

Andresen, Kenneth Kopperud
Bangjord Hove, Tommy
Sivertsen, Anders

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Et ”trykklart” prosjekt

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 Bacheloroppgave – Prosjektledelse

Utleveringsdato:

05.01.2015

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3 AVGRENSET PROBLEMSTILLING	2
1.4 HVORDAN ANGRİPE PROBLEMSTILLINGEN	2
1.5 OPPBYGGING OG STRUKTUR	3
2 METODE	3
2.1 VALG AV METODE OG UNDERSØKELSESVALG	3
2.2 POPULASJON OG UTVALG	4
2.3 DATAINNSAMLINGSMETODE	4
2.3.1 Litteratur	4
2.3.2 Primærdata	4
2.4 INTERVJUGUIDE	5
2.4.1 Utforming	5
2.4.2 Innsamling av data	6
2.5 UNDERSØKELSENS VALIDITET OG RELIABILITET	6
2.5.1 Validitet	6
2.5.2 Reliabilitet	6
3 TEORETISK GRUNNLAG	7
3.1 OPPSTART	9
3.1.1 Teori	9
3.1.2 Fakta	13
3.1.3 Drøftelse	15
3.1.4 Delkonklusjon	17
3.2 PLANLEGGING	17
3.2.1 Teori	17
3.2.2 Fakta	21
3.2.3 Drøftelse	23
3.2.4 Delkonklusjon	25
3.3 GJENNOMFØRING	26
3.3.1 Teori	26
3.3.2 Fakta	29
3.3.3 Drøftelse	31
3.3.4 Delkonklusjon	32

3.4 AVSLUTNING	32
3.4.1 Teori.....	32
3.4.2 Fakta	36
3.4.3 Drøftelse.....	38
3.4.4 Delkonklusjon	40
4 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	41
4.1 KONKLUSJON	41
4.2 ANBEFALINGER	44
REFERANSELISTE.....	45

Forord

Denne oppgaven ble skrevet Våren 2015 i forbindelse med vår fordypning i Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Først og fremst så takker vi vår veileder og foreleser Tore Aalberg, hans gode kunnskaper og faglige dyktighet har ledet oss godt gjennom oppgave og sikret god kvalitet og fremdrift.

Videre vil vi sende en stor takk til vår samarbeidsbedrift Hitra-Frøya som har bidratt med stort engasjement under hele bacheloroppgaven og gitt oss innblikk i hvordan bedriften gjennomførte prosjektet.

Til slutt vil vi takke våre venner og kolleger som tok seg tid til å se over og komme med konstruktive innspill til oppgaven.

Trondheim, Juni 2015



Kenneth K. Andresen



Tommy B. Hove



Anders Sivertsen

Sammendrag

Hitra-Frøya bestemte seg i slutten av 2013 for å starte et nytt prosjekt med tittelen Hitra-Frøya Pluss. Denne oppgaven fokuserer på temaet prosjektgjennomføring og problemstillingen *Hvordan gjennomførte Hitra-Frøya prosjektet Hitra-Frøya Pluss?*. Den avgrensede problemstillingen er basert på modellen 4 phases av Gray og Larson som består av: oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning og ved hjelp av denne modellen svare på hva Hitra-Frøya kunne ha gjort annerledes.

I henhold til avgrensningene er populasjonen alle deltakerne som har deltatt i prosjektgruppen til Hitra-Frøya Pluss. Dette innebærer de som har deltatt i gjennomføring av prosjekt, samt styre, eierne og ledelsen. Det ble benyttet et eksplorativt undersøkelsesdesign, som ble supplert med et deskriptiv undersøkelsesdesign. Litteraturstudier og individuelle dybdeintervju ble benyttet som datainnsamlingsteknikker.

Gray og Larsons modell 4 phases ble brukt som hovedmodell, og ble brukt som et verktøy for å belyse relevant teori innen prosjektgjennomføring samt skape et rammeverk. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av hovedmodellen og spørsmålene baserer seg på ulike aspekter fra de 4 fasene. Hovedområdene her er blant annet strategi, definering, WBS, organisering, estimering, budsjettering, styring, kontrollering, oppløsning, rapportering og evaluering.

Basert på den relevante teorien og funn som er gjort konkluderes det med at prosjektet har alt i alt blitt vell gjennomført men samtidig har noen områder som burde reflekteres over. Prosjektet kunne med fordel benyttet mer nøyaktig tidsestimering og dypere vurdering av resurssforbruk, sterke opplæring og fokus på utvikling av tjenestens kundevennelighet.

Oppstartsfasen var den sterkeste fasen med svært grundig arbeid. Med hjelp fra spesialistgruppen ble strategi, definering og mål godt klargjort.

Planleggingsfasen hadde god kostnadsestimering men noe svakere tidsestimering. Prosjektleder ledet godt og miljøet intern var positivt.

Gjennomføringsfasen besto av god oppfølging med organiserte møter og tilpasning. Med gode ordninger og verktøy var overvåking av fremgang og prosess godt gjennomført. På grunn av uklar tidsestimering ble de ansatte her utsatt for et unødvendig tidspress som videre skapte stresstendenser. En vell gjennomført forberedelsesprosess hindret uventede situasjoner, kriser eller nødvendigheter for endringer.

Prosjektevaluering er planlagt godt men med noen områder utelukket. Det er derfor videre konkludert med at dette skulle vært et mer nøye gjennomtrent prosess i avslutningen. Prosjektet hadde til slutt ingen problemtakk med endelig avslutning og oppløsning av prosjektgruppen.

1 Innledning og problemstilling

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Hitra-Frøya (heretter HF) er en avis som blir utgitt i Hitra kommune, Sør-Trøndelag. HF ble etablert av Svend Sivertsen, Knut Olav Sivertsen og Tore Strøm i 1974 som Hitranytt. I 1985 bestemte de seg for å utvide virksomheten og ville ha dekning på både Hitra og Frøya, avisen skiftet da navn til HF. I 1998 kjøpte bedriften opp Frøyaavisen og har siden vært den eneste lokalavisen i øyregionen. Fra 1990-tallet har avisen utmerket seg som en av de lokalavisene i Norge med best økonomisk resultat. HF er i dag et mediehus med fokus på innovative løsninger og kvalitet, som driver i et ekspansivt lokalmiljø på Trøndelagskysten. Papiravisen er grunnsteinen i virksomheten, men avisen blir stadig mindre avhengig av inntektene fra den papirbaserte virksomheten. I 2008 gjorde HF et valg om å styrke sin digitale avis, dette for å kunne overleve i en bransje under sterk utvikling.

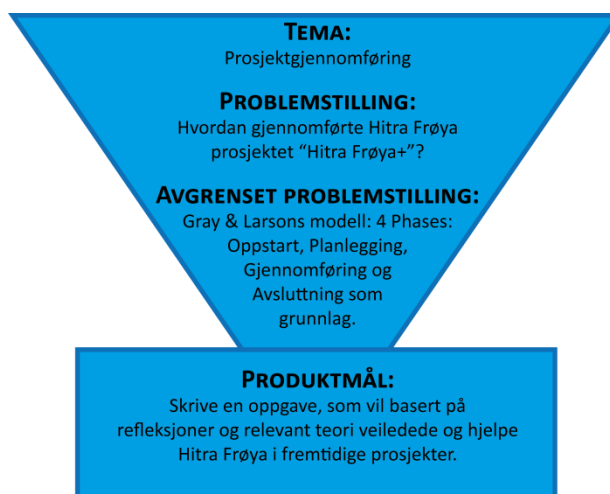
HF skal nå lansere sin Hitra-Frøya Pluss (heretter HF+) tjeneste som et tilskudd til papir og nettavisen. Dette skal være et betalt digitalt innhold hvor man i hovedsak får tilgang til stoff som står i papiravisen, men i tillegg saker som kun skal publiseres på HF+ løsningen, dette for å øke interesse blant kundene. Trafikken på det åpne nettstedet må likevel opprettholdes og videreutvikles slik at fremtidens brukerposisjon på HF har den målsatte daglige dekningen på 80-90%. Innholdet i HF+ skal vurderes av redaksjonen fortløpende og er en del av publiseringsstrategien. Betalingssystemet baserer seg på Schibsteds løsning "SPiD". Abonnementene vil bli solgt som i 1 månedsabonnement eller dagspass. Dette er et kalkulert valg for å gi høyest fortjeneste for HF. HF+ skal også lanseres som en applikasjon til nettbrett og smarttelefon. Det skal bli lagt stor vekt på at HF+ skal være en svært brukervennlig funksjon som skal gi kundene en tilbakelevert leseropplevelse. Det vil på grunnlag av dette være viktig å ha en grundig oppfølging av kundenes meninger om produktet. Her vil fokuset være å hele tiden streve etter forbedring slik at produktene blir så helhetlig og gjennomført som overhodet mulig.

Avisen HF har en svært sterk posisjon i sitt kjernemarked, noe som gjør at de har store muligheter for å utvikle seg, både økonomisk og redaksjonelt.

Bakgrunnen for HF+ prosjektet er først og fremst den store transformasjonen som avisbransjen er inne i for tiden, basert på overgangen fra papiravis til digitale løsninger. Her har flere av bransjens store aktører utformet en litt mer eksklusiv løsning på nett, noe som HF nå også har begynt med. Avisen vet også at de ikke kan leve av inntektene fra papirutgaven i lang tid framover, noe som har ført til å de må se etter og skape nye inntektskilder. Her er HF+ et av deres største satsningsprosjekter. Ved hjelp av slike innovative prosjekter kan avisen utvikle seg, samtidig som det er med på å gjøre avisen mindre avhengig av inntekter fra papirutgaven.

1.2 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er prosjektgjennomføring. Det har etter samtaler med PL blitt valgt et tema som skal omhandle hele prosjektet fra oppstartsfasen til leveringsfasen. Problemstillingen vi ønsker å besvare er: "Hvordan gjennomførte HF prosjektet "HF +?"



Figur 1: Tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål

1.3 Avgrenset problemstilling

For å kunne avgrense oppgaven ble det bestemt at Gray and Larsons modell Four Phases skulle være rammeverket til oppgaven. Modellen består av: Oppstart, Planlegging, Gjennomføring og Avslutning. Produktmålet er en oppgave, som basert på refleksjoner og relevant teori vil hjelpe HF med bedring av fremtidige prosjekter.

1.4 Hvordan angripe problemstillingen

Modellen vi valgte å bruke ble valgt på bakgrunn av et ønske om å se på hele prosjektprosessen, fra planlegging til avslutning. Med dette til grunn ble denne

modellen et naturlig valg. Med utgangspunkt i de fire fasene ved prosjektgjennomføring skal oppgaven ta for seg og angripe den valgte problemstillingen.

1.5 Oppbygging og struktur

Hver fase fra hovedmodellen vil utover i oppgaven bli fordelt i fire delkapitler: teori, fakta, drøfting og delkonklusjon. Teorikapittelet omhandler funn av teori knyttet opp mot oppgavens hovedmodell og problemstilling. Faktakapittelet omhandler funn og erfaringer fra datainnsamling og dybdeintervju.

Drøftelseskapittelet vil ta for seg drøftelsen av teori og fakta opp mot hverandre. I delkonklusjonskapittelet samles all informasjon sammen for å besvare en delkonklusjon som videre vil bli brukt til å besvare oppgavens problemstilling i form av en hovedkonklusjon

2 Metode

2.1 Valg av metode og undersøkelsesvalg

Når oppgavens problemstilling skulle besvares falt det naturlig å ta i bruk et eksplorativt undersøkelsesdesign. Dette fordi et slikt type design dreier seg om å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 39). En av kjenntegnene ved et slikt design er at man på forhånd ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan eksistere, samtidig som man ikke kjenner til de teoretiske begrepene innenfor området eller har en teoretisk modell som utgangspunkt. I denne oppgaven er dette ikke tilfelle ettersom oppbygningen og strukturen baserer seg på en teoretisk modell. Det har derfor blitt supplert med et deskriptiv undersøkelsesdesign ettersom dette vil være naturlig med tanke på at man ønsker å beskrive situasjonen på bestemte områder ved hjelp av modellen. (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 41).

Starten av et eksplorativt undersøkelsesdesign er å se på om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), om det foreligger data som er samlet inn av andre (sekundærdata) og det vil ofte være nyttig å gjennomføre egne former for datainnsamling (primærdata) (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 39). Dette er sett på og vurdert videre i oppgaven.

2.2 Populasjon og utvalg

Populasjon på Prosjektet HF+ er alle som har deltatt for å gjennomføre prosjektet, samt styret, eierne og alle ansatte i HF. På bakgrunn av dette har det derfor blitt valgt og sette hele HF som populasjon da det er deres erfaringer som ønskes kartlagt. Av utvalget ble fem ressurspersoner med forskjellige roller i prosjektet intervjuet. Alle var viktige bidragsyttere, men i ulik grad.

2.3 Datainnsamlingsmetode

2.3.1 Litteratur

Starten av prosessen gikk ut på å undersøke hvilken litteratur som var relevant for å belyse det valgte temaet. Fysisk og elektronisk bibliotek ble brukt til søk av litteratur. Her ble bøker, tidsskrifter samt oppgaver som omhandlet samme tema undersøkt. Det var veiledninger fra foreleser gjennom de individuelle miniseminarene. Dette var med på å gjøre innsamlingsprosessen enklere ved at man tidlig fikk oversikt over hva som trengtes for å besvare problemstillingen, da spesielt med tanke på primærdata. Ved undersøkelse av litteratur og informasjon fører det med seg mye stoff som må selekteres. Dette var nyttig med tanke på at man absorberte ulike teorier og synpunkter gjennom prosessen, noe som igjen vil resultere i et bedre sluttprodukt. I denne prosessen var det viktig å være kritisk til forfatter, utgiver og bakgrunnen for eventuell forskning som ble funnet. Litteraturens tidspunkt var også viktig å ta i vurdering. Hovedlitteraturen for oppgaven var tidlig klar, men annen nødvendig teori måtte også supplementers.

