



Handelshøyskolen BI

BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10737 IN17 B D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Johanna Sårheim Olsen, Frida Presthagen Jakobsen, Kristoffer Naley Nornes

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Organisering av bankdrift i moderne tid
Navn på veileder *:	Barbara Salopek

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja
---	-----	--	----

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	10
Andre medlemmer i gruppen:	

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



Organisering av bankdrift i moderne tid

Stuedsted:
BI Bergen

BTH 3620 - Økonomi og administrasjon

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

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt treårige bachelorstudie i økonomi og administrasjon, ved Handelshøyskolen BI campus Bergen.

Det har vært 3 krevende år som korona-studenter, tiden har vært preget av lite kontakt med medstudenter, digitale forelesninger, smitteverntiltak og hjemmeeksamen. Heldigvis løsnet ting opp i fjor, og vi fikk fysiske forelesninger igjen, hvor vi i denne gruppen ble kjent gjennom valget prosjektledelse.

Dette siste semesteret har vært både krevende og lærerikt. Det å få undersøke hvordan en stor bedrift organiserer prosjektarbeid har gitt oss en unik innsikt i praktisk prosjektarbeid i organisasjoner. Vi er stolte av denne oppgaven, og håper at den kan bidra til økt bevissthet om agile metoder i prosjekter.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Barbara Salopek for all hjelpen underveis i oppgaven. Vi har med glede stilt opp på alle seminarer og veiledninger, vi setter pris på den tette oppfølgingen vi har fått.

Vi må også takke Sparebanken Vest for at de har stilt opp til intervjuer og svart på spørreundersøkelsen vår. Vi har fått god innsikt i hvordan bedriften jobber med prosjekter, og kommer til å ta med oss funnene videre i arbeidslivet.

Johanna Sårheim Olsen
Frida Presthagen Jakobsen
Kristoffer Naley Nornes

Bergen, mai 2023

Sammendrag

Implementering av agile metoder har resultert i en engasjerende organisasjonskultur, etablering av effektive rutiner for kunnskapsdeling og optimaliserte teamstrukturer i Sparebanken Vest.

Gjennom kvantitativ og kvalitative undersøkelser har vi undersøkt problemstillingen:

Hvordan kan en prosjektbasert organisasjon anvende agile ledelsesmetoder for å oppnå suksess?

Vi har sett på ulike faktorer ved organisasjonen som relatert til prosjektportefølje, agile metoder, ressursstyring, kunnskapsdeling og organisasjonskultur. Resultatene har avdekket en tydelig kobling mellom agile ledelsesmetodikker og engasjement. Det ble også konstatert at tradisjonell prosjektledelse ikke lenger er optimal i dagens moderne bankvirksomhet. Det er utfordrende å måle prosjektsuksess, men bedriften hadde en klar holdning om å opprettholde kvalitet i leveransene uten å kutte kostnader.

Basert på funnene har vi konkluderte med at Sparebanken Vest har organisert seg på en måte som sikrer suksessrike prosjektleveranser samtidig som de ikke går ned på kvaliteten. Dette bidrar til å øke forståelsen for effektiv implementering av agile ledelsesmetoder i prosjektbaserte organisasjoner.

Resultatene og innsiktene fra denne studien har relevans for banken og andre organisasjoner som ønsker å forbedre sin prosjektledelse og oppnå suksess i et stadig mer kompleks og dynamisk marked. Utforskningen av denne problemstillingen er viktig i en tid der organisasjoner står overfor økende behov for fleksibilitet og økt konkurranse fra både etablerte aktører og nye fintech-selskaper.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	6
1.1 Tema og problemstilling	6
1.2 Om bedriften	7
1.3 Formål og mål	8
1.4 Avgrensning av oppgaven	8
1.5 Oversikt over tabeller og figurer	9
2.0 Teori	9
2.1 Prosjektbasert organisasjon	9
2.1.1 Moderne bankdrift	9
2.1.2 Hva er en prosjektbasert organisasjon?	10
2.1.3 En suksessfull prosjektbasert organisasjon	10
2.2 Prosjektportefølje	12
2.2.1 Prosjektporteføljestyring	12
2.2.2 Risikostyring	13
2.2.3 Prosjektledelse	14
2.3 Agile metoder	16
2.3.1 Agile Vs. Tradisjonelle metoder	16
2.3.2 Rammevilkår	17
2.3.3 Scrum og Kanban	18
2.4 Ressursstyring	19
2.4.1 Ressursplanlegging	19
2.4.2 Teamarbeid	20
2.5 Kunnskapsdeling	21
2.5.1 Kunnskapsdeling i prosjektbaserte organisasjoner	21
2.6 Organisasjonskultur	22
3.0 Metode	23
3.1 Metodevalg	23
3.2 Primær- og sekundærdata	24
3.3 Kvantitativ metode	24
3.4 Kvalitativ metode	25
3.5 Validitet og reliabilitet	26
3.5.1 Kvantitativ metode	26
3.5.2 Kvalitativ metode	28
4.0 Analyse / funn	29
4.1 Kvantitativ metode	29
4.1.1 Deskriptiv statistikk	29
4.1.1 Funn fra spørreundersøkelse	30

