringen ligger på et passende nivå. Når prosjektleder må styre eller skal kommunisere med prosjektmedarbeiderne er det viktig å være ærlig med dem. Det ikke alltid slik at man kommuniserer alle aspekter av prosjektet til kunden. Årsaken til det er at det er ikke alt kunden vil forstå. Når det derimot kommer til kommunikasjon med prosjektmedarbeiderne er det viktig at prosjektets deltagere snakker sammen ansikt til ansikt. Da dette er den mest effektive kommunikasjonsmetoden (Cockburn 2002, 73). Som nevnt over har

Kantega en åpen profil med liten grad av styring. I Mikkelsen og Riis sin bok ”Grundbog i Prosjektledelse” beskrives forskjellen mellom ledelse og styring. Den lave graden av styring i Kantega er den beste løsningen fordi PL1 og PL2 ikke sitter på noen større teknisk kompetanse enn prosjektmedarbeiderne. I et prosjekt som er organisert i team med høy faglig kompetanse skal prosjektleder lede, motivere og engasjere prosjektmedarbeiderne (Mikkelsen og Riis 2011, 187-189). Konklusjonen blir da i tråd med teorien at Kantegas prosjektledere styrer prosjektmedarbeidere på en hensiktsmessig måte.

4.5 Se bakover:



”...det blir en svært omfattende oppgave å evaluere hele prosjektet. I slike tilfeller må man vurdere om det er hensiktsmessig å velge ut noen av de mest sentrale målene.” (Johannessen 2000, 10-11)

4.5.1 Observasjoner/data:

Kantega bruker mye testing for å evaluere utført arbeid i følge PL1. De tester både internt og sammen med kunde. Internt handler det om å sikre at arbeidet som er utført er korrekt uten feil eller mangler. For Kantega handler mye i dette prosjektet om å involvere kunden. I Kortinfo-prosjektet har de månedlige retrospektivmøter med kunden. Disse møtene starter med 10 minutter med brainstorming der det blir sagt hva som var bra og mindre bra med foregående sprint. Alle skriver ned positive ting og ting som kunne vært gjort bedre på Post-it-lapper som blir satt opp på tavla. Samtidig kommenterer vedkommende litt rundt punktene. Dette er en uformell, men samtidig viktig prosess i følge PL1. Videre kjører de en oppsummering og tar opp eventuelle problemer og diskuterer disse.

Kortinfo har også sprintdemo med kunden en gang i måneden. Dette er en felles demonstrasjon av systemet hvor både Kantega og kunden kommer med innspill på hva de vil ha demonstrert. Hver demo går på storskjerm, sånn at alle på møtet kan

se. Demo gir en test på hvordan systemet fungerer i praksis og er nyttig med tanke på evaluering av utført arbeid og også kartlegging og planlegging av neste sprint.

Integrasjonsprosjektet evaluerer mer internt rett og hvor de gjennomgår koder i tillegg til brukertesting. Når P1 mener funksjonene er som de skal være og en tester i teamet har gjennomgått selve kodingen sender de den videre til testing i Kortinfo. Da er terskelen lav for å si fra dersom noe ikke er som det skal i følge PL1.

4.5.2 Delanalyse:

Både PL1 og PL2 er fornøyd med graden av evaluering selv om det ikke er gjort ekstratiltak direkte for å sikre evaluering. Kortinfo har i tillegg til retrospektivmøte med kunden, retrospektivmøter internt. Dette er det derimot blitt mindre av og de involverer heller kunden mer. Dette er en løsning PL1 er fornøyd med og som også er overførbart i forhold til å holde på det gode samarbeidet med kunden.

Sprintdemo er også en metode Kantega og spesielt Kortinfoprosjektet verdsetter. Dette gir en evaluering av selve applikasjonen og om det fungerer etter de standarder som er forventet. I tillegg er det en viktig pekepinn på hvilke oppgaver som kan være viktige å ta hensyn til ved neste sprint.

P2 har en styringsgruppe der blant annet PL2, kunderepresentanten, og flere fra ledelsen i Kantega deltar på månedlige møter. Her blir prosjektet diskutert og evaluert i en mer overordnet setting i følge PL2.