2.3.2 Primærdata

For primærdata ble kvalitative dybdeintervjuer av prosjektdeltagerene valgt. Dette ble vurdert som den beste måten å få tilegnet seg den nødvendige kunnskap for å utfylle den valgte teori og modell. Kvalitativ data blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 80) og dette passet best når hele prosjektprosessen skulle vurderes gjennom oppgaven. Ettersom problemstillingen allerede var klar, var dette den beste måten å få belyst den på. Under kvalitativ metode finner man også fokusgrupper, men dette ble vurdert til mindre nytte og ble derfor sløffet.

Et dybdeintervju ville være best for sluttproduktet, da dette gir best mulighet for utfyllende, gjennomtenkte og ærlige svar fra respondentene, en viktig faktor når hele prosjektet skal vurderes. Om det har vært flere til stede som i en fokusgruppe,

kunne dette påvirke svarene da respondentene kan føle seg redd og presset for å si hva de faktisk mener. Et slikt intervju er også med på å gi moderatoren muligheten til å bedre følge opp hver enkelt og styre samtalen. På denne måten skilles respondentenes meninger om tematikken og dermed unngår man gruppemeninger. Det blir samtidig lettere å gjøre små endringer under intervjuet for å gjøre respondentene mer motivert til å besvare (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 90)

Det er også negative sider ved et slikt individuelt dybdeintervju. Et kjent problem er at det oppstår fare for at hver enkelt respondent svarer svært forskjellig på spørsmålet. Dette vil gjøre det komplisert å samle inn, sammenstille og i ettertid bearbeide disse. Det aktuelle prosjektet i denne oppgaven er relativt lite, så dette ble ikke vurdert som en stor risiko. Et annet problem som kan oppstå er at respondentene ikke har noe tillit til moderatoren (Gripsrud, Olsson og Silkosett 2010, 90). Det blir derfor i denne sammenheng påpekt at alle intervjuene holdes konfidensielt.

2.4 Intervjuguide

I utvalget av respondenter var det viktig at vedkommende hadde hatt en medvirkende rolle i prosjektet slik at best mulig resultat av datainnsamling kunne oppnås ut i fra den valgte problemstillingen. Etter diskusjon med daglig leder ble det valgt ut fem personer for intervjuet. Vi endte derfor på dagligleder (heretter PL) i HF+, Sjefsredaktør/assisterende PL, teknisk ansvarlig i organisasjonen som i stor grad har vært med å utvikle programvaren til prosjektet, en ansatt som til daglig driver med salg og markedsføring av annonser som i prosjektet har vært delaktig i utvikling og markedsføring av prosjektet og en siste ansatt som arbeider med opplag og abonnement. Disse har alle vært spesielt delaktig i prosjektet HF+ og egnet seg derfor best for innhenting av informasjon

2.4.1 Utforming

Intervjuguiden er basert på et strukturert intervju hvor det allerede var fastsatt tema og spørsmål på forhånd, da hensikten er å innhente data til hjelp for å besvare den valgte problemstillingen. Vi har valgt å bygge opp vår intervjuguide med inspirasjon fra “utforming av intervjuguide” av Johannsen, Tufte og Christofferesen (2010, 141). Nøkkelspørsmålene for dette intervjuet ble sendt til

informantene slik at de fikk god tid til å bearbeide gode klare svar til intervjuet med eventuelle spørsmål.

2.4.2 Innsamling av data

Intervjuene ble foretatt i HF's egne lokaler i Fillan. Med tillatelse fra informantene brukte vi som tidligere nevnt lydopptak samt to observatører som noterte svarene til intervjuet. Intervjuet fungerte som en flytende samtale der utdypende spørsmål ble lagt til ved nødvendighet. Informantene med størst ansvar i prosjektet viste seg å svare noe mer utfyllende enn informantene med mindre ansvar. Dette hadde en sammenheng med kompetanseområdet og var derfor tatt i betraktning før intervjuene ble gjort. Totalt sett var innsamlingen av dataen vel gjennomført og metoden var med på å gi god og nødvendig informasjon for ytterligere begrunnelse, diskusjon og drøfting opp mot problemstillingen.

2.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

2.5.1 Validitet

I en kvalitativ sammenheng dreier validitet seg om dataens gyldighet og hvorvidt dataen representerer det aktuelle temaet. Det finnes ulike typer validitet, men ettersom innsamlingsmetoden for denne oppgaven var dybdeintervjuer er det hensiktsmessig å bruke begrepsvaliditet, umiddelbar validitet og innholdsvaliditet (content validity) til å vurdere validiteten. Vi kan i denne sammenhengen definere validitet som hvorvidt en metode undersøker det den har i til hensikt å undersøke (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 230). Umiddelbar validitet eller face validity vil si å gjøre en impulsiv vurdering av om indikatorerene, spørsmålene om tillit, fanger inn begrepet politisk validitet (Ringdal 2013, 98), enkelt sagt - sunn fornuft på i hvor stor grad intervjuobjektene forstår konteksten og spørsmålene som blir stilt. Dette ble tatt i bruk for å vurdere validiteten i denne metoden. Det første intervjuet ble brukt som et pilot, der man i ettertid kunne korrigere og endre eventuelle uklarheter før videre intervjuer ble gjennomført.

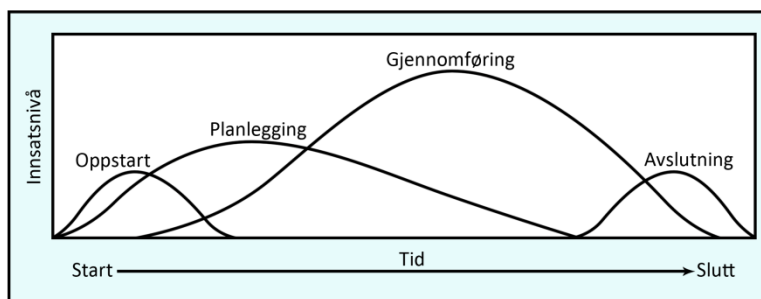
2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler undersøkelsens data og refererer til påliteligheten. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav mindre hensiktsmessig, da informasjonen også påvirkes av andre faktorer. Disse faktorene er basert på at det ofte er samtaler som styrer datainnsamlingen, noe som igjen bygger på at observasjonene indikerer en

verdi og en kontekstavhengighet. I denne undersøkelsen var målet å samle inn informantens subjektive mening om et tema de har god kjennskap til. Reliabiliteten blir derfor lagt mindre vekt på i forhold til i kvantitative forskningsopplegg hvor strukturerte datainnsmalingsteknikker anvendes (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 229) I alle intervjuer som har blitt gjennomført til oppgaven deltok alle tre deltakerne i bachelorgruppen. Under intervjuet var det derfor en intervjuer og to deltakende observatører. Dette bidro til å styrke reliabiliteten ved at dataen ble nøyaktig, pålitelig og korrekt observert. Samtidig brukte vi lydopptak slik at referat og lyd kunne sammenlignes i ettertid av intervjuene. I forkant ble intervjuet sendt til intervjuobjektene slik at de kunne skape en kontekst til prosessen som ble gjort, dette også for å skape en større pålitelighet.

3 Teoretisk grunnlag

Denne oppgavens hovedmodell og struktur er bygd på modellen “Four Phases”, utarbeidet av Gray & Larson (Project Management 2008, 9). Modellen tar for seg prosjekter i fire faser; oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning.



Figur 2: "Four Phases" modellen av Gray og Larson

For å kunne forstå hvordan et prosjekt skal kunne gjennomføres på en så optimal måte som mulig, er det viktig å forstå hva et prosjekt er og hva dens fundamentale betydning er. Et prosjekt kan defineres på følgende måte, "Et tiltak som har karakter av et engangforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en gitt tids- og kostnadsramme". Et prosjekt er altså først og fremst, som all organisatorisk innsats, å tilfredsstille en kundes behov (Gray og Larson 2008, 5). Ved siden av denne grunnleggende påstanden kan man som Kerzner karakterisere fem hovedområder for et prosjekt.

- Har et etablert mål
- Har en definert levetid med klar begynnelse og avslutning.

- Har vanligvis involvering av flere avdelinger og fagfolk
- Gjøres ofte noe som aldri har vært gjort før
- Har spesifikke tids- kostnader- og resultatkrav.

(Harold Kerzner 2009, 221)

Med dette til grunn kan man nå se på hvordan et prosjekt kan illustreres og det er her man benytter “Four Phases”. Modellen blir brukt til å visualisere den unike formen til et prosjekt der den deler prosjektets livssyklus inn i de fire hovedfasene. Derfor blir denne modellen knyttet sterkt opp mot begrepet “prosjektets livssyklus”. Modellen beskriver prosjektet med en begrenset tidsramme der den forutser endringer i nivå av innsats og fokus over hele prosjektets levetid. Prosjektets start er i samme stund prosjektet har fått klarsignal til å settes i gang med, og utvikler seg videre over fire forskjellige faser; oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning/levering. (Gray og Larson 2010, 7). Disse fire fasene kan kort oppsummeres kort gjennom deres innhold, slik Gray og Larson forklarer i modellen:

Definering inneholder mål, spesifikasjoner, oppgaver og ansvaroppgaver.

Planlegging inneholder tidsplan, budsjett, ressurskartlegging, risikovurdering og bemanning.

Gjennomføring inneholder statusrapportering, endringer, kvalitetstesting og prognoser.

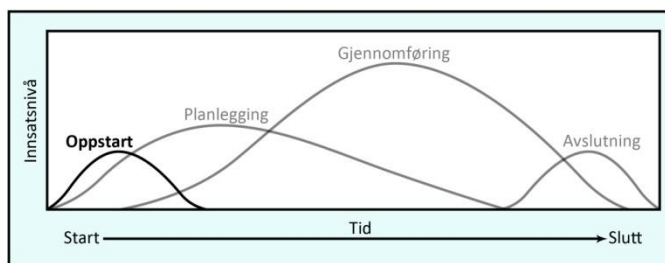
Avslutningen inneholder opplæring, dokument- og kunnskapsoverføring, fritagelse av ressurser og evaluering.

Et prosjekts livssyklus kan ses på som en samling av sekvensielle faser som noen ganger overlapper hverandre bestemt av styrings- og kontrollbehov i organisasjonen og prosjektets bruksområder. Livssyklusen blir altså formet ut i fra de unike aspektene ved organisasjonen og kan variere i mindre grader basert på prosjektets type, omfang og formål. Et prosjekt vil alltid ha en klar start og slutt, men på grunn av de spesifikke aktivitetene og leveransene som foregår i forskjellige prosjekter vil dette variere fra prosjekt til prosjekt (PMI 2008, 15). Selvom selve livssyklusen vil variere fra prosjekt til prosjekt, der fasene flyter inn i hverandre, vil det alltid være en inndeling av fasene der arbeidsoppgaver knyttet til prosjektet blir fordelt. Modellen “Four Phases” er derfor en svært nærliggende

måte og illustrere dette på. Den gir et rammeverk for administrasjonen av prosjektet, uavhengig av det konkrete arbeidet som er involvert.

3.1 Oppstart

3.1.1 Teori



Strategi

I oppstartsfasen til et prosjekt er det viktig å tenke på at prosjektet må ha en klar sammenheng med organisasjonens strategi. Organisasjon bruker prosjekter for å implementere sin strategi inn i nye produkter og tjenester. Det å samkjøre prosjekter med de strategiske målene i organisasjon er avgjørende for prosjektets suksess, dette gjelder spesielt fordi det er hyppige endringer i teknologi, global konkurranse og økonomisk usikkerhet i dagens bransjer. For å sikre en sterk forbindelse mellom den strategiske planen og prosjektet kreves det oppfølging fra styret og prosjektledelsen. Konsekvensen av å ha en god kobling mellom den strategiske planen og prosjektet er et klart fokus på organisasjonens strategi, best bruk av organisasjonens ressurser og forbedret kommunikasjon mellom prosjektet og de forskjellige avdelingene i bedriften. De fleste klarer å utarbeide en strategi, men utfordringen ligger i å implementere strategien i bedriften. Strategisk styring krever sterke bånd mellom misjon, visjon og mål (Gray og Larson 2008, 25).

De tre typiske sekvensene med aktiviteter for den strategiske styringen består av 4 faser:

1. Gjennomgang og definering av organisasjonens mål
2. Analyser og formuler strategier
3. Sett målsetninger for å oppnå strategier
4. Implementer strategier gjennom prosjekter

(Gray og Larson 2008, 24)

Definering av prosjektet

1. Definering av prosjektets omfang
2. Etablere prosjektets prioriteringer
3. Lage en prosjektnedbrytingsstruktur (WBS)
4. Integrere WBS med organisasjonen

Her vil det være viktig å definere omfanget av prosjektet, og med omfang menes det en definisjon av sluttproduktet i prosjektet. Hovedformålet med dette er å vise til et så klart som mulig sluttprodukt til interessentene og for senere å kunne formulere en god prosjektplan. Denne prosessen er svært fundamental og viktig for resten av prosjektet, og bør ikke bli oversett.

Gray og Larson sier undersøkelser viser at et dårlig definert omfang av et prosjekt er den mest hyppige årsaken til at prosjekter ikke ender i suksess (Gobeli and Larson 1990, 31-36) Dette viser at det er en klar sammenheng mellom suksess i prosjekter og et klart definert omfang. Omfanget utarbeides av PL, kundene og andre viktige interessenter, men det er PLen som har ansvaret for å sørge for at det er enighet med eieren om prosjektets målsetninger, leveranser som kreves for å oppnå dette og tekniske krav.