4.2 Kvalitativ metode	35
4.2.1 Prosjektportefølje	35
4.2.2 Agile metoder	37
4.2.3 Ressursstyring	38
4.2.4 Kunnskapsdeling	39
4.2.5 Organisasjonskultur	41
5.0 Drøfting	43
5.1 Prosjektportefølje	43
5.2 Agile metoder	44
5.3 Ressursstyring	45
5.4 Kunnskapsdeling	46
5.5 Organisasjonskultur	47
6.0 Konklusjon	48
6.1 Kritikk til oppgaven	49
6.2 Anbefalinger	50
7.0 Referanseliste	52
8.0 Vedlegg	59
8.1 Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse	59
8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide	63

1.0 Innledning

Rask teknologisk utvikling har ført til at banksektoren har måttet utvikle seg fra tradisjonell til mer prosjektbasert drift for å imøtekomme dagens utfordringer. Agile metoder har vist seg å være svært fordelaktig for organisasjoner som er prosjektbasert.

Takket være overgang til agil ledelsesmetode, kan den verdensledende banken ING skryte av å ha redusert "time-to-market" på nye produkter med over 80 % (PricewaterhouseCoopers, 2020a). Organisasjoner som investerer i etablerte prosjektledelsespraksiser kaster bort 28 ganger mindre penger enn de som ikke gjør det, da flere av deres strategiske initiativer fullføres vellykket (Langley, 2017). Stadig flere banker, også i Norge, har fulgt disse fotsporene.

Banksektoren er et konkurransepreget marked, hvor stadig økende digitalisering har ført til en eksplosjon av fintech-selskaper, som tilbyr digitale løsninger på det meste innen bank og økonomi. I tillegg til dette har en rekke eksisterende teknologiselskaper utvidet virksomheten sin til å også omfatte banktjenester (McKinsey, 2016).

For å oppnå suksess i et stadig konkurransepreget marked må banksektoren aktivt tilpasse seg og konkurrere mot nye, innovative selskaper. Sparebanken Vest er en av mange organisasjoner som har utviklet seg til å bli en prosjektbasert organisasjon, for å imøtekomme utfordringer og tilrettelegge for innovasjon i selskapet. Ved å skape en prosjektbasert organisasjon, kan man raskere tilpasse seg nye teknologier og endringer i markedet, samtidig som en sikrer effektiv styring og koordinering av prosjektene.

1.1 Tema og problemstilling

Banksektoren er en bransje som har opplevd enorme endringer de siste 20 årene, fra å ha mange lokale kontorer hvor alt arbeid ble gjort manuelt,

til å bli heldigitale og full-automatiserte. Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende tema:

Organisering av bankdrift i moderne tid.

Gjennom oppgaven har vi som mål å forstå hvordan en bank kan gjøre endringer i organisasjonsstrukturen, samtidig som det gode arbeidet som allerede eksisterer i organisasjonen opprettholdes. Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan en prosjektbasert organisasjon anvende agile ledelsesmetoder for å oppnå suksess?

Vi har valgt å undersøke Sparebanken Vest fordi de er en godt etablert bank som har lyktes med å implementere agile metoder i sin drift.

1.2 Om bedriften

Sparebanken Vest er en lokalbank med forankring til Vestlandet fra Rogaland i sør, til tidligere Sogn og Fjordane i nord. Banken har en historie som strekker seg tilbake til 1823, hvor den ble etablert som "Bergens Sparebank" av byens borgerskap som "Banken for de fattige". Gjennom årene har banken utviklet seg, og i 1882 ble Sparebanken Vest dannet som vi kjenner den i dag. En milepæl i bankens historie er dens børsnotering i 1995, som markerte en ny epoke i dens vekst og suksess. Denne spennende reisen gjør Sparebanken Vest til et bemerkelsesverdig eksempel på bank med røtter i samfunnet og en sterk forpliktelse til å betjene Vestlandet fra nord til sør (Sparebanken Vest, 2023).