I P1 jobber de i mindre grad direkte med kunden. De driver mer med testing av koder hvor en egen tester sørger for at kodingen er som den skal være. Det interne arbeidsverktøyet Jira gjør det mulig å se oppgavene og hvem som har gjort de og det gjør det også mulig for alle andre å sjekke oppgavene som er fullført. Her legges fullførte oppgaver i egen mappe for testing og når de er testet og funnet tilfredsstillende markeres de som fullførte og de blir da videresendt kortinfo. Kortinfo tester så funksjonalitet og det hender oppgaver ikke er som kortinfo ønsker. Da blir de sendt tilbake til integrasjonsprosjektet.

Kunden sier at de ofte vet hvilke applikasjoner som blir gjennomgått på en sprintdemo, noe de ser på som en stor fordel og et bevis for at samarbeidet med Kantega er tett og fungerer godt. Kunden bruker også mer tradisjonell tilnærming

i sin evaluering ved å gjennomgå rapporter og nøkkeltall fra Kantega. Dette er et felt som kunden ser på som nødvendig og viktig, men som Kantega gjerne kunne tenkt seg foruten, da dette krever tid og ressurser de gjerne kunne brukt på andre prosesser.

På retrospektivmøtet var det tydelig at dette begynte å sitte for begge parter. Samtidig var det antydninger til ”kulturforskjeller” mellom de to organisasjonene da en prosjektmedarbeider fra Kantega skulle vise en burndown chart og forklare tallene, hvorpå representantene fra kunden syntes dette var komplisert og gjerne ville få fremdriften fremstilt med classic chart. Da ble dette gjort for å imøtekomme kunden selv om Kantega selv ikke bruker classic chart mye til vanlig. Videre var demoen en arena der kunden hadde med seg ansatte som skulle bruke programmene.

Det å se bakover er en krevende øvelse. Man må være selektiv i henhold til hva man evaluerer.

”Et prosjekt kan være omfattende og bestå av en rekke spørsmål, og det blir en svært omfattende oppgave å evaluere hele prosjektet. I slike tilfeller må man vurdere om det er hensiktsmessig å velge ut noen av de mest sentrale målene. Det må da tas begrunnede valg i fellesskap med berørte parter.” (Johannesen 2000, 10-11).

En måte å evaluere prosjektet på er å la noen utenfra se på det. (Argyris og Schön 1996, 60-68, 214-217). I følge French og Bell, 1990, kan denne typen evaluering bestå av at en konsulent får innblikk i prosjektet og sammen med testere ser på problemer og spesielle faktorer i prosjektet. Deretter samler konsulentene inn data rundt problemet for så å gå tilbake til testerne og da kommer de i fellesskap frem til tiltak som de tar videre til prosjektledelsen.

Det er ikke nødvendigvis en konsulent som må inn å gjøre dette, men en konsulent er som regel bedre skikket til å samle data og analysere disse samt at denne er objektiv i forhold til prosjektet (French og Bell 1990, 59-69).

4.5.3 Delkonklusjon:

Det brukes størst innslag av smidige metoder i retningen ”se bakover”. Dette handler om at Kantega som utfører oppdraget arbeider med smidige metoder. Samtidig er det innslag av tradisjonell tilnærming når det kommer til rapportering.

Dette er noe PL2 ser på som noe de gjerne skulle droppet, men som kundens representant krever fra deres side. Som utvikler skal Kantega sette ønsker fra oppdragsgiver høyt og det er derfor nyttig for hele prosessen og samarbeidet med kunden at Kantega fortsetter å utarbeide disse rapportene.

I motsetning til rapporteringen som PL2 mener er unødvendig er det mye positivt å si om de andre tiltakene som blir gjort for å evaluere. Demo med kunden sier begge parter at de er fornøyd med. Retrospektivmøtene sørger for at prosjektgruppa lærer av sine feil og har til hensikt å sikre at de utvikler seg.

Teorien sier at det ikke er hensiktsmessig å evaluere hele prosjektet under ett, og da er demo hvor både kunden og Kantega kommer med ønsker på hva de vil få demonstrert en god løsning. PL2 har vært flink til å involvere kunden i prosessen gjennom sprintplanleggingen, så bakgrunnen for evalueringen er godt gjennomtenkt, noe som gir gode og klare mål (Johannessen 2000, 10-11). Det at Kantega viste tilpasningsevne og kunne vise classic chart over fremdriften for kunden var et godt bilde på samarbeidet som ble observert. P2s styringsgruppe evaluerer til en viss grad det Argyris og Schön sier om å la noen utenfor evaluere (Argyris og Schön 1996, 60-68, 214-217). Samtidig kan det være hensiktsmessig å hente inn konsulenter som er objektive til å evaluere fra utsiden jamfør French og Bell (French og Bell 1990, 59-69). Alt i alt viser Kantega at de har flere prosesser i kategorien "se bakover" som øker sjansene for å lykkes med prosjektet.