Definisjon av prosjektets omfang er et dokument som vil bli brukt av prosjekteieren og prosjektdeltakerne for planlegging og for å måle prosjektets suksess. Omfanget beskriver hva man forventer og levere til kunden når prosjektet er ferdig. Her anbefaler Gray og Larson at en sjekklister bestående av: prosjektets målsetninger, leveranser, milepæler, tekniske krav og grenser og utelukkelse skal tas i bruk (Gray og Larson 2008, 102).

Eablering av prosjektets prioriteringer

Kvaliteten og suksessen fra et prosjekt er definert gjennom å innfri forventningene fra kunden og/eller forventningene fra PL på vilkår av kostbudsjett, tidsbudsjett og kvalitet. Sammenheng mellom disse kriteriene varierer, for eksempel kan det noen ganger være nødvendig og ofre kvaliteten på prosjektet for å gjennomføre prosjektet raskere. En av hovedoppgavene til en PL er å håndtere disse tre faktorene slik at prosjektet oppnår best mulig suksess. For å gjøre det må PL kunne definere og skjønne den naturlige prioriteringen av et prosjekt (Gray og Larson 2008, 96).

Lage en prosjektnedbrytingsstruktur (Work Breakdown Structure)

Under defineringsfasen av prosjektet må man identifisere og planlegge flere av arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Når omfanget og leveransene har blitt identifisert, kan prosjektet med suksess inndeles i mindre arbeidelementer (Gray og Larson 2008, 97). Denne prosessen starter med en prosjekt- eller arbeidsnedbrytning. Dette gjøres for å bryte prosjektet ned i mindre, og lettere håndterbare enheter. En slik nedbrytning av prosjekter kalles Work Breakdown Structure (WBS) (Gray og Larson 2008, 97-103). PMI (2008) definerer WBS som: *“En leveringsorientert gruppering av av prosjektkomponenter/-enheter som til sammen utgjør prosjektets totale omfang; arbeid som ikke er definert i WBS-en, inngår ikke i prosjektet.”* Man kan si at WBS fungerer som et kart over prosjektet, og ved hjelp av dette kan prosjektledelsen forsikre seg om at alle enheter og arbeidelementer som utgjør prosjektet er identifisert, at prosjektet integreres med den eksisterende organisasjonen, samt etablere en base for kontroll. For å kunne planlegge hva som skal gjøres av videre arbeid i prosjektet er en slik oppdeling nødvendig, samtidig som det har en avgjørende betydning med tanke på mulighetene for effektiv oppfølging av prosjektgjennomføringen (Rolstadås, 2011).

Integrer WBS med organisasjonen:

WBS brukes for å linke organisatoriske enheter som er ansvarlig for å utføre arbeid, og i praksis er utfallet av denne prosessen en organisasjonsnedbrytingsstruktur (OBS). OBS viser et bilde av hvordan en organisasjon har organisert jobbfordelingen. Meningen med OBS er å gi et rammeverk for å oppsummere organisasjonens forskjellige enheters jobbytelsler og ansvar, men også å knytte organisasjonens enheter opp mot kostnadskontroll. OBS definerer organisasjonens underleveranser i et hierarkisk mønster som består av mindre og mindre enheter. Selv om prosjektet er komplett utført av et team, er det nødvendig å bryte ned teamstrukturen for å tildele ansvar for budsjetter, tid og teknisk ytelse (Gray og Larson 2008, 103).

Intern organisering i prosjektet:

Intern prosjektorganisering dreier seg om hva team egentlig er, karakteristika ved team og typer av intern prosjektorganisering i form av teamstrukturer. Her er det viktig med teambygging i prosjekter, og det er viktig å unngå fallgruver i

teamarbeidet. Et team defineres som *“en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse”*. Et team kjennetegnes ved at de arbeider mot et felles mål, at de arbeider sammen for å sikre prosesser og målrealisering og at de sammen utgjør en gruppe (Karlsen 2014, 158). Det skilles her mellom fem ulike typer av teamstrukturer:

- Tradisjonell hierarkisk struktur
- Teamstruktur basert på leveransens sammensetning
- Spesialorientert teamstruktur
- Flat teamstruktur
- Autoritær teamstruktur

(Karlsen 2014, 158)

Velge den beste prosjektgruppen:

Effektiviteten av en prosjektgruppe og en PL er viktige faktorer når det kommer til suksess i prosjekter. Forskning viser at det er enkelte egenskaper og holdninger som har større sjanse for å gi suksess i en prosjektgruppe. En prosjektgruppe trenger: gode kommunikasjon-og påvirkningsegenskaper, kunne bygge et bærekraftig forhold til hverandre, samtidig som de må klikke godt med prosjektgruppen og alle som står utenfor gruppen. Dette betyr at medlemmene i prosjektgruppen bør ha en stor grad av emosjonell intelligens. Emosjonell Intelligens er en type av sosial intelligens som involverer egenskaper for å overvåke egne følelser, men også de andre gruppemedlemmene sine følelser (De Mascia 2012, 1). Prosjektgruppen må også kunne arbeide med minimalt med tilsyn, dette betyr at prosjektgruppen må være støttende til hverandre for å sørge for at gruppen jobber som en sammenhengende enhet.

Hvordan velge folk med disse egenskapene:

Prosjektmedlemmer er ofte bevilget til gruppen fordi de har tekniske egenskaper som kreves, eller noen ganger fordi de rett og slett er tilgjengelig hele tiden. Dette er ikke en god måte og skaffe folk til prosjektgruppen på. Organisasjonspsykologi tilbyr flere verktøy og teknikker for å forsikre deg om at de beste folkene blir valgt til prosjektgruppen. Det er for eksempel en rekke med gyldige og stolbare psykologiske tester som kan bli brukt for å velge folk med de riktige egenskapene og holdningene for å levere suksessfulle prosjekter (De Mascia 2012, 2).

Bygge prosjektgruppen og lage en god gruppedynamikk:

Når de rette personene har blitt valgt, er det viktig at PLen lager en kultur og et miljø i gruppen som fremprovoserer et godt prosjekt. Tre faktorer har blitt funnet for å være avgjørende for å tilrettelegge gode relasjoner innad i prosjektgruppen, og disse er integrasjon, felles forståelse og gjensidig respekt. PLen må ta hensyn til disse egenskapene og i tillegg ha en forståelse for utviklingen til hvert enkelt grupped medlem. PL bør fordele oppgavene til grupped medlemmene slik at de passer hver enkelt sine styrker, for å maksimere engasjementet i gruppen og sørge for god motivasjon (De Mascia 2012, 2).

3.1.2 Fakta

Strategien gikk ut på å ta i bruk ressursene HF hadde internt for å fullføre prosjektet, men samtidig hente inn en spesialistgruppe til å fullføre oppstart og planleggingsfasen. Dette var for å ha best mulig grunnlag for å gjennomføre et suksessfullt prosjekt. Respondentene forteller at HF er i et tett samarbeid med Adresseavisen, i tillegg er HF tilordnet en organisasjon for lokalaviser som heter Polaris Media, hvor de ulike lokalavisene har god kontakt seg i mellom.

Respondentene forteller at prosessen med å ferdigstille prosjektets mål startet i januar/februar 2014, og her nevnes det at markedsanalytikerens var den største bidragsyteren. Det ble det ut i fra disse målene analysert og diskutert, og på bakgrunn av dette utarbeidet en strategi for å kunne nå de valgte målene. Det ble så satt nye målsetninger for å kunne følge denne strategien, dette innebar å kjøre regelmessige statusmøter og statusrapporter underveis for å holde følge med prosjektets fremgang.

Det var spesialistgruppen (spesifisert under) som stod for defineringen av prosjektet. Her startet de med å vurdere og velge omfanget. Her kom de frem til at omfanget av prosjektet var å produsere en betalingsløsning på nettavis som skulle levere 2-3 saker per dag, som skulle inneholde unike saker som skulle vekke ekstra interesse hos kundene. Kostnadene var her ikke fastsatt, men respondentene forteller at de var fast bestemt på å gjennomføre. Det er helt klart at respondentene så behovet for en slik løsning, dette spesielt med tanke på fremtiden og den videre utviklingen for bedriften.

Med tanke på prosjektets prioriteringer forteller respondentene at det var en prosess som hele tiden ble satt under vurdering. Her ble det sett på om prioriteringene kunne endres underveis om det skulle komme opp nye opplysninger eller saker som gjorde disse endringene nødvendig. Denne gruppen var også med på å bryte prosjektet ned i mindre arbeidsenheter, før PL og redaksjonslederen videre fordelte ansvar og oppgaver. Når det gjelder ferdigstillingsdato for prosjektet var dette først planlagt før jul i 2014, men det ble endret til i løpet av 1. kvartal i 2015.

PL forteller at når han sammen med redaksjonsleder skulle velge den beste prosjektgruppen var det klart at gruppen måtte bestå av personer med forskjellige kunnskapsaspekter og med ulike ståpunkter i forhold til bedriften. I Specialistgruppen så var det fem personer involvert: PL, redaksjonsleder, styreleder (fra Polaris media), bedriftsutvikler og en media-og inntektsanalytiker. PL forteller at fordelene ved den gruppen han hadde bygget opp var at han fikk utnyttet seg av hver enkelts individuelle spesialisering og ekspertise. Samtidig blir det nevnt at det for han vil bli en enklere jobb ved at hver enkelt kandidat kunne jobbe selvstendig, men også at de er såpass profesjonelle at de kan delta i teamarbeid som ikke omhandler deres ekspertise. Alle involverte i denne prosjektgruppen har stor erfaring fra sine fagområder, og er i tillegg godt kjent med prosjektarbeid. PL poengterer her at gruppen hadde lett for å kommunisere, samtidig som alle virket klare på hvor veien måtte gå for å få til et vellykket prosjekt. Samtidig skulle denne gruppen fungere som en støttefunksjon for gruppen som hovedsaklig skulle gjøre arbeidet i gjennomføringsfasen.

PL forteller at fra gjennomføringsfasen av skulle de eksterne ressursene byttes med interne ressurser. Her ble HF teknikker, sammen med to fra abonnement og salg hentet inn. Det var denne gruppen som skulle stå for gjennomføring og avslutning av prosjektet. Utvelgelsen av gruppen var en enkel prosess forteller PL, dette grunnet at han kjente alle godt ettersom de arbeider sammen til vanlig. Han mente disse personene var den beste sammensetningen av ressurser for å få til en komplett gruppe. De hadde alle ulike erfaringer og kompetanse som kunne bli nyttig videre i prosjektet. Deltakerne i gruppen hadde klare roller, hvor alle var klar over hva som var forventet av de. espondentene kommenterte også at det til tider kunne bli utydelig roller, hvor man overlapper litt mellom oppgavene. Dette

var litt avhengig av hvilket tema de jobbet med. Her var PL ansvarlig for økonomi og administrative oppgaver, redaksjonslederen sto for innhold og produkt, samtidig som de overlappet oppgaver om nødvendig. PL forteller at husets teknikker ble valgt ut på bakgrunn av sin gode tekniske kompetanse, og det var aldri noen tvil om hvem som skulle stå for utviklingen av programvaren til prosjektet, men også integrere den nye løsningen inn i det gamle systemene til HF. Samtidig bisto han med teknisk hjelp med tanke på abonnementssalg. De to siste deltakerne i denne gruppen jobbet med abonnement og salg av produktet, og var også tiltenkt en rolle hvor de skulle jobbe med opplæring av brukere. PL forteller avslutningsvis at alle deltakerne bør inneha høy emosjonell intelligens.

3.1.3 Drøftelse

Ut i fra respondentenes svar er strategien til prosjektet tydelig, og baserer seg på å kombinere interne og eksterne ressurser med ulik erfaring. Dette er et godt utgangspunkt med tanke på kompetansen til prosjektdeltakerne.

Det har vært en stor prosjektgruppe som har jobbet sammen i de forskjellige fasene. En gruppe bestående av 5 spesialister startet prosjektet med å utarbeide en strategi, herunder definering av organisasjonens mål, analyse og formulering av strategi, sette målsetninger og implementere strategier. Dette følger malen til Gray og Larson (Gray og Larson 2008, 24) til punkt og prikke.

Det ble oppsatt tre direkte målsetninger for å oppnå disse strategiene, og det ble hele tiden kommunisert gjennom møter og epost for å holde følge med utviklingen av prosjektet. Disse målsetningene var: økt trafikkvekst og holde budsjettet, samtidig som man skal prøve å holde bortfallet så lavt som mulig og øke abonnementsantallet dette ble utarbeidet av markedsanalytikerens. Disse målene ble nøye fulgt opp og brukt under prosjektet, og det var hele tiden fokus på at man skulle ta hensyn til disse målene.

Respondentene forklarer at spesialistgruppen stod for definering av prosjektet, herunder omfang, prioriteringer, utarbeide WBS og integrere WBS. Dette samsvarer med Gray og Larsons faser for definering av et prosjekt (Gray og Larson 2008, 90). Omfanget var klart tidlig, og gikk uten komplikasjoner. Med

tanke på prioriteringen til prosjektet var det som nevnt ganske fleksibelt. Dette kan være en god ting ettersom de ansatte i HF som skulle gjennomføre prosjektet skulle gjøre dette i tillegg til sin normale jobb. Når det skulle gjennomføres en nedbrytning av prosjektet, ble hele prosjektet brutt ned i mindre arbeidspakker, som deretter ble integrert med organisasjonen. Dette skjedde ved at PL og redaksjonsleder fordelte oppgaver og ansvar innad i bedriften. Denne prosessen ble nøye gjennomført med god hjelp fra eksterne ressurser, noe som gjorde at HF+ hadde en fin grunnur å bygge på videre.