Visjonen til banken er å skape tillit, enkelhet og lokalt engasjement. Det deles årlig ut midler til lokale prosjekter i lokalmiljøene, noe som har pågått i 200 år (Sparebanken Vest, 2023). I 2022 omsatte banken for 3,3 milliarder kroner, noe som gav et overskudd før skatt på over 2,7 milliarder

kroner (Proff.no, 2021). Dette overskuddet fordeles mellom utbytte til aksjonærene, og gaver som deles ut til allmenntilgjortige formål.

Banken har hovedkontor i Jonsvollsgaten i Bergen og har 35 kontorer spredt utover Vestlandet, med 755 årsverk ifølge kvartalsrapporten for Q4 2022 (Sparebanken Vest, 2022).

I 2012 var Sparebanken Vest en tradisjonelt organisert bank, som hadde behov for å bli bedre på kundefokus og utvikling. Banken gikk over til agile metodikker for å styrke kundefokus og utviklingsmiljø. Endringene viser seg å gi gode resultater. Blant annet har SPV sin "mobilbank i en årrekke hatt høyest snitt i kundetilfredshet av alle norske mobilbanker i App Store og Google Play" (PricewaterhouseCoopers, 2020b).

1.3 Formål og mål

Formålet med denne oppgaven er å utforske og analysere hvordan en prosjektbasert organisasjon anvender agile ledelsesmetoder for å oppnå suksess. Målet med oppgaven er å skrive en oppgave som setter fokus på agile ledelsesmetoder, som kan være interessant for andre. Resultatmålet er en ferdig bacheloroppgave som bidrar til økt kunnskap om agile metoder i en prosjektbasert organisasjon.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Avgrensningen av denne oppgaven fokuserer på de teoretiske inndelingene av prosjektportefølge, ressursstyring, kunnskapsdeling, organisasjonskultur og agile metoder i sammenheng med en prosjektbasert organisasjon. Ved å fokusere på disse utvalgte områdene vil vi kunne oppnå en dypere forståelse av deres innvirkning på helhetlig organisatorisk suksess i en prosjektbasert organisasjon.

Vi vil imidlertid ikke ta for oss andre relevante aspekter som økonomisk styring, markedsanalyse og arbeidsmarkedet.

1.5 Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 2.1: Forskjeller mellom de to tilnærmingene til prosjektrisikostyring (de Bakker et al., 2010, tab. 1) Egen oversettelse.

Tabell 2.2 Forskjeller mellom tradisjonell og agil ledelse (Špundak, 2014, tab. 1) Egen oversettelse

Tabell 4.1: Forklaring av score i spørreundersøkelsen

Tabell 4.2: Alder på respondenter

Tabell 4.3: Ansettelsestid i SPV

Tabell 4.4: Hvor mange prosjekter har du vært involvert i de siste 12 mnd

Tabell 4.5: Rolle i prosjektarbeid

Tabell 4.6: Resultater fra spørreundersøkelse

Tabell 4.7: Korrelasjon mellom engasjement og andre variabler

Tabell 4.8: Ansattes mening om engasjement og variablene

Figur 2.1: Prosjektleders kompass etter Coleman og Macnicol 2015 (Karlsen, 2020, s. 129)

Figur 3.1: Korrelasjon og cronbachs alfa

2.0 Teori

2.1 Prosjektbasert organisasjon

2.1.1 Moderne bankdrift

Integrering av digitale teknologier blir stadig mer avgjørende for selskaper i banksektoren for å holde deres posisjon i markedet (Liu et al., 2011).

Begrepet Industri 4.0 ble først brukt i 2011 og beskriver en økt digitalisering av industrielle systemer, der også bankvirksomhet er sterkt preget av den industrielle revolusjonen. Kundenenes forventninger driver behovet for å tilpasse strategier, prosesser og IT-relaterte arbeidsoppgaver (Schmidt et al., 2017).

Fintech er et begrep som trolig oppsto på tidlig 1990-tallet av daværende styreleder John Reed i Citicorps bank. Ordet Fintech er satt sammen av ordene “finance” og “technology”, og paraplybegrepet omhandler finansielle tjenester som er muliggjort av IT, og er ofte brukt av oppstartsbedrifter, men også eksisterende banker og forsikringselskaper (Puschmann, 2017, s. 70). Den største trusselen for tradisjonelle banker er å kunne levere like gode kundeopplevelser som fintech-selskapene (McKinsey, 2015, s. 7).