4.6 Se innover



4.6.1 Observasjoner/Data:

Selvanalyse og evaluering er en kontinuerlig prosess som foregår hos hver enkelt prosjektleder. Man får ofte nye perspektiver, tolkninger og oppfatninger i andre situasjoner enn under aktiviteter relatert til prosjektet. Hvis ikke noe annet er satt i system (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44)

PL2 fortalte at selvevaluering ikke gjøres systematisk, men at det blir en mer indirekte analyse og evaluering av egen innsats.

PL1 fortalte at det ikke var fokus på prosjektleder i seg selv, men at det er viktigere å fokusere på prosjektmedarbeiderne. Dette er fordi det er de som faktisk utfører de konkrete arbeidsoppgavene fra sprint til sprint. Kodekvalitet og tidsbruk er faktorer de blir målt på. Dette er faktorer som det naturlig nok også er lettere å kontrollere og følge opp.

Prosjektlederne har en intern styringsgruppe med hverandre samt prosjektleder fra kunde, i en uformell setting, hvor fremgang, suksesser og eventuelle utføringer blir tatt opp og diskutert. PL2 uttalte at ” ... det er en arena hvor jeg hadde hørt om det skulle være noe.”

4.6.2 Delanalyse:

Ut i fra de viktige aspektene og egenskapene hos en leder så vel som en prosjektleder er evne til å trekke seg tilbake for å få; overblikk, perspektiv og ny stimuli viktig. Forskning viser også at en naturlig refleksjonsprosess har en betydning for en effektiv læringsprosess (Schunk og Zimmerman, 2008). I tillegg kommer avgjørelser rundt egen kapasitet og kompetanse nettopp gjennom refleksjon (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44-45). Det kan ofte være en fordel å reflektere sammen med en kollega, medarbeider eller klient for å kunne gi nye synspunkt (Crawford 2006, 186).

”Personal growth, comes through self-evaluation and appraisal...” (Crawford 2006)

Det finnes en evalueringsprosess hos prosjektlederne men denne er ikke satt i system. Fordelen med dette kan være at man ikke bruker unødvendig tid og ressurser på faktorer som ikke er høyt prioritert, spesielt når ting fungerer godt. Noe som også er i tråd med tankegangen bak smidige metoder, i forhold til å ikke bruke ressurser på prosesser som ikke tilfører verdi (Hobbs, Dennis 2011, 480-490).

4.6.3 Delkonklusjon:

Ut i fra informasjon som har kommet frem under dybdeintervjuene, er det tydelig at selvanalyse og evaluering ikke er satt i system og heller ikke noe det fokuseres

nevneverdig på. En prosjektleder bør som nevnt tidligere trekke seg tilbake, for å kunne få overblikk og eventuelt nye perspektiver (Schunk og Zimmerman, 2008). Om prosjektlederen trekker seg tilbake kan det ofte være lurt å benytte seg av hjelp fra en kollega som kan bidra til bedre perspektiv. En egevaluering sammen med styringsgruppen bør være et eget punkt eller ”sak” under disse møtene og kan gi resultater. På denne måten får man satt fokus på dette aspektet, i tillegg til at man stimulerer til tilbakemeldinger på prosjektleders arbeid. I tillegg vil disse tanke- og evalueringsprosessene foregå bevisst og ikke ubevisst, slik det gjør i dag (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44-45; Crawford 2006, 186).

5. Konklusjon

Som problemstillingen beskriver, handler denne oppgaven om hvordan man kan kombinere moderne prosjektledelse og tradisjonell prosjektledelse i IT-prosjektene til Kantega. Det er nå presentert seks delkonklusjoner under hver retning som her etterfølges av hovedkonklusjonen.