Den gruppen som skulle ta del i oppstart -og planleggingsfasen bestod som nevnt tidligere av ulike spesialister, samt PL og redaksjonslederen. Dette kan ses på som en spesialorientert teamstruktur, som kjenntegnes ved at ulike fageksperter er fordelt på forskjellige oppgaver. Her bidrar prosjektdeltakerne med sin erfaring og kunnskap i de oppgavene hvor denne kompetansen er nødvendig og etterspurt (Karlsen 2014, 160). Dette samsvarer også med det PL kommenterer under intervjuet, om at han kunne stole på at hver enkelt kunne arbeide selvstendig, men også i team om nødvendig. Respondentene forteller at dette var en god måte å jobbe på, og at kommunikasjonen i gruppen var god. PL tror dette kan skyldes at alle er kjent med prosjektarbeid fra tidligere. Samtidig skulle disse fungere som en støttefunksjon gjennom resten av prosjektet om nødvendig.

I gjennomføringsfasen ble det en endring i gruppen, med at det ble tilført flere interne ressurser. Samtidig endret teamstrukturen seg litt over mot en flat struktur. En slik struktur kjennetegnes ved at beslutninger tas i konsensus og at teamets deltakere gjennomfører oppgaver i felleskap, samtidig som det oppmuntrer til et nært og gjensidig samarbeid (Karlsen 2014, 161). Her hadde deltakerne fortsatt sine spesifikke hovedoppgaver, men oppdelingen var mer diffuse. Det ble her åpnet for mer samarbeid samtidig som avgjørelsene ble tatt gjennom konsensus. Når man ser på det å velge den beste prosjektgruppen forteller PL at han ønsket å danne en gruppe med ulike syn på organisasjonen, og tar dermed inn eksterne ressurser. Samtidig påpeker han at emosjonell intellingens er ekstremt viktig. Noe som samsvarer med funn som er gjort i artikkelen (De Mascia 2012, 1).

PL og redaksjonslederen kom sammen frem til at de ønsket å danne to separate prosjektgrupper som skulle ha hovedansvaret for ulike deler av prosjektet. Dette

var for å tilpasse de ulike prosessene i hver fase til deltakerne og deres kompetanse og erfaring. Man kan si prosjektmedlemmene ble bevilget til gruppen fordi de hadde de tekniske egenskaper som kreves, noe som også var hovedårsaken til at de valgt å gjøre det på denne måten (De Mascia 2012, 2). Samtidig påpekte respondentene at de helst ønsket å jobbe med kjente, da dette følte mer komfortabelt.

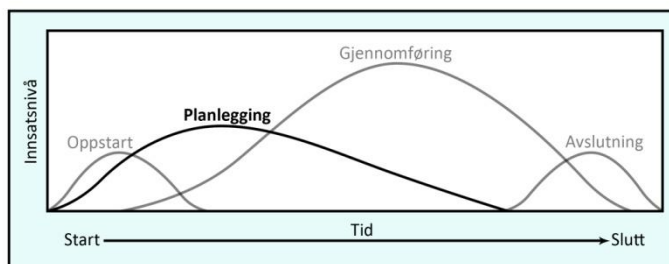
3.1.4 Delkonklusjon

Denne fasen ble gjennomført av en sterk gruppe spesialister med gode kvaliteter på sine områder. Det å finne strategi, danne mål og definere prosjektet ble gjort etter grundige analyser fra markedsanalytikerene, noe som gjør at det er lite å endre på her. Erfaringer fra Adresseavisen og Polaris Media var også med på å sikre denne prosessen.

Prosjektets strategi hadde en sterk kobling opp mot bedriftens strategi, og det ble oppsatt målsetninger for å kunne gjennomføre strategien. Også prosjektets omfang var klart og tydelig, så man kan konkludere med at det ble gjennomført en god første del av oppstarten. Utvelgelsen av prosjektgruppen var også en nøye analysert og gjennomtenkt prosess, som ble gjennomført av PL og redaksjonsleder. Her kan man konkludere med at de gjorde rett i å dele prosjektgruppen i to, og dermed tilpasse prosjektoppgavene til hver enkelt deltaker. Dette gjorde at prosjektet gjennom alle fasene hadde kompetanse og kvalitet til å gjennomføre på best mulig måte. Samtidig var sammensetningen av gruppene optimal og samarbeidet gikk på skinner.

3.2 Planlegging

3.2.1 Teori



Estimering

Estimering er prosessen hvor man tar i bruk prognoser eller tilnærmet hva man tror prosjektets fullførte leveranser kan komme til å koste og hvor lang tid det

kommer til å ta. Kostnadsestimater blir gjennomført på ulike måter, men det er mest naturlig å skille mellom to hovedprinsipper: bottom-up eller Top-down (Gray og Larson 2008, 117)

I et prosjekt er estimater innenfor kostnad, tid og budsjett livslinen med tanke på kontroll videre. På denne måten kan man enkelt holde styr på hvor mye som er brukt og hvor mye som er gjennomført. Også prosjektets statusrapporter er avhengig av pålitelige estimater for å måle avvik og på bakgrunn av dette gjøre korrigerende tiltak. Det er normalt at PLen og interessentene ønsker å ha en detaljert database med tidsskjema og kostnadsestimater for hver "arbeidspakke" i prosjektet.

Når det kommer til det å sikre kvaliteten på estimatene vil det å se på tidligere erfaringer være et godt grunnlag, selv om disse også må bearbeides og tilpasses det nye prosjektet. Man må se på unikheten, noe som har stor innflytelse på treffsikkerheten på estimatene. Prosjektet, deltakerne og eksterne faktorer må være med i beregningen når man skal utarbeide de mest troverdige estimatene for tid og kostnad (Gray og Larson 2008, 118). Gray og Larson anbefaler at alle prosjekter bør legge stor vekt på det å utarbeide så nøyaktige estimater som mulig, uten dette vil flaks bli en sentral faktor (Gray og Larson 2008, 119).

Prosjektnettverket

Etter dette starter prosessen med å utarbeide et prosjektnettverk.

Prosjektnettverket er et verktøy som brukes til planlegging, sette opp tidsskjemaer og samtidig overvåke prosjektets fremgang. Et slikt nettverk er utviklet fra den informasjonen som allerede er samlet for WBS (Work Breakdown Structure) og er et grafisk flytdiagram av prosjektplanen. Dette nettverket danner et bilde av prosjektets aktiviteter som må fullføres, og innebærer logiske sekvenser, avhengigheten av aktiviteter som må fullføres og i de fleste tilfeller oppstart og avslutning for aktiviteten/e langs "the longest path" gjennom nettverket, som er den kritiske linjen (Gray og Larson 2008, 145). Nettverket tar tid å utarbeide og krever ressurser, men det vil skape et oversiktlig og lettleselig bilde av gjennomføringen. Westland beskriver også dette gjennom det han kaller prosjektplanen. Han påpeker at en slik plan blir referert til jevnlig gjennom de videre fasene i prosjektet som et formelt kontrollverktøy, og at dette i ettertid kan

brukes som et verktøy for å gjennomgå om prosjektet leverte innenfor estimatene som ble gjort (Westland 2006, 57-58).

Risikostyring

Risiko er alltid tilstede i et prosjekt og kan ikke elimineres helt, fordi man ikke klarer å kontrollere tilfeldige hendelser. I prosjektkonteksten menes det at risiko er usikre hendelser og forhold som hvis skjer, vil påvirke prosjektet i positiv eller negativ retning. En risiko har alltid en årsak, og om den skjer, en konsekvens (Gray og Larson 2008, 197). Westland definerer risiko som en hendelse som sannsynligvis vil påvirke evnen til prosjektet for å oppnå definerte mål (Westland 2006, 79), noe som samsvarer med Gray og Larson. Risikoer kan være alt fra forkjølelse til systemsvikt, og om det skjer vil det påvirke kostnaden, tidskjemaet, samt kvaliteten på prosjektet. Man bør her utarbeide en risikoplan, noe som innebærer å liste opp alle forutsette risikoer og deretter skape mothandlinger for å unngå at hver enkelt risiko inntreffer og reduserer innvirkningen (Westland 2006, 78). Dette samsvarer med Gray og Larsons forslag til risikostyring ved at risiko ikke kan fjernes helt, men at hver enkelt risiko kan identifiseres på forhånd, sånn som for eksempel det at systemet svikter slik at man har en back up-plan. Hensikten med risikostyring er å forsøke å identifisere hva som kan gå galt, for deretter å prøve og finne ut hva man kan gjøre for å minimalisere dette før prosjektet settes i gang og til slutt utarbeide en "beredskapsplan" om det inntreffer. Risikostyring foregår gjennom fire steg, og det er identifikasjon av risiko, risikovurdering, risikorespons, utvikling og utføre risikoresponsstrategien (Gray og Larson 2008, 199). En slik risikoplan bør dokumenteres i planleggingsfasen for å forsikre seg om at risikoene blir dempet/eliminerert før gjennomføringen, men risikostyringen er ikke over før "siste stein" i prosjektet er lagt (Westland 2006, 78).

Budsjettere ressurser og kostnader

Før gjennomføringen av prosjektet må ressurser og kostnader planlegges. Her brukes en ressursplanen for å tildele tidsinndelte kostnader som skal skape prosjektets budsjett "baseline" (Gray and Larson 2008, 233). Gitt denne tidsinndelte grunnlinjen kan man sammenligne aktuelle og planlagte tidsplaner og kostnader. Westland definerer ressurser som arbeidskraft, utstyr og materialer som brukes til å fullføre hver aktivitet i prosjektet (Westland 2006, 65). En ressursplan

skal også inneholde en beskrivelse av de fysiske ressursene som trengs for å gjennomføre et prosjekt. Han poengterer at en slik plan inkluderer en liste over typer ressurser som trengs, i tillegg til en oversikt over når hver ressurs skal tas i bruk (Westland 2006, 64).

Prosjektplanen/nettverket viser varigheten på aktiviteter, men tar ikke hensyn til ressursforbruk og tilgjengeligheten. Selv om ressursene er nevnt tidligere, er det ikke før i denne fasen at en detaljert plan kan bli utarbeidet. Den finansielle planen er også avhengig av denne, ettersom de faste kostnadene ved prosjektet skal være identifisert (Westland, 64-65).

Konsekvensene av det å ikke planlegge begrensede ressurser kan bli kostbart, og dette skjer gjerne i midten av prosjektet, noe som gjør det vanskelig å gjøre korrektive endringer når det inntreffer.

Det er flere typer av ressursbegrensinger, blant annet mennesker, utstyr og materialer. De fleste planleggingsmetodene som brukes i dag krever at man må klassifisere prosjektet som enten tidsbegrenset eller ressursbegrenset. For å finne ut hva prosjektet er, er det et enkelt spørsmål man kan stille seg: hvis den kritiske linjen blir forsinket, vil det settes inn ressurser for for å komme tilbake på sporet? Hvis svaret er ja, så er det et tidsbegrenset prosjekt, hvis ikke kan man anta at det er ressursbegrenset.

Ressursplanlegging samler informasjonen som trengs for å forberede tidsinndelt budsjettering av arbeidspakker med datoer. Dette kan kalles en finansiell plan, som er en plan som blir skapt etter at ressursplanen er fullført (Westland 2006, 68). Dette vil bli en rask måte for PLen å måle effekten av uforutsette situasjoner som omsetning, problemer med utstyr, og overføring av prosjektpersonell. Ressursplanlegging gir også PLen mulighet til å se hvor stor fleksibilitet man har over de enkelte ressursene. Dette vil være nyttig om man skal ta i bruk deltakerne til andre ting og dele ressurser (Gray og Larson 2008, 251).

Bemanning:

Når man skal dele opp oppgaver i prosjektet vil det være viktig å prøve og matche kravene av spesifikke oppgaver med kvalifikasjonene og erfaringene til

deltakerne. Her kommenteres det at det forekommer at enkelte føler seg nedprioritert eller oversett (Gray og Larson 2008, 252).

3.2.2 Fakta

Respondentene som tok del i tids- og kostnadsestimeringen på HF+ var klare på at dette var en viktig, men ganske grei prosess for HF sin del. Ledergruppen hadde tatt seg god tid og skaffet seg nødvendig informasjon om hva et slikt prosjekt innebar. Deltakerne hadde tatt i bruk tidligere erfaringer, samtidig som de har mottatt mye informasjon fra blant annet Adresseavisen, som er medeier i HF og som allerede har gjennomført et slikt prosjekt i en større skala. De har også hatt møter med andre lokalaviser som jobber med samme typer prosjekter parallelt med HF. Ut i fra dette hadde de en grei pekepinn på hvor lang tid prosjektet kom til å ta og hvor mye det kom til å koste. HF hadde satt inn ressurser for å gjennomføre en god estimering, og var klare på å dette ble prioritert fra deres side, selv om det ville ta ekstra tid. Et par av deltakerne nevnte anbudsforespørsler som en form for estimeringsteknikker, men ikke noe utover det.

Respondentene forklarer at det ble utarbeidet en plan, som i prosjektet ble brukt til å sette opp tidsskjemaer, og overvåke fremgangen til prosjektet, og man kan si at prosjektet ble administrert ut fra dette.

Når man kommer til risikostyring og usikkerhet er det tydelig at det er noe de har jobbet mye med gjennom prosjektet. PLen forklarer at det har blitt foretatt analyser av hvordan ting fungerer i mediebransjen og samfunnet generelt. De har sett på analyser av inntektsstrukturer, samtidig som de har sett mye på hvor trafikken kommer fra. Her nevnes blant annet facebook og andre sosiale medier. Det som også nevnes som et hovedpunkt med tanke på risikostyring og usikkerhet, er vurderingen av om prosjektet kunne få negativ innvirkning på eksisterende trafikk og annonseinntekter. Redaksjonelt ansvarlig, som i dette prosjektet fungerte som PLens høyre hånd, kommenterte også at det var svært vanskelig å forutse effekten av et slikt prosjekt ettersom det ikke har blitt gjennomført i såpass liten skala tidligere. Alle er allikevel nøye på å poengtere at usikkerhet er noe som er satt i høysetet.