Det er høy konkurranse i finansmarkedene, og for å møte dette er det en fordel om bedrifter går fra tradisjonelle metoder og over til å arbeide prosjektbasert for å møte kundenes forventninger og holde seg konkurransedyktige. (Schmidt et al., 2017)

2.1.2 Hva er en prosjektbasert organisasjon?

En prosjektbasert organisasjon er en organisasjon hvor deres hovedprodukter og tjenester produseres gjennom prosjekter (Pemsel & Müller, 2012). Et prosjekt kan defineres som “enhver aktivitet med et definert sett med ressurser, mål og begrensninger” (Hobday, 2000, avsn. 3.1). Der man opprinnelig brukte metoder utviklet basert på Henry Ford sin samlebåndmetodikk, har det nå blitt vanligere for bedrifter å bevege seg over til en struktur der stadig mer av arbeidsoppgavene utøves i prosjekter. Prosjektbaserte organisasjoner egner seg bedre til å håndtere utfordringer som økende produktkompleksitet, tverrfaglighet, kundesentrert innovasjon og teknologisk usikkerhet, enn det tradisjonelle former for organisering gjør (Hobday, 2000).

2.1.3 En suksessfull prosjektbasert organisasjon

Ifølge Mørstad (2023) betyr suksess fremgang, det å gjøre lykke. I denne oppgaven refererer suksess til å oppnå mål på en ønsket og positiv måte. Når vi sier at en organisasjon er suksessfull, betyr det at de har lyktes med å oppnå sine mål og levere ønskede resultater. For å

vurdere om et enkelt prosjekt er suksessfullt, ser en tradisjonelt på om en har gjennomført innenfor budsjetterte kostnader, tid og om krav til prosjektet er tilfredsstillt. Kritik rettet mot dette er relatert til faktum at disse faktorene bestemmes helt i begynnelsen av planleggingsfasen, altså når prosjektet er på sitt mest usikre (de Bakker et al., 2010).

Om en organisasjon har et helhetlig suksessfullt uttrykk kan en se på engasjement hos ansatte. Forskning viser nemlig at de virksomhetene som gjør mest suksess i markedet er de som har flertallet av engasjerte medarbeidere (Djupvik, 2015). En unik egenskap ved engasjement er dens evne til å smitte over på andre, slik at en positiv organisasjonskultur vil fungere som en drivkraft for kontinuerlig forbedring (Djupvik, 2015). Motsatt vil altså en negativ kultur raskt føre organisasjonen i nedadgående spiral.

Organisasjonsstruktur er en annen egenskap som har vist å ha en direkte effekt på suksessen til prosjektbaserte organisasjoner (Petro & Gardiner, 2015). I denne oppgaven refererer organisasjonsstruktur til måten ansvar og myndighet er distribuert i organisasjonen, samt hvordan oppgaver blir koordinert for å sikre at virksomheten som helhet oppnår sine mål.

Strukturen endrer seg kontinuerlig i takt med implementeringen av nye strategier. En god strategi vil bidra til en langsiktig og bærekraftig vekst, og skal bidra til at organisasjonen holder på sine konkurransefortrinn (Porter, 1996). Altså er en effektiv og hensiktsmessig organisasjonsstruktur avgjørende for suksessen til prosjektbaserte organisasjoner, da den bidrar til å optimalisere ansvar, myndighet og oppgave-koordinering for å oppnå ønskede resultater.

Vurderingen av om en prosjektorganisasjon kan betraktes som suksessfull er en kompleks problemstilling som avhenger av flere faktorer. Videre i denne oppgaven har vi valgt å fokusere på to aspekter: engasjementet blant de ansatte og organisasjonsstrukturen som støtter dette.

2.2 Prosjektportefølje

En prosjektportefølje er en samling av enkeltprosjekter som gjennomføres samtidig (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Innenfor banksektoren vil porteføljen ofte bestå av prosjekter relatert til ulike fagområder, som IT, nye reguleringer eller standarder og produkter eller tjenester. Det kan være hensiktsmessig å organisere prosjektene i forskjellige porteføljer for å gi bedre oversikt og styring av de ulike områdene i banken (Turkulainen et al., 2015).

2.2.1 Prosjektporteføljestyring

Prosjektporteføljestyring er en tilnærming som innebærer å samle og organisere alle prosjekter i en organisasjon på en systematisk måte. Det er en kontinuerlig aktivitet som involverer beslutninger om hvilke pågående prosjekter og tilgjengelige prosjektforslag som skal bli en del av porteføljen (Zhou et al., 2020). Forskning indikerer at organisasjoner blir stadig mer bevisste på behovet for å håndtere en samling av prosjekter som en portefølje, og å koordinere dem mot et felles overordnet mål i stedet for å behandle dem som separate og uavhengige enheter (Turkulainen et al., 2015).