Kantegas tiltak for å styre sin sponsor er å inkludere sponsor så mye som mulig i prosjektet. Kantega holder en åpen profil og inkluderer gjerne sponsor og interessenter i beslutningsprosessen. Videre er Kantega veldig klar over at de er avhengig av at sponsor støtter prosjektet med ressurser og tid og de legger til rette for dette. Kantega antydte i sitt anbud på prosjektet at de ønsker en høy grad av involvering fra sponsor sin side og forklarer hvorfor til kunden i innledende møter. På denne måten sikrer de seg en god dialog med sin sponsor og får samtidig klarhet i hvor involvert de ønsker at sponsor skal være i prosjektet. Denne strategien til Kantega viser seg å fungere, da representanten fra kunden forklarer at det er satt opp egne ressurser til Kantega. Et tiltak Kantega bør benytte seg av er å utarbeide en kommunikasjonsplan som gir klarhet i hva som skal kommuniseres til sponsor og når det skal kommuniseres. På denne måten sørger Kantega for at sponsor føler seg inkludert i prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000).

Kantega jobber kontinuerlig med å sørge for at produktet de produserer skal svare til interessentens forventninger. De inkluderer kunden og andre interessenter til demoer og brukertester der de får anledning til å teste produktet selv og komme med forslag til endringer. Dette er viktig fordi kunden sjeldent klarer å se

nøyaktig hva de ønsker i de første planleggingsfasene. Forventninger og egenskaper endres ofte underveis i prosjektets gang (Schiffman og Kanuk 2009). Noen av de ønskede endringene er kunden klar over fra starten av, men noen av ønskene kan ligge i kundens underbevissthet og kan være uklare (Wenell 2001). Med dette i bakhodet er det viktig at Kantega jobber med å forutse hva kunden vil ønske i fremtiden og endre prioriteringene for å dekke dette behovet (Levitt og Gail 2013, 120-150).

Når Kantega planlegger de to prosjektene benytter de seg av forskjellige metoder. P2 benytter seg av en scrummodell og planlegger i sprinter. P1 planlegger på en mer tradisjonell metode. Utfordringene i disse prosjektene er at eier av prosjektet ønsker å planlegge alt i forkant og styre mest mulig etter økonomiske nøkkeltall. Kantega ønsker derimot å legge opp til endringsfleksibilitet. PL2 forteller at de deler opp planleggingen i P2 i biter. På denne måten sørger de for at de ikke har lagt masse arbeid i noe som blir overflødig ved en endring. Når man skal planlegge på denne måten er det viktig å inkludere prosjektmedarbeideren i planleggingen. Slik får prosjektleder rådført seg med de teknisk kompetente medarbeiderne om tidsbruk på de enkelte arbeidsoppgavene. Dette stimulerer også til at prosjektmedarbeiderne føler eierskap og ønsker å yte ekstra for prosjektets velt (Westcott og Russell 2004). Kantega planlegger i tråd med denne teorien og planleggingen vurderes derfor som hensiktsmessig. Samtidig kunne det med fordel vært gjennomført forprosjekt i forbindelse med oppgavebehandling i P2. Dette kunne spart P2 for både tid og kostnader (PL2). Dette kunne blitt gjort enten ved et eget forprosjekt, i startfasen av P2 eller det kan utarbeides generelle rutiner for dette innad (Project Management Institute 2008, 18-19).

I Kantegas to prosjekter sitter prosjektmedarbeiderne på den bredeste og meste av kompetansen. I tråd med teorien til Mikkelsen og Riis legger dette opp til liten grad av styring og større grad av ledelse. Det betyr at prosjektleders rolle i disse prosjektene blir mer en tilrettelegger enn en styrer (Mikkelsen og Riis 2011, 187-189). Som et resultat av dette vil det være hensiktsmessig å ha en lav kommunikasjonsterskel som gir en meget effektiv kommunikasjonsflyt (Lyons, Laurence og Goldsmith 2012, 230-235). For at Kantega skal lykkes med en slik struktur er de avhengig av at prosjektmedarbeiderne i prosjektene besitter det som Chin omtaler som ”myke ferdigheter”. Disse ferdighetene innebærer evnen til å bygge relasjoner og tilpasningsdyktighet, da de vil ha mye med hverandre å gjøre

(Chin 2004, 81-88). Det vil også være en fordel om Kantegas prosjektmedarbeidere er det som Ambler og Lines omtaler som ”generaliserende spesialister”. Det betyr at teamet ikke settes sammen av individer med spesifikke egenskaper, men at alle kan alt. Kantega jobber som nevnt tidligere med JIRA der prosjektmedarbeiderne plukker egne oppgaver. Det ville derfor vært effektivt om alle kunne plukket alle oppgavene uavhengig av tema eller fagfelt (Ambler og Lines 2012).