Det blir også sagt at det ikke var en enkeltperson som var ansvarlig for håndtering av usikkerheter, men at dette ble tatt opp og vurdert av hele prosjektgruppen. PL og redaksjonelt ansvarlig hadde det siste ordet i denne prosessen. PL poengterer at det at risikoene har blitt vurdert i plenum har vært en avgjørende faktor grunnet at det er viktig at disse blir håndtert korrekt. Med tanke på risikoen for at trafikken på det åpne nettstedet falt, og derav de digitale inntektene ble dette vurdert som middels til lav. Og om denne risikoen hadde inntruffet ville beredskapen rundt dette være å irreversere pluss-innholdet til åpent innhold, for å skape større trafikk og bedre inntektsmulighetene.

Når det snakkes om hvordan virksomheten utformet budsjettet, så kommenteres det at dette hovedsaklig ble påbegynt i slutfasen av prosjektet. I planleggingsfasen forholdt de seg til det de hadde kommet fram til gjennom estimeringsprosessen. PL forteller at budsjetteringen var veldig abstrakt i planleggingsfasen.

Med tanke på det å tidsinndelegge budsjettet ble ikke dette gjort i særlig stor grad, ettersom budsjettet ikke kom på plass før senere i prosessen. Når det snakkes om ressurser opp i mot kostnader hadde HF en del føringer ettersom de er en del av et større konsern, noe som gjorde at det var enkelt å skaffe nødvendig utstyr. Det var ikke satt noe bestemt tid på deltakerne internt i HF. For disse ble dette prosjektet jobbet med samtidig som de gjennomførte sine dagligdagse oppgaver, noe som gjorde at man måtte ta det litt som det kom og tilpasse seg deretter. Under budsjetteringen ble det tatt i bruk tidligere erfaringer, og da trekkes spesielt erfaringer fra tidligere prosjekter som HF har gjennomført inn, men også hva som hadde vært tilfelle med tanke på kostnader og ressurser under Adresseavisens tidligere pluss-avis prosjekt. HF har selv en egen generell budsjettmodell som de tar i bruk i de fleste sammenhenger.

Når det kom til det siste punktet som var om det var lagt til rette for eventuelle endringer i selve prosjektet, var det litt forskjellige syn på dette. Her fortalte PL at det ble tatt høyde for at spesifikasjonene kunne avvike fra realiteten, slik at de var fleksible til å legge til ting og så videre. Redaksjonelt ansvarlig på sin side, forteller at det ikke var rom for endringer under prosjektet.

Det har også blitt tatt i bruk et prosjektverktøy i denne prosessen som kalles for Trello, dette er et pipeline-verktøy som brukes for fremdrift og fordeling av oppgaver.

3.2.3 Drøftelse

Her hadde respondentene satt hodene sammen og tatt i bruk tidligere erfaringer for å estimere tids- og kostnadsbruk, noe som samsvarer med Gray og Larsons (2008, 118) måte å tolke denne prosessen på. Gray og Larson nevner at det i denne prosessen er naturlig å skille mellom to typer for kostnadsestimering, botoom-up eller top-down (Gray og Larson 2008, 117). I HF+ ble det tatt utgangspunkt i tidligere utarbeidede arbeidspakker som ble summert sammen til en total kostnad, noe som samsvarer med en form for botoom-up estimering. Arbeidspakkene ble utarbeidet gjennom en form for WBS som er nærmere forklart under fasen oppstart. Gray og Larson (2008) poengterer utallige ganger hvor viktig en godt utarbeidet estimering er for det videre arbeidet i prosjektet med tanke på tid, kostnader og budsjettering, og kaller dette for livslinjen med tanke på kontroll i gjennomføringen (Gray og Larson 2008, 117). HF ga klart uttrykk for at de ønsket å gjøre en god jobb her, og hadde derfor satt inn ressurser for å gjennomføre prosessen på en god måte.

De har forhørt seg med Adresseavisen og vært i møter med andre aviser som holder på med det samme. Det er klart at det har vært et stort fokus på det å innhente god og relevant informasjon/erfaringer. De har også diskutert mye innad i prosjektgruppen, en gruppe hvor det er flere deltakere med forskjellig prosjekterfaring noe som er med på å forenkle arbeidet med å sile ut irrelevant info og komme med relevante innspill. HF har her et fortrinn ved at de har fått unike innspill fra tidligere gjennomførte prosjekter, og ved at de er en erfaren gjeng som er involvert i prosjektet.

Med tanke på å utarbeide et prosjektnettverk har HF tatt i bruk dette ved å danne et dokument hvor tidsskjemaer er utarbeidet og informasjon fra estimeringsprosessen er satt inn, slik at det kunne tas i bruk for kontroll videre i prosjektet. Dette samsvarer med Gray og Larson (2008, 145) og Westlands (2006, 57-58) forklaringer av denne prosessen. Man kan se at bedriften prioriterte dette for å ha noe å kontrollere ut i fra videre i prosjektet.

Det å analysere og vurdere risiko og usikkerheter i et prosjekt er som påpekt av både Gray og Larson (2008, 197), og Westland (2006, 78) en sentral del av planleggingen. Det anbefales her at det utarbeides en risikoplan (Westland 2006, 78). Her har deltakerne i HF+ foretatt nøye analyser både av mediebransjen, samtidig som det er gjort analyser av samfunnsutviklingen generelt. Dette har gitt HF en god innsikt i hva som kan komme til å skje på disse frontene videre, samtidig som de har fått informasjon fra Adresseavisen og Polaris Media. Dette har gitt avisen en god og sikker grunnmur.

Respondentene er klar over og veldig reflektere rundt hva de tenker kan påvirke prosjektet og hvordan dette skal håndteres om noe inntreffer. Dette samsvarer med Gray og Larsons fire punkter for risikostyring (Gray og Larson 2008, 199). Her kan man se at HF har gjort dette selv om de ikke nøyaktig har fulgt en spesifikk teori eller modell, noe som tyder på at deltakerne i HF og de som har hjulpet til i denne fasen har hatt god kunnskap og erfaring fra tidligere. Dette har gjort HF godt rustet til å takle fremtidige risikoer, samtidig som det gjorde det mulig å utarbeide en plan for hva som skulle gjøres om noe skjedde. Et eksempel som vi trekker ut fra intervjuet med PL er om risikoen på det åpne nettstedet skulle falle, så ville handlingen vært å irreversere plussinnholdet til åpent innhold for å gjenskape normal trafikk og igjen bedre inntektsmulighetene. Respondentene er tydelig klar over at denne prosessen ikke er over før siste stein i prosjektet er lagt (Westland 2006, 78).

Den siste delen før gjennomføringen er å planlegge ressurser og kostnader. Her forteller Gray og Larson (2008, 233) om å skape prosjektets budsjett "baseline". I HF+ ble ikke budsjetteringen satt i gang før mot slutten av prosjektet, noe som betyr at også denne baselinen på en måte ble en del av estimeringsprosessen og prosjektnettverket. PL kommenterer også at budsjetteringen var veldig abstrakt, dette med tanke på at det var vanskelig å si noe spesielt om hvor lang tid som til å ta, ettersom dette var nytt for alle i bedriften, mens kostnadene stort sett var klare fra estimeringsprosessen. HF har her tatt i bruk et program som kalles Trello, som er et program for å følge med på fremdrift og fordeling av oppgaver. Dette kan ses på som en videre utvikling av det tidligere formulerte prosjektnettverket.

Under dette skriver Westland (2006, 64) at man må utarbeide en ressursplan, noe som HF har gjort. De var klare over hvem som skulle gjøre hva videre i prosjektet, men det er veldig diffust hvor mye tid det kommer til å ta. Dette spesielt med tanke på det at de ansatte skal gjennomføre sin “normale” jobb, samtidig som de skal hjelpe til med prosjektet. Det er også klart at de vet hva som trengs av materialer og utstyr, og dette hadde vært klart fra starten gjennom tidligere erfaringer. Man kan se at denne delen av planleggingen ikke ser ut til å være lagt stor vekt på.

Med tanke på at prosjektet er tidsbegrenset eller ressursbegrenset kan man si at selv om prosjektet hadde en tidsfrist/lanseringsdato, så ble det ikke satt inn ekstra ressurser når denne ble forflyttet for å framskynde dette. Samtidig blir det vanskelig å si at det er ressursbegrenset, grunnet at det var muligheter for å skaffe mer ressurser, men det var heller ingen krise at prosjektet ble utsatt noen måneder. På bemanning kommenterer Gray og Larson at det er viktig at kravene til spesifikke oppgaver blir matchet med kvalifikasjonene og erfaringene til deltakerne (Gray og Larson 2008, 252). Her har PL og hans høyre hånd delt oppgaver etter erfaringer og deltakernes individuelle ferdigheter, noe som viser seg i et flott sluttprodukt. I teoridelen blir det kommentert at det i slike situasjoner er enkelt at individer føler seg nedprioritert og som en følge at dette demotiverer. Dette var ikke tilfelle i HF+, for her kommenterer alle deltakerne at de var fornøyde med sine oppgaver og at de to lederne tok vare på og hørte på det alle hadde å si. Noe som også ble påpekt av deltakerne var at det var en ekstra motivasjon at de fikk prøve seg på litt andre oppgaver i prosjektet også, ikke bare det de var mest komfortable med. De fikk utfordret seg selv og bare det å få ta del i prosjektet på litt forskjellige måter kan gjøre underverker for interesse og motivasjon.

3.2.4 Delkonklusjon

HF har gjennomført en god estimeringsprosess hvor relevant erfaring og informasjon fra flere aktører har ført til at de har truffet bra, spesielt med tanke på kostnader i prosjektet. Det å ta i bruk en botoom-up estimering var et godt valg ettersom kostnadene i prosjektet var relativt tidlig klare. Med tanke på tidsestimeringen var de ikke like klare. Det ble her konkludert med at de ansatte

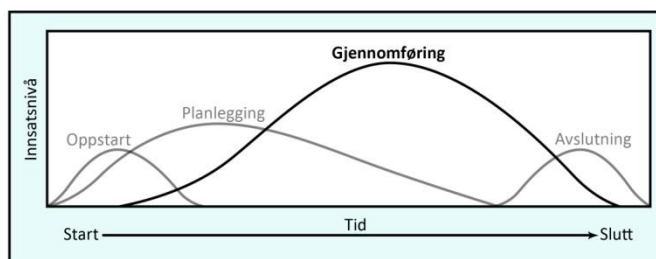
kunne takle dette ved siden av sin dagligdagse jobb, noe som viste seg å være tilfelle i en viss grad. Prosjektplanen var godt gjennomført, men det var noen hull med tanke på tidsestimering.

Med tanke på risiko og usikkerhet ble dette prioritert og det ble gjennomført nesten nøyaktig slik Gray og Larson (2008, 199) selv har formulert det gjennom de fire stegene for risikostyring, så her er det gjort en svært god og grundig jobb. I budsjetteringen og i den siste delen av planleggingen har prosjektet tatt i bruk et verktøy for å følge med på fremdrift og ut i fra dette tildele oppgaver. Dette var tilpasset et lite prosjekt med få deltakere og relativt klare kostnader, og var en videreføring av prosjektnettverket. Dette gjorde at HF hadde god kontroll på hvem som skulle gjøre hva, men det kunne blitt lagt mer fokus på hvor lang tid arbeidet kom til å ta. Ressursplanen var nøye utarbeidet og det kom ingen overraskelser med tanke på utstyr og materialer.

Bemanningen i prosjektet var som nevnt tidlig klart, og alle hadde kontroll på hvilke oppgaver de skulle ha gjennom prosjektet, selv om det her ikke ble vurdert i hvilken grad dette kom til å påvirke den normale arbeidsdagen.

3.3 Gjennomføring

3.3.1 Teori



Prosjektkontrollering

Mens prosjektgruppen fysisk konstruerer leveransen, er PLens ansvar å kontrollere hvordan prosjektet blir gjennomført (Westeland 2006, 134).

Kontrollering er essensielt og en slik form for oppfølging i prosjektet er kjernen i prosjektstyring (Andersen, Grunde og Haug 2009, 135). Kontrollering skaper ansvarlighet hos individene innbladet, forhindrer at små problemer blir store, samtidig som det opprettholder fokus gjennom prosjektet. Med unntak av regnskapskontroller er ofte resten av prosjektkontrollering svakt i organisasjoner. Disse områdene blir neglisjert og det er ikke uvanlig å se mostand av kontrollering

i prosjekter. Ved å arbeide med kontrollering gir det gode muligheter ikke bare for effektiv ledelse og god gjennomføring, men også til å skape konkurransefortrinn for organisasjonen og prosjektet. Dette skapes med å ha systemer der data og rapportering blir gjort på områdene kostnad, tidsplan og spesifikasjoner (Gray og Larson 2008, 419).

Ved kontrollering ser man på den faktiske oppfyllelsen opp mot planen for å identifisere avvik, evaluere mulige alternative handlingsmønstre og deretter gjøre nødvendige tiltak (Gray og Larson 2008, 421) Dette korresponderer med hvordan project management insitute også forklarer denne prosessen (PMI 2008, 39). I boken målrettet prosjektstyring spesifiseres forskjellen mellom rapportering og prosjektoppfølging der rapportering beskriver hva som har skjedd og hvordan situasjonen er, mens oppfølging omhandler å gjøre noe med det rapporten viser (Andersen, Grunde og Haug, 135). En klassisk statusrapport brukes ved å avklare situasjoner til en prosess på en av tre måter: ikke påbegynt, i prosess eller fullført.