Målet med god porteføljestyring er å skape en helhetlig tilnærming til ressursbruk og planlegging, slik at sammensetningen av prosjekter bidrar til organisasjonens overordnede strategiske mål (Teller et al., 2012). For å bestemme hvilke prosjekter som skal iverksettes, må en vurdere at prosjektet vil bidra til måloppnåelse, lønnsomhet eller balanse for organisasjonen (Stavne, 2018). Dette kan være svært utfordrende da prosjekter ofte er svært varierende i størrelse, omfang, varighet og strategisk betydning.

Om en prosjektportefølje anses som suksessfull eller ikke, avhenger av informasjonskvalitet, samarbeidskvalitet og allokeringkvalitet (Teller et al., 2012). Informasjonskvalitet refererer til hvor pålitelig, nøyaktig og relevant informasjonen er i en organisasjon eller et system, og hvordan den er

presentert og hvor tilgjengelig den er for brukerne (Teller et al., 2012). Samarbeidskvalitet henviser til evnen til effektivt samarbeid og kommunikasjon mellom ulike aktører og team i en organisasjon, mens allokeringsskvalitet handler om effektiv fordeling og bruk av ressurser for å oppnå optimale resultater i prosjekter og porteføljer (Teller et al., 2012).

2.2.2 Risikostyring

Risikostyring handler om å identifisere, analysere, vurdere og håndtere potensielle trusler og muligheter som kan ha innvirkning på et prosjekt eller en organisasjon. Effekten av risikostyring er vanskelig å fastslå, da det er utfordrende å forutsi hva som ville skjedd hvis man ikke tok hensyn til risiko. Målet med risikostyring er å minske sannsynlighet og/eller konsekvensene av trusler, eventuelt maksimere sannsynlighet og/eller konsekvenser for muligheter (de Bakker et al., 2010).

I litteratur finnes det typisk to tilnærminger som beskriver risikostyring i prosjekter: evalueringstilnærming og ledelsestilnærming (de Bakker et al., 2010).

Evalueringstilnærming	Ledelsestilnærming
Finne generiske risikoer Identifiserte risikoer brukes for fremtidige prosjekter Kun analyse Opprette generell relevant informasjon	Finne spesifikke risikoer Identifiserte risikoer brukes for nåværende prosjekt Ulike aktiviteter Oppnå direkte resultater

Tabell 2.1: Forskjeller mellom de to tilnærmingene til projektrisikostyring (de Bakker et al., 2010, tab. 1) Egen oversettelse.

Evalueringstilnærming beskriver risikostyring som en analyseprosess, hvor risiko for nye prosjekter vurderes ut ifra hvilke risikoer som er blitt identifisert i tidligere prosjekter. Tilnærmingen innebærer å samle inn

informasjon om tidligere prosjektsvikt og deres årsaker, for så å bruke funnene som "sjekklister" videre i risikostyring. Ledelsestilnærming handler i større grad om hvilke risikoer som er høyst relevant for det aktuelle prosjektet. Her brukes risikostyring for å ta beslutninger og håndtere risiko, gjennom å samle inn informasjon og analysere (de Bakker et al., 2010).

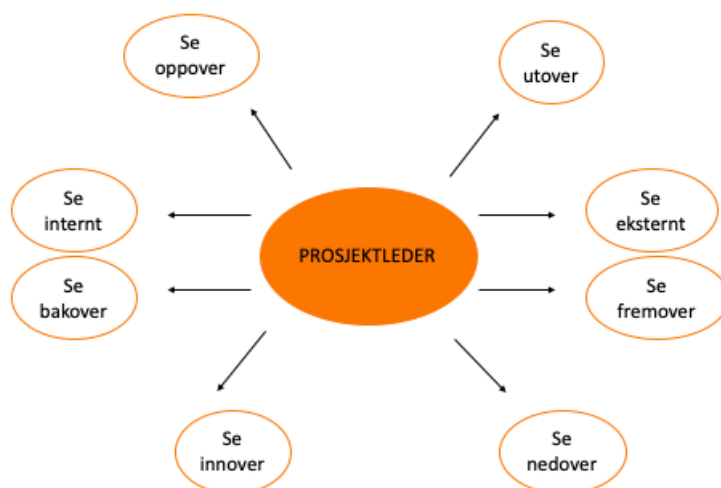
Til tross for mye forskning på området, er det lite empirisk bevis for at organisasjoner faktisk tar i bruk de anbefalte metodene og verktøyene. Dette gjelder spesielt når det kommer til å minimere risiko, og forbedre sjansene