Evalueringen i prosjektene til Kantega foregår i stor grad på demoer og ved brukertester. De som utfører brukertestene er som regel representanter fra kunden og er til dels utenforstående, men ikke alltid objektive. Argyris og Schön forklarer en fremgangsmåte for evaluering der en medarbeider setter seg ned med prosjektmedarbeiderne og identifiserer feil eller mangler ved prosjektet. Denne personen tar så resultatene tilbake til prosjektleder (Argyris og Schön 1996, 60-68, 214-217). Denne medarbeideren burde ifølge French og Bell være en utenforstående innleid konsulent. Grunnen til dette er at en innleid konsulent som regel besitter visse egenskaper i analysering av prosjekter og evaluering som ikke prosjektleder gjør. Denne personen er også objektiv og kan bidra med et upåvirket synspunkt (French og Bell 1990, 59-69).

Når det kommer til egevalueringen i prosjektene er det ingen spesifikke tiltak for dette. PL2 sier at de har lekt med tanken om å sette evalueringen av prosjektleder i system, men at de foreløpig ikke har gjort dette. Videre sier PL2 at det ikke nødvendigvis trengs et spesifikt system for denne type evaluering. Men ifølge Briner, Hastings og Geddes vil det være lurt å sette av tid til å trekke seg litt tilbake og benytte seg av en kollega for å få oversikt over egen innsats og prosjektleders fremgang (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44-45; Crawford 2006, 186)

Avslutningsvis vil det på bakgrunn av oppgaven være hensiktsmessig for Kantega å utarbeide en kommunikasjonsplan samt jobbe med å forutse kunden. I tillegg bør det vurderes å leie inn en objektiv tredjepart for å evaluere prosjektet. Prosjektlederne i Kantega bør også sette av tid til selvevaluering alene eller med en kollega. Til slutt vil det være fordelaktig om Kantega benytter seg av ”generaliserende spesialister” i prosjekter og utarbeide egne rutiner for forprosjekt.

Referanseliste:

Ajzen, Icek.1991. *The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Amherst, USA: University of Massachusetts

Amsjø, Geir. 2013. *Scrum på norsk*. Available: http://scrummaster.no/?attachment_id=976. Last accessed 29 mai 2013.

Andersen, Erling, Kristoffer Grude og Tor Haug.2009. *Målrettet prosjektstyring*. 6th ed. Norge: NKI-forlaget.

Argyris, Chris and Donald A. Schön .1996. *Organizational Learning II*. USA: Addison-Wesley.

Atlassian. 2013. "*Why JIRA?*" Available: <http://www.atlassian.com/software/jira>. Last accessed 31. mai 2013.

Chin, Garry.2004. *Agile Project Managment: How to Succeed in the Face of Changing Project Requierments*. New York, USA: AMACOM Books.

Cockburn, Alistair.2002. *Agile Software Development*. Boston, USA: Addison-Wesley.

Crawford, Kent. 2005. *People for Organization Success*. London, GBR: Taylor and Francis.

Eskerod, Pernille and Anna L. Jepsen.2013. *Project stakeholder managment*. Farnham: Gower.

French, Wendell L. And Cecil Bell.1990. *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvment*. 4th ed. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

George, Mark O. .2010. *The lean six sigma guid to doing more with less: cut costs, reduce easte and lower your overhead*. Hoboken. NJ: J. Wiley & Sons.

Goldsmith, Marshall, Laurence S. Lyons and Sarah McArthur.2012. *Coaching for leadership : the practice of leadership coaching from the world's greatest coaches*. 3rd ed. USA: Jossey Bass.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset.2010. *Metode og dataanalyse*. 4th ed: Høgskoleforlaget.

Hobbs, Dennis P.2011. *Applied lean business transformation: a complete project managment approach*. Ft. Lauderdale: J. Ross Pub.

Johannessen, Asbjørn 2000. *Evaluering av prosjektarbeid: en veiledning*. Oslo: Høgskolen i Oslo.