Et prosjekts overvåkings- og informasjonssystem

Et overvåkings- og informasjonssystem innebærer å bestemme hvilke data som skal innsamles underveis men også hvordan og hvem som skal være ansvarlig. Samtidig må man ha et system på hvem som skal motta og overvåke informasjonen, analysere dette og rapportere videre (Gray og Larson 2008, 419). Dataen som skal samles inn i et prosjekt baseres på hvilken type beregninger man ønsker å bruke i kontrolleringen. Typiske nøkkeldata er de faktiske tidsbruk på aktiviteter, ressursbruk og priser opp mot planlagt tid, ressurser og budsjett (Gray og Larson 2008, 20). Det er viktig at beregningene som gjøres blir gjort på bakgrunn av de relevante spørsmål som stilles fra PL og eventuelle andre interessenter. Dette kan varierer fra prosjekt til prosjekt og må tilpasses etter dette. Neste steg er å bestemme hvem, når og hvordan dataen skal bli bearbeidet. Dette kan være satt til en prosjektgruppe eller PL. For dette arbeidet eksisterer det også programmer som analyserer den innsamlede dataen, prosesserer og presenterer det i en form som kan hjelpe i overvåkingen, identifisere kilden til problemet samt og oppdatere planen (Gray og Larson 2008, 420)

Kvalitetsstyring

Kvalitetsstyring innebærer å gå gjennom vurderinger for å se, og deretter forbedre nivået på kvaliteten av prosjektets prosesser og leveranser (Westland 2006, 145).

Uten en ordentlig kvalitetsstyringsprosess på plass kan grunnleggende forutsetninger for å levere prosjektet til avtalt tid, kostnader og kvalitet bli redusert. En kvalitetsplan skal i følge Westland inneholde:

- Liste av kvalitetsmål som skal oppnås fra kvalitetsplanen
- Identifisering av hvilke typer kvalitetsmåleteknikker som skal brukes
- Implementering av kvalitetsstyrings- og kvalitetskontroll teknikker
- Rapporterering av oppnådd kvalitetsnivå

(Westland 2006, 148)

Redusering av prosjektes varighet

Det er tilfeller hvor et prosjekt har nødvendighet for å reduseres i varighet. Det kan være fordeler med å fremskyve prosjektet som for eksempel å komme tidligere ut i markedet enn konkurrenter. Andre årsaker kan skyldes uforutsette ting som designerfeil, utstyr som bryter sammen eller ressurser som ikke strekker til (Gray og Larson 2008, 284). Karlsen beskriver også nødvendigheten av reduksjon ved forskjellige scenarier (Karlsen 2014, 331). En reduksjon kan skje ved å kutte ned andre aktiviteter, tilføye prosjektet mer ressurser, outsource deler av prosjektet eller øke arbeidsmengden til deltakerne (Gray og Larson 2008, 286). Hvis kostnader ikke rekker til for slike tiltak kan løsningen være å gjennomføre flere aktiviteter samtidig, eller ved å kutte ned på omfanget av prosjektet. Ved å sette inn slike tiltak er det nødvendig å gjøre en evaluering på om slike endringer er verdt konsekvensene. Konsekvensene kan ende med mindre konkurransedyktighet, dårligere kvalitet og mindre attraktivitet. Prosjektet kan rett og slett miste bakgrunnen for prosjektet. Samtidig kan slike tiltak være kostnadskrevenne (Gray og Larson 2008, 284). Slike tiltak blir også introdusert av Andersen, Grunde og Haug 2009, 136). Samtidig forklarer også Karlsen flere av disse handlingene (Karlsen 2014, 131)

Effektiv prosjektledelse

Det er mye som kan føre til at alt ikke går etter planen. Deltagere kan feile i å utfylle hverandre, tekniske problemer kan oppstå og ting tar lengre tid en antatt. En PL kan påskynde visse aktiviteter, finne ut måter å løse problemer, fungere som

en “hjertestarter” ved konflikter og gjøre naturlige ombyttinger (Gray og Larson 2008, 315). PL er ansvarlig for å integrere utdelte oppgaver for å fullføre prosjektet som planlagt, og god ledelse gjennom kontroll og overvåking slik tidligere forklart er nødvendig. God lederskap i prosjekter burde innebære gjenkjenning av situasjoner der ledelsen må tilpasses for deretter å dirigere deltakerene i en riktig retning. Selv om effektiv lederskap ofte er nødvendig for suksess av et prosjekt, vil det ikke i alle tilfeller være slik. Hvis et prosjekt er godt definert med få usikkerhetsmomenter vil graden av god lederskap være mindre nødvendig.

Engasjere og lede intressenter

En PL har et reelt ansvar for å engasjere og lede interessenter. Avgjørende for interessentenes støtte og ressurstilførsel til prosjektet er troen på at de får tilbake et forventet resultat (Karlsen 2014, 273). Forskning viser det at de største driverene for engasjement i et prosjekt er følelsen av å være involvert, deltagelse i avgjørelser, muligheten til å foreslå løsninger og det å vite at man blir hørt. PLen må ta i bruk disse faktorene for å forsikre seg om at engasjementet til interessentene er reelt for prosjektet. Dette vil være med på å sikre at interessentene vil ofre verdifull tid til prosjektet og at de er inkludert i en måte som er meningsfull for dem. Dette gir en større sjanse for å skape et bærekraftig bånd mellom interessentene og prosjektgruppen, noe som er helt essensielt for at prosjektet skal lykkes uten store problemer (De Mascia 2012, 3)

3.3.2 Fakta

Respondentene forklarer at for å holde styr på fremgangen underveis, ble det gjennomført prosjektmøter jevnlig der det ble foretatt evalueringer av prosjektet, men også nye saker som hadde påvirkning på prosjektet. Dette fordi HF ville ha muligheten til å justere kursen hvis noe nytt hadde kommet opp. Disse prosjektmøtene var åpne og alle som deltok kunne komme med innspill. Samtlige av respondentene uttrykte at dette hadde en positiv effekt på motivasjonen til gruppen siden dette gjorde at de følte seg mer medvirkende i prosjektet. Disse prosjektmøtene var ofte planlagt, men møter av mer spontan tilværelse fant også sted.

PL var opptatt av å følge med på prosessen til de ansatte og hadde derfor fokus på å ha kontroll på fremgangsprosessen i prosjektet. Respondentene forteller at det i sammenheng med kontrollsystemer ble brukt rapporter for å måle effekten underveis og at disse videre ble brukt til å følge prosjektets fremgang. Det ble derimot ikke brukt noen form for klassiske prosjektmodeller slik som Gant eller nettverksdiagram for å følge opp de planlagte målene.

Respondentene kjente ikke til bruk av noen form for direkte statusrapportering underveis i prosjektet, men det ble derimot brukt PowerPoint som både ble presentert på møter og sendt til PL med jevne mellomrom. Disse ble også lagret for bruk til evaluering i ettertid.

Under intervjuene kom det frem at det ble fokusert på kvalitetsstyring i form av kvalitetssikring av tjenesten. Piloter og demoer ble testet på systemet og tjenesten for å lett kunne luke ut feil og problemer som videre kunne fikses opp. Dette ble kontrollert av teknisk ansvarlig.

Prosjektgruppen som tok over i gjennomføringsfasen forklarer at PL tok i bruk en flat lederstruktur. PL forklarer dette valget basert på en liten prosjektgruppe og uerfarne prosjektarbeidere. Dette har i følge respondentene vært effektivt og bra for prosjektet. Samtidig ble det uttrykt av samtlige respondenter at terskelen for å stille spørsmål var lav, noe som skyldes stor grad av gjensidig respekt i gruppen. PL hadde overordnede ansvar for eventuelle konflikter, men basert på dybdeintervjuene var det ingen former for direkte konflikt tilstede under prosjektet. Det var heller ikke foretatt noen store endringer underveis slik det kom frem. Det var rom for justeringer, men ingen dramatiske endringer.

Respondentene viser til lite nødvendighet for ledelse av interessenter annet enn rapportering til konsernet, Polaris Media. Samtidig har kontakt med kundemarkedet vært til stede underveis i prosjektet, men dette i liten grad.

Prosjektet var først planlagt til å være ferdigstilt innen desember 2014, men ble utsatt til januar 2015 da eksterne problematikker påvirket prosjektet. Dette var ingen drastisk problematikk, og tiltak for reduksjon var ikke nødvendig.

3.3.3 Drøftelse

I følge Andersen Grude og Haug (2009, 135) så er evaluering og kontrollering av et prosjekt kjernen i prosjektstyring, dette har i følge respondentene blitt gjort jevnlig ved hjelp av rapporter om fremdrift. Hensikten med dette er å finne korrigerende tiltak underveis og i følge våre undersøkelser så ble denne evalueringsprosessen brukt som en viktig korrigeringspost hvor man kunne få flere synspunkter å ta og føle på. I følge Gray og Larsson (2008, 419) opererer organisasjoner i prosjekter gjerne med ansvarsgrupper eller prosessgrupper der prosesser gjøres for å spore og vurdere utviklingen og resultatet av prosjektet. Videre skal dette brukes for å identifisere områder der endringer i planer er nødvendig. HF+ hadde ingen slik gruppe, men hadde heller PL som ansvarlig for dette. Han hadde også ansvar for å initiere tiltak for endring hvis det skulle være nødvendig.

I følge Westland (2006, 145) må en ordentlig kvalitetsstyringsprosess være på plass for å levere et prosjekt til avtalt tid, kostnader og kvalitet. Denne prosessen består av flere punkter. I følge redaksjonsleder så var det satt et fokus på å implementere kvalitetssikring i form av en kontrollprosess av det tekniske av tjenesten. Dette ble gjort i form av pilot- og demotesting.

Til prosjektets varighet var i første omgang ikke avsatt noen konkret tidspunkt på når prosjektet skulle være ferdig, i følge Gray and Larson (2008, 284) så kan det være en fordel å slippe produktet tidligere ut i markedet, for eksempel for å komme tidligere ut enn konkurrenter. I HF sitt tilfelle så ble det ikke tatt til betraktning fordi HF har monopol på markedet og bestemte seg derfor for å slippe produktet i januar i stedet for å slippe det i desember. Dette kunne gjøres da forskyvingen var uproblematisk.

Den PLen valgte som tidligere nevnt en flat lederstil for prosjektgruppen. I dybdeintervjuene kom det frem at alle synes PL og redaksjonsleder hadde ledet prosjektgruppen på en god måte. Alle følte at de hele tiden hadde muligheten til å spørre hvis de lurte på noe og at dette hadde en god innflytelse på prosjektet. En PL kan ifølge Gray og Larson (2008, 315) fungere som en "hjertestarter" ved konflikter og gjøre naturlige ombytninger. Han var også ansvarlig for å kontrollere og overvåke. For å være en god leder for HF+ forklarte PL at de hadde kjørt en flat lederstruktur underveis i prosjektet for å kunne være mest mulig

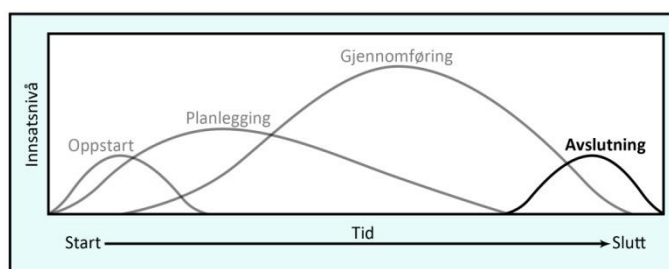
behjelpelig underveis. De tre andre på prosjektgruppen svarte derimot at de hadde følt at de var enkelt å få svar på spørsmål og å få hjelp underveis innad i prosjektgruppen.

3.3.4 Delkonklusjon

Lederstilen under gjennomføringsfasen var flat og fungerte bra. Alle medlemmene av prosjektgruppen var fornøyd med hvordan lederen hadde opptrødt i denne sammenheng. De hadde også stor suksess med hvordan de gjennomførte sine prosjektmøter, enten det var planlagt eller spontane. Dette sier noe om hvor fleksibel og god gruppedynamikk de hadde underveis. Det ble ikke direkte benyttet Gant eller nettverksdiagram for å følge opp målene. Derimot ble det benyttet Trello som et alternativt verktøy for å følge opp fremgang og prosesser gjennom prosjektet. Det var også god bruk av statusoppdateringer på andre måter, der møter og presentasjonen ble brukt til å gjennomgå hvordan man lå an med arbeidsoppgaver underveis. Det oppstod ingen krisesituasjoner i prosjektet og heller ingen form for konflikt. Dette sier noe om god kjemi i prosjektgruppen og hvor godt forberedt man var på krisesituasjoner. Underveis ble det heller ikke foretatt noen drastiske endringer, så dette tyder på at planleggingen til prosjektet har hatt en stor grad av suksess. Alt i alt en god gjennomføringsfasen uten store problemer som oppsto. Gruppen var godt sammensveiset og viste at de behersket og jobbe som en samlet enhet.

3.4 Avslutning

3.4.1 Teori



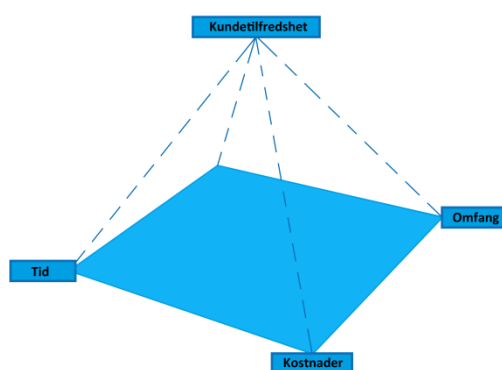
Avslutningsfasen eller leveringsfasen inkluderer to hovedaktiviteter: levering av prosjektet til kundene og omplassering av ressurser. Levering innebærer vanligvis å gi prosjektets ressurser til andre prosjekter samt finne nye oppdrag for prosjektmedlemmene (Gray og Larson 2008, 8) Her vil prosessene og resultatene møte projekteierens forventninger. Halling og Gustavsson indikerer denne fasen med fem områder: overlevering av prosjekt, prosjektnedleggelse, splittelse av

prosjektgruppen, læring av prosjektet og evaluering (Hallin og Gustavsson 2012, 191). Når prosjektet har nådd sine mål og gjennomført sine planer, indikerer dette formelt sett prosjektet som avsluttet. Det er her vanlig at flere prosjekter lukker dørene. Ved kun å frigjøre ressurser og hoppe videre til neste prosjekt blir det ingen konkret vurdering på om prosjektet har oppnådd sine målsettinger, og man får ingen indikasjoner på om prosjektet var en suksess eller en fiasko. Westland påpeker at mer enn nitti prosent av selskaper feiler i gjennomføringen i vurderingen av suksess etter ferdigstillelse. Dette skyldes at prosesser som dette krever tid og ekstra kostnader, noe som heller prioriteres til andre prosjekter. Hvis organisasjonen klarer å finne tid og ressurser til å gjennomføre en helhetlig avslutningsfase, vil en ikke bare kunne avslutte effektivt, men man vil også oppnå kunnskap som er avgjørende for fremtidige prosjekter (Westland 2006, 197)

Prosjektavslutning

Selvom omfanget av prosjektet definerer en klar avslutning, vil ikke nødvendigvis selve prosjektets faktiske avslutning korrespondere med dette. Ved flere prosjekter er prosjektavslutningene ofte ikke så konkret som man faktisk ønsker (Gray og Larson 2008, 471). Det er derfor viktig at prosjektet avsluttes med en fullstendig oppløsning av både prosjektgruppen og prosjektet slik at en ordentlig evaluering av prosjektet kan gjennomføres (Halling og Gustavsson 2012, 195) Den vanligste situasjonen for avslutning av et prosjekt, er et ferdigstilt prosjekt. For mange utviklingsprosjekter er avslutningen ofte i sammenheng med etablering av et nytt produkt eller en tjeneste (Gray og Larson 2008, 482)

Under en prosjektavslutning dannes det slik Halling og Gustavsson (2012, 196) forklarer det en fjerde dimensjon i "The Iron Triangle", også illustrert som "time-cost-scope" hos Gray og Larson (2008, 96), kalt "kundetilfredsstillelse".



Figur 3: "The Iron Triangle"/"Time-Cost-Scope"

Kundetilfredsstillelse baseres på både prosjektgjennomføringen, hvor god interessentledelse har vært utført samt prosjektets endelige utfall (Ottoson, 2009). Kundetilfredshet bestemmes også av hvordan prosjektets produkt implementeres i organisasjonen, hvordan sluttbrukeren anser produktet og hvordan prosjektet skaper videre verdi for organisasjonen. Et prosjekt kan være godt utført med et godt endelig produkt, men fortsatt resulterer i dårlig kundetilfredshet dersom prosjektets utfall ikke har noen åpenbar innvirkning på organisasjonen (Halling og Gustavsson 2012, 196).

Å legge ned et prosjekt innebærer som nevnt flere aktiviteter, og disse kan settes opp i lister. Listene kan være nyttig for å forhindre at områder blir oversett. Hvordan disse listene er utformet vil variere for prosjekter, men noen hovedaktiviteter vil gjelde for de fleste prosjekter. For denne prosessen har Gray og Larson (2008, 227) satt opp fem hovedaktiviteter:

- Få aksept på leveransen av kunden
- Nedleggelse av ressurser og frigjøring til bruk for nye brukere
- Oppløse og resignere prosjektgruppen
- Stenge knyttende kontoer til prosjekte og sørge for at all gjeld er betalt
- Evaluering av prosjektet, prosjektgruppen og PL

Halling og Gustavsson (2012, 196) presenterer to andre aktiviteter som også er knyttet opp til en nedleggelse av et prosjekt:

- Dokumentasjon og erfaringsrapport
- Formell avslutning av prosjektet med et avslutningsmøte

Oppløsning av prosjektgruppen

I prosjekter med innebygd organisering vil de ansatte fortsette i bedriften og arbeidsoppgavene vil fortsette som før. Eventuelt kan det hende medlemmene blir overført til andre prosjekter der de har relevant kompetanse. Det er derfor viktig at PL tar ansvaret for å tilpasse ledermåten til de spesifikke situasjonene og de forskjellige gruppemedlemmenes behov, slik at oppløsningen skjer på en best mulig måte (Hallin og Gustavsson 2012, 198).

Prosjektevaluering

Prosjektevaluering skal innebære statusrapportering, men også resultatmåling og

prognosedata. En prosjektevaluering avklarer hvorfor prosjektet var valgt, prosjektets rolle i organisasjonen, sjekk av den organisatoriske kulturen opp mot prosjektet, vurdering av prosjektgruppen og om den er hensiktsmessig bemannet. Altså vil en prosjektevaluering inneholde alle faktorer som spiller en relevant rolle for andre prosjekter i fremtiden. Dybden og detaljene i en prosjektevaluering skal baseres på organisasjonens og prosjektets faktorer slik som: størrelse, viktighet, type, risiko og problemer. En slik evaluering krever tid og penger og det er derfor viktig at ressursbruket ikke blir større enn nødvendig. Resultatet av en evaluering vil deretter bli en helheltig rapport (Gray og Larson 2008, 468)

Evalueringen skjer videre i tre steg:

Initiering av evalueringsprosessen avhenger primært av organisasjonens og prosjektets størrelse. All innsats bør være tilstedefor at evalueringen skal være en naturlig prosess og ikke noe som kommer som en overraskelse. I mellomstore bedrifter der det arbeides med flere prosjekter samtidig kan initiering av evalueringen komme fra en ansvarsgruppe eller fungere som en del av prosjektet. Ved å gjøre dette til en del av prosjektet vil det være med på å fjerne oppfatningen av at prosjektet spesifikt har blitt valgt ut til evaluering og at noen er på "heksejakt". Viktigheten med prosjektevaluering er derfor at resultatet må representere et uavhengig og eksternt blikk på prosjektet (Gray og Larson 2008, 469).

Datainnsamling og analysens innhold kan variere etter som et hvert prosjekt er unikt. Gray og Larson viser til relevante spørsmål som må besvares med den innsamlede dataen, der spørsmålene er basert på to områder: organisatorisk- og prosjektbaserte spørsmål.

Det førstnevnte skal omhandle kultur, topplederens deltagelse, oppnåelse med prosjektet, korrekte vurderinger, utvalget av fagpersoner, prosjektets gjennomgang og prosjektets suksess. De prosjektbaserte spørsmålene skal ta for seg planlegging- og kontrollsystemer, opprettholdelse av plan(er), kommunikasjon mellom interne og eksterne, prosjektgruppens tilgang til de nødvendige resurser igjennom prosjektet og om prosjektgruppen var riktig ledet igjennom prosjektet.

Slike spørsmål er essensielle å få besvart under en evaluering. Det er også viktig at andre relevante spørsmål også blir besvart under dette. Disse spørsmålene kan

være basert på forskning, utvikling, markedsføring, konstruksjoner og fasiliteter, men dette varierer avhengig av prosjektet (Gray og Larson 2008, 470).

Rapporten skal fange opp nødvendige endringer og erfaringer og skal fungere som et verktøy. Sluttrapporten bør inneholde: klassifikasjoner, analyser, anbefalinger, erfaringer samt vedlegg.

Klassifikasjonen av prosjektet skal gjøre at lesere og PL stiller seg selektive til rapportens innhold og bør inneholde prosjekttype, monetær størrelse, antall ansatte, teknologinivå samt strategi og støtte. Andre klassifikasjoner som er relevante til prosjektet skal også være med. Analysen skal inneholde en konkret og saklig gjennomgang av prosjektets omfang. Dette kan være prosjektets oppdrag og målsettinger, prosedyrer og systembruk, og ressursbruk. Anbefalinger i rapporten skal representere store, korrigerende tiltak, men det er samtidig viktig å anbefale positive suksesser som bør videreføres i fremtidige prosjekter. Erfaring trenger ikke å være i form av anbefalinger, men skal heller påminne om de feil som lett kan unngås og handlinger som lett kan sikre suksess i prosjekter. Spesielt i tilfeller der prosjektgruppen er ferske er slike erfaringer nyttig ved at de avklarer viktige fallgruver. Vedlegget kan inneholde backup data eller analyseinformasjon slik at de som ønsker å følge opp enkelt kan få et godt innblikk i prosessen. Her skal kun kritisk relevant informasjon legges ved (Gray og Larson 2008, 470-471)

Den endelig avslutning av prosjektet

Når den nødvendige informasjonen er innhentet og formidlet ut til prosjektets interessenter er prosjektet nærme en endelig avslutning. Prosjektet har nå gått fra definisjon av strategi og mål til overlevering av produkt til kunden(e).

Prosjektgruppen er oppløst, nødvendig informasjon er dokumentert og rapporter er skrevet. Prosjektet har gått gjennom en formell avslutning og er derfor slutt.

3.4.2 Fakta

Som avslutning av prosjektet hadde det blitt gjennomført evalueringsmøte sammen med prosjektgruppen. Ved tiden det ble gjennomført intervjuer hadde det kun blitt gjennomført ett slikt type møte. Dette møtet var ikke planlagt som et evalueringsmøte, men fant sted mer eller mindre spontant. Møtet ble brukt til å kartlegge effekten av lansering, grad av suksess av målsettinger og erfaringer internt. Respondentene ga uttrykk for at dette møtet var nyttig i form av å innhente

informasjon som kunne brukes i videre evaluering. Det var noen som fortsatt ga uttrykk for at møtet også skulle hatt større fokus på innsamlet data om kundetilfredshet. Respondentene er enige om at selve prosjektets gjennomføring har vært god. Resultatet av prosjektet i et markedsbasert syn er fortsatt vanskelig å måle da det er så tidlig etter lansering, men det kommer frem at respondentene, både fra ledelse og prosjektgruppe ser på dette som en viktig prioritering for nærmeste fremtid.

Utenom dette møtet er det ikke foretatt noe ytterligere evaluering, men dette er i følge respondentene planlagt. En slik evaluering skal etter planen resultere i en sluttrapport med underbyggende rapporter og analyser sammen med resultater og salgsrapporter. Redaksjonsleder og prosjektleder presenterte et planlagt oppsett for rapporten og hva den skulle innholde. Oppsettet viste analyser og funn av trafikkdata, analyse av kundetilfredshet og eksempler på andre mediers strategivalg. Rapporten skal også innholde dokumenterte vurderinger av strategivalg for lansering, målsettinger og gjennomføringsplan. Respondentene beskriver en nødvendighet med avsjekk i prosjektgruppen flere ganger underveis i prosjektet, der funn ble brukt for å vurdere veivalg videre i prosessene. Dette var også planlagt data å legge inn i rapporten.

Læringsutbyttet av prosjektet har vært godt i følge respondentene. For flere av dem var dette prosjektet det første. De uttrykker at kunnskapsoverføringen er et viktig område å arbeide videre med slik at lærdommen ikke går tapt. De erfarne prosjektarbeiderne, PL og teknisk ansvarlig påpekte også et godt læreutbytte av prosjektet. De påpekte også viktigheten av å dokumentere dette for fremtidig arbeid.

Ved "overrekkelsen av produktet", eller i dette prosjektet implementeringen av tjenesten er alle respondentene enige på et område: det tekniske i form av tjenestens system har endt godt. Derimot har selve kulturen rundt tjenesten vært for svak og kundene har hatt problemer med å bruke dette. Dette har krevd mye tid og ressurser for å hjelpe de kundene som har hatt problemer med tjenesten. Respondentene som arbeider tettere ut mot kunder mener at opplæringen burde vært bedre, da de har måtte prøve og feile for å lære systemet og tjenesten bedre selv. PL mener det har gått så bra som det kunne gått, dette fordi det var vanskelig

tidlig i prosessen å forutse hvilke problemer kundene ville ha med tjenesten, men ser i ettertid at det skulle vært brukt mer tid på opplæring av personale som har ansvar for kundene og kundeservice.

Oppløsning av prosjektgruppen vil skje med en naturlig avvikling etter at analyser og evaluering er gjort. Deretter vil prosjektgruppen gå tilbake til daglig drift, slik PL forklarer denne prosessen. Uten om prosjektets evalueringsmøte forklarer respondentene at de verken kjenner til eller at det er planlagt noen mer formell avslutningsmøte til prosjektets avslutning.

Økonomi og de utestående fakturaer tilknyttet prosjektet er og vil være videre kontrollert av økonomileder i bedriften. Avtaler om kostnadsdeling er gjort med konsernet i forkant og er derfor allerede tatt hånd om. Egne kostnader er det ført løpende oversikt over der også økonomileder har ansvar.

3.4.3 Drøftelse

Våre respondenter forklarer et avslutningsmøte som fant sted etter lansering. Slik Hallin og Gustavsson forklarer, er en svært relevant del av å avslutte et prosjekt, å splitte prosjektgruppen, ta lærdom av prosjektet og evaluere (Hallin og Gustavsson 2012, 191). Dette avslutningsmøte har vært til for å kartlegge flere av disse områdene. Noen av respondentene trakk frem at dette møtet hadde mangel på data om kundenes reaksjon på tjenesten. Hallin og Gustavsson vektlegger viktigheten av kundetilfredshet og hvordan dette skal brukes til å vurdere prosjektets helhetlig suksess. Et prosjekt kan være godt utført men resultere i et dårlig utfall for organisasjonen hvis kundetilfredsheten er dårlig (Hallin og Gustavsson, 196). Prosjektets tjeneste i form av det tekniske har vært nærmest problemfritt. Derimot forklarer respondentene en svakhet i selve kulturen rundt tjenesten og kundens brukerforståelse. Ytterligere data på prosjektet i et markedsbasert syn har vært vanskelig å innhente i den nødvendige mengden, da slike målinger var vanskelig å gjøre så tidlig etter lansering av tjenesten. Det kommer fortsatt frem at dette vil være en prioritering å innhente i nærmeste fremtid. Opplæringen for de ansatte som arbeider ut mot kundene har vært for svak i følge respondentene og de må derfor ha måtte prøve og feile selv. Dette har ført til en tids- og ressurskrevende prosess for organisasjonen. Selv om dette møtet fant sted mer eller mindre spontant, har møtet gitt sin effekt i kartlegging

av prosjektet. Ved å gjennomføre en helhetlig avslutning av et prosjekt vil det ikke bare være en effektiv avslutning, men man vil også oppnå kunnskap avgjørende for eventuelle fremtidige prosjekter (Westeland 2006, 197)

Slik å tyde er prosjektgruppen kjent med evalueringen som vil finne sted og viktigheten av dette. Gray og Larson viser til initiering av prosjektevaluering som en skånsom prosess der det er viktig å vektlegge dette som en naturlig prosess. Ved å gjøre dette vil eventuell skepsis forsvinne blant de innblandede i prosjektet. Det vil altså ikke skape inntrykk av en heksejakt, men heller en nyttig prosess der nødvendig informasjon skal kartlegges for videre bruk. (Gray og Larson 2008, 468-469).