URL:<http://www.nb.no/nbsok/nb/a49ea73bb64f40650c4af1f693ae1e69.nbdigital;jsessionid=A3A206B6E5B7A808BD70066C5C7AE64C.nbdigital2?lang=no#0>

Kantega. 2013. "*Om oss*". Available: <http://www.kantega.no/om/>. Last accessed 24 Mai 2013.

- Kendrick, Tom 2010. *Project Management Tool Kit : 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right*. 2nd ed. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM American Management Association.
- Levitt, Gail.2013. *Team planning for project managers and business analysts*. Boca Raton, Fla: CRC Press.
- Mikkelsen, Hans og Jens Ove Riis.2011. *Grundbog i Prosjektledelse*. Rungsted: PRODEVO ApS.
- Project Management Institute. 2008. *A guide to the project management body of knowledge*. 4th ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Schiffman, Leon and Leslie Lazar Kanuk.2009. *Consumer Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Schunk, Dale H. And Barry J. Zimmerman 2012. *Motivation and Self-Regulated Learning: Theory, Research and Applications*. Mahwah, NJ, USA: Taylor and Francis.
- Scott, Ambler and Mark Lines. 2012. *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. Boston, USA: IBM Press.
- Scrum Alliance. 2012. ”Scrum en beskrivelse”. Available: http://agileatlas.org/images/uploads/CoreScrum_NO.pdf. Last accessed 25 mai 2013.
- SINTEF 2000. *Industrial Managment: an evaluation*. Oslo: Norges Forskningsråd.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen.2006. *Ledelse på godt og vondt*. 3rd ed. Bergen: Bokforlaget Bergen.
- Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes.2008. *Prosjektledelse*. Norge: Gyldendal akademisk.
- Wenell, T.R .2001. *Wenell om Prosjekt*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Westcott, Russell T.2004. *Simplified Project Management for the Quality Professional*. Asq: American Society For Quality.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide, PL1 & PL2

Uformell prat 1-5 min:

- Uformell, ”Smalltalk”

Informasjon 5 min:

- Temaet for samtalen, bakgrunn og formål
- Hva skal intervju brukes til
- Forklar taushetsplikt og anonymitet
- Evt. Opptak
- Evt. spørsmål fra objekt

Erfaring 15 min:

- o Hvilke erfaringer har du med scrum fra tidligere?
- o Hvilke erfaringer har du med tradisjonell prosjektledelse fra tidligere?
- o Hvordan vil du definere hoved forskjellene mellom tradisjonell og lean basert prosjektledelse?

Fokusdel 35 min:

- o **Prosjektlederskompass**
 - o *Se utover*: Hvilke tiltak gjøre dere for å sikre at produktet svarer til interessentesen forventning
 - o *Se oppover* (Hvordan tiltretteleggere dere til en optimal dialog med sponsor)
 - o *Se Fremover* (Hvordan planlegger dere fremdrift i prosjektet?)
 - o *Se Bakover*: Hvordan evaluerer dere utført arbeid?
 - o *Se nedover* Hvordan styrer du prosjektmedarbeiderne?
 - o *Se innover* Hvordan evaluerer du egen innsats i prosjektet?
- Lean
 - o Hvordan har scrum metodikken blitt kommunisert til kunde?
- Tradisjonell
 - o Hvilke metoder fra tradisjonell prosjektledelse benyttes i dette prosjektet?
 - Er dette evt. fra ønske fra kunde?
- Forskjeller
 - o Hvilke fordeler ser du med scrumbasert prosjektledelse?
 - o Hvilke ulemper ser du med scrumbasert prosjektledelse?
 - o Hvilke fordeler ser du med tradisjonell prosjektledelse?
 - o Hvilke ulemper ser du med tradisjonell prosjektledelse?
 - o Hvordan opplever du samarbeidet med SMN?
 - o Hvordan kan moderne og tradisjonelle metoder kombineres på en optimal måte i ett og samme prosjekt?
 - o Hva ville du gjort annerledes i prosjektet, hvis en kunne starte på nytt?

Oppsummering 10 min:

- Oppsummering av funn
- Er informasjon riktig?
- Er det ting du ønsker å legge til?
- Takke for hjelp og tid.