Oppløsningen av prosjektgruppen har så langt foregått som en naturlig overgang til daglig drift etter prosjektet. Viktigheten av at PL tar ansvar i denne prosessen er stor og det vil være nødvendig å tilpasse ledermåten i forhold til de spesifikke situasjonene i denne prosessen (Halling og Gustavson 2012, 198). Ved at prosjektgruppen vil falle tilbake til den daglig drift kan denne prosessen gjøres naturlig. Det kom ikke frem noen uklarhet blant respondentene angående dette.

Planlagt prosjektevaluering for prosjektet vil inneholde detaljerte rapporter på de forskjellige områdene til prosjektet sammen med resultater og salgsrapporter fra bruk av tjenesten. Slik det kom frem i intervjuene forklares det at de underliggende rapportene vil inneholde analyse og funn av trafikkdata, analyse av kundetilfredshet, eksempler på strategivalg i andre medier, dokumentasjon med vurderinger av strategivalg, målsettinger og strategivalg, og dokumentasjon av prosjektgruppen og deres arbeid. Et hvert prosjekt er unikt og informasjonen som skal samles inn og analyseres må baseres på selve prosjektet. Under de organisatoriske spørsmålene som burde besvares nevner Gray og Larson områder som kultur, vurderinger, valg av fagpersoner, prosjektets gjennomgang og suksess. Videre burde de prosjektbaserte spørsmålene omgå planlegging og kontrollsystemer, opprettholdelse av planer, kommunikasjon, tilgjengelighet av informasjon og ledelse av prosjektgruppen (Gray og Larson 2008, 470).

Læringsutbyttet, erfaring og dokumentasjon av dette er en viktig prosess i avslutning av et prosjekt. Gray og Larson viser til erfaringsdokumentasjon som en viktig prosess i å kartlegge de små feil som kan unngås handlinger som lett kan

sikre suksess i prosjektet (Gray og Larson 2008, 470). Respondentene forklarer et sterkt og godt læringsutbytte av prosjektet. Prosjektet var for flere av gruppens deltagere det første, og den opparbeide lærdom er derfor viktig å ta vare på. Prosjektgruppen har klare mål om å dokumentere denne lærdommen for verdifull kunnskap til fremtidige prosjekter.

Gray og Larson presiserer i sine fem punkter i avslutning av prosjekt, nødvendigheten av kontroll på økonomi, utestående gjeld og kontoer (Gray og Larson 2008, 227). Denne delen er kontrollert av bedriftens økonomiansvarlig. Samtidig har det fra prosjektets start vært kontrollert håndtering av kostnadsinndeling, og dette er gjort av bedriften sammen med konsernet. Respondentene forklarer at de prosjektbaserte, løpende kostnadene er ført og kontrollert i en oversikt av økonomiansvarlig.

3.4.4 Delkonklusjon

HF var tidlig ute etter prosjektets lansering med å ha et avslutningsmøte. Møte var ikke planlagt men endte med å være godt og nyttig for kartlegging av prosjektets omfang. Samtidig var møtet funksjonelt og effektivt som en god avrundning av selve prosjektets avslutning. Møtet hadde noe mangel på analyse av kundetilfredshet. Dette var vanskelig å innhente så tidlig etter lansering, men slike analyser er essensielt for forståelse av prosjektets suksess. PL har derfor planer om å gjøre ytterligere analyser av dette når den nødvendig data er tilgjengelig. Den tekniske delen av tjenesten var veldig god, men de ansatte som arbeidet ut mot kundene følte de hadde liten forståelse av selve systemet. Det kunne derfor vært brukt mer tid på opplæring av disse i forkant, slik at tiden og ressursene som ble brukt her heller kunne vært forvaltet på andre områder, noe som må dokumenteres i sluttrapporten.

Prosjektgruppen har hele veien vært klar over situasjonen av prosjektet og når dens avslutning skulle være ferdig. Det ble ikke nevnt noen problematikk rundt dette og man kan konkludere med at denne prosessen har vært godt gjennomført. Oppløsningen av prosjektgruppen har gått feilfritt uten noen uklarheter i gruppen. Her har PL vært klar og tydelig på situasjonen overfor de involverte slik Halling og Gustavsson (2012, 198) presiserer som viktig i en slik overgang.

Prosjektet virker til å ha en klar plan på evaluering av prosjektet og alle involverte er enig og forstår viktigheten av dette. Det er utarbeidet en tydelig plan på hvordan verdifullt læringsutbytte skal dokumenteres, noe som er bra.

Sluttrapportens videre mal som ble vist til, avviker noe fra Gray og Larsons (2008, 468) forslag til hvordan denne skal utformes. Selv om hvert prosjekt er unikt og sådan rapporten av den, er det fortsatt noen av de fundamentale områdene som er sett bort i fra i dette prosjektet. Det kan derfor være nyttig å gjøre en sterkere vurdering på innholdet av denne rapporten.

HF har en økonomiansvarlig for håndtering av all økonomi rundt prosjektet. Slik det kommer frem er dette kontrollområdet godt dekket og kontrollert. Det er derfor ingen svakheter å påpeke rundt denne delen av prosjektet.

4 Konklusjon og anbefalinger

4.1 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven var: Hvordan gjennomførte HF prosjektet HF+?

For å besvare problemstillingen er modellen Four Phases benyttet for å se på hva som fungerte bra, hva som var ok eller hva som var gjort dårlig. Deretter gjøres det en vurdering av hver av de fire fasene.

Oppstartsfasen var i dette prosjektet den best gjennomførte fasen, der det ble gjort et grundig arbeid og ingenting ble lagt til tilfeldighetene. Dette skyldes et godt samarbeid mellom HF og den innhentede spesialistgruppen. Her ble strategi, mål og definering av prosjekt gjort på en god måte som samsvarer med aktuell teori. Dette skapte et godt grunnlag for å oppnå et suksessfullt prosjekt, og skyldes en nøye gjennomtenkt sammensetning av prosjektgruppen.

Planleggingsfasen startet med en god kostnadsestimering, der de fleste kostnader var klare tidlig. Med tanke på tidsestimering var denne prosessen noe uklart grunnet vanskeligheter med å forutse varigheten på de ulike arbeidspakkene. Ved å ha slike uklarheter danner dette risikogrunnlag for senere planer.

Risikostyringen i prosjekt var klart definert, og de fleste scenarioer var forutsett. Ved hjelp av verktøyet Trello ble det gjort god organisering av planer og

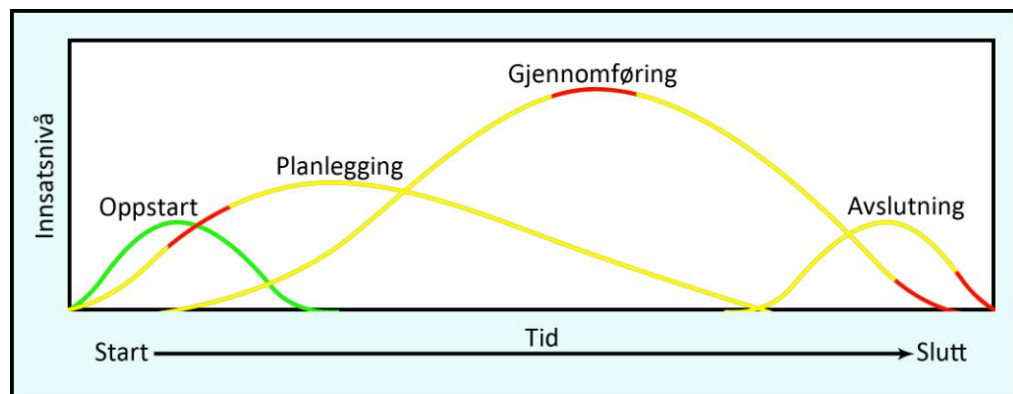
arbeidsoppgaver. Prosjektleders lederstil skapte en positivitet i prosjektgruppen som førte til at alle følte de hadde bidratt. Selv med litt dårlig planlegging av arbeidskapasitet, kan det konkluderes med at planleggingsfasen ble vel gjennomført.

I gjennomføringsfasen har prosjektoppfølgningen vært god, der prosjektmøter har vært velorganisert og godt tilpasset arbeidsflyten. I oppfølgingen av prosjektet er Trello videre brukt til overvåking av fremgang og prosess, samtidig som det ble lett å følge opp oppgavene til prosjektdeltakerne. På grunn av uklar tidsestimering ser man her at de ansatte ble satt under sterkt tidspress i visse perioder av prosjektet, noe som førte til stresstendenser. I form av statusrapportering ble dette gjort gjennom møter og presentasjoner, noe som ser ut til å ha fungert godt for HF og dette prosjektet. Derimot er denne formen for statusrapportering vanskelig å dokumentere for fremtidig evaluering. En god kjemi i prosjektgruppen og en godt gjennomført forberedelsesprosess førte til at det ikke oppstod noe uventede situasjoner eller kriser. Det ble heller ikke foretatt noen endringer underveis, noe som var en positiv effekt av tidligere god planlegging.

Avslutningsfasen ble innledet med et møte for å kartlegge og formelt avslutte prosjektet. Møtet hadde mangel av analyse på effekten av lanseringen, men dette var vanskelig å innhente så tidlig etter lansering. Flere ansatte følte at det var gjennomført en for svak opplæring av systemet noe som skapte tids- og ressursmessig hodebry. I oppløsningen og avslutningen av prosjektet var det ingen problematikk og prosjektgruppen var tidlig klar over at avslutningen skulle skje. Det er laget en klar og tydelig plan for hvordan evaluering av prosjektet skal gjøres, men det ligger enkelte svakheter i innholdet. Det finnes ingen svakheter vedrørende etterkontrollering av de økonomiske områdene.

Basert på hovedkonklusjon kan fasenes grad av suksess illustreres i hovedmodellen som er tatt i bruk.

For å illustrere i hvilken grad de forskjellige fasene har vært vellykket benyttes en fargekodet versjon av modellen Four Phases.



4.2 Anbefalinger

Vi har gjennom konklusjon funnet hvilke styrker og hvilke svakheter som finnes i gjennomføringen av prosjektet HF+. Selv om det var områder i gjennomføringen av prosjektet som avvirket noe fra aktuell prosjektteori, kan det totalt sett kategoriseres som et godt gjennomført prosjekt.

Det er på bakgrunn av svar som er funnet gjennom oppgaven gjort en vurdering på hvilke anbefalinger HF kan ta med seg videre til bruk i fremtidige prosjekter.

Disse er:

- Det ville vært aktuelt å hentet inn ekstra ressurser i form av vikarer under faser av prosjektet der deltakerne hadde mye å gjøre med tanke på dagligdagse arbeidsoppgaver samtidig med prosjektarbeid.
- Det kunne blitt satt av mer tid til opplæring og eventuelt kursing av tjenesten og systemet. Dette spesielt til de ansatte som var tiltenkt en videre rolle med kundebehandling
- Det kunne blitt tatt i bruk ekstern feedback med tanke på sluttproduktets brukervennlighet, dette i form av digitale testing eller fysiske konfrontasjoner med tilfeldige brukere.
- Det kunne blitt gjort en grundigere vurdering på innholdet i evaluering- og sluttrapport for å forsterke nytten av denne til fremtidige prosjekter. Områdene som kunne vært vurdert å ta med er: prosjektkultur, valg av prosjektgruppe, kommunikasjon, lederskap, prosjektgruppens sammensetting og prosjektens tilgang til ressurser.

Referanseliste

- Andersen, S. Erling, Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2009. Målrettet prosjektstyring. 6. utg. Bekkestua: NKI forlaget.
- De Mascia, Sharon. 2012. "The Psychology of project Management", *Project Management World Today (Vol. XIV, Issue III)*. 1-4
- Gobeli, D. H og E. W. Larson. 1990. "Project Management Problems", *Engineering Management Journal*, 2, 31-36.
- Hallin, Anette og Tina Karrbom Gustavsson. 2012. Project Management. Malmö: Liber.
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte og Line Christoffersen. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. Utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Karlsen, Jan. T. 2014. Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kerzner, R. Harold. 2009. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10 utg. Hoboken: Wiley.
- Larson, E. W. og Gray, C. F. 2008. Project Management: The Managerial Process. New York: The McGraw Hill Irwin.
- Ottosson, H. 2009. Vad, när, hur och vem: Praktisk prosjektledning inom bygg-, anläggnings- och fastighetsbranschen. Stockholm: Svensk byggtjänst.
- Project Management Institute Staff (PMI). 2008. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 4 utg. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Ringdal, Kristen. 2013. Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Rolstadås, A. 2011. Praktisk prosjektstyring. Trondheim: Tapir Akademisk.
- Silkoset, Ragnhild, Ulf Olsson og Geir Gripsrud. 2010. 2. utg. Krisiansand: Høyskoleforlaget.
- Westland, Jason. 2006. The Project Management Life Cycle: A complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully. London: Kogan Page.