Vedlegg 2: Intervjuguide, representant fra kunden**Uformell prat 1-5 min:**

- Uformell , ”*Smalltalk*”

Informasjon 5 min:

- Temaet for samtalen, bakgrunn og formål
- Hva skal intervju brukes til
- Forklar taushetsplikt og anonymitet
- Evt. Opptak
- Evt. spørsmål fra objekt

Erfaring 15 min:

- o Hvilke erfaringer har du med scrum fra tidligere?
- o Hvilke erfaringer har du med tradisjonell prosjektledelse fra tidligere?
- o Hvordan vil du definere hoved forskjellene mellom tradisjonell og lean basert prosjektledelse?

Fokusdel 35 min:

- o *Se utover*: Hvilke tiltak gjør Kantega for å sikre at produktet svarer til interessentes forventning?
- o *Se oppover*: Hva gjør Kantega for oppnå en god dialog med dere?
- o *Se Fremover*: Hvordan planlegger Kantega fremdriften i prosjektet?
- o *Se Bakover*: Hvordan evaluerer Kantega utførte oppgaver?
- o *Se nedover* Hvordan føler du prosjektlederne fra Kantega styrer prosjektmedarbeiderne sine?
- Lean
 - o Hvordan har scrum metodikken blitt kommunisert til dere?
 - o Hvordan ville du at scrum metodikken skulle bli kommunisert/introdesert? (Drømmeverden)
- Tradisjonell
 - o Hvilke metoder fra tradisjonell prosjektledelse benyttes i dette prosjektet?
 - Er dette evt. etter ønske fra dere?
- Forskjeller
 - o Hvilke fordeler ser du med scrumbasert prosjektledelse?
 - o Hvilke ulemper ser du med scrumbasert prosjektledelse?
 - o Hvilke fordeler ser du med tradisjonell prosjektledelse?
 - o Hvilke ulemper ser du med tradisjonell prosjektledelse?
 - o Hvordan opplever du samarbeidet med Kantega?
 - o Hvordan kan moderne og tradisjonelle metoder kombineres på en optimal måte i ett og samme prosjekt?
 - o Hva ville du gjort annerledes i prosjektet, hvis en kunne starte på nytt?

Oppsummering 10 min:

- Oppsummering av funn
- Er informasjon riktig?
- Er det ting du ønsker å legge til?

Vedlegg 3: Intervjuguide, prosjektmedarbeider**Uformell prat 1-5 min:**

- Uformell , ”*Smalltalk*”

Informasjon 5 min:

- Temaet for samtalen, bakgrunn og formål
- Hva skal intervju brukes til
- Forklar taushetsplikt og anonymitet
- Evt. Opptak
- Evt. spørsmål fra objekt

Erfaring 15 min:

- o Hvor lenge har du arbeidet hos Kantega?
- o Hvilke erfaringer har du med Scrum fra tidligere?
- o Hvilke erfaringer har du med tradisjonell prosjektledelse fra tidligere?
- o Hvordan vil du definere hoved forskjellene mellom tradisjonell og lean basert prosjektledelse i IT-prosjekter?

Fokusdel 35 min:

- Prosjektlederskompass
 - o *Se utover*: Hvilke tiltak gjør dere for å sikre at produktet svarer til interessentenes forventning?
 - o *Se oppover*: Hva gjør dere for oppnå en god dialog med SMN?
 - o *Se Fremover*: Hvordan planlegger dere fremdriften i prosjektet?
 - o *Se Bakover*: Hvordan evaluerer dere utførte oppgaver?
 - o *Se nedover* Hvordan føler du prosjektlederne Kantega styrer prosjektmedarbeiderne?
- Lean
 - o Hvordan har scrum metodikken blitt kommunisert til deg?
- Tradisjonell
 - o Hvilke metoder fra tradisjonell prosjektledelse benyttes i dette prosjektet?
 - Er dette evt. etter ønske fra kunde?
- Forskjeller
 - o Hvilke fordeler ser du med scrumbasert prosjektledelse
 - o Hvilke ulemper ser du med scrumbasert prosjektledelse
 - o Hvilke fordeler ser du med tradisjonell prosjektledelse
 - o Hvilke ulemper ser du med tradisjonell prosjektledelse
 - o Hvordan opplever du samarbeidet med SMN?
 - o Hvordan kan moderne og tradisjonelle metoder kombineres på en optimal måte i ett og samme prosjekt?

Oppsummering 10 min:

- Oppsummering av funn
- Er informasjon riktig?
- Er det ting du ønsker å legge til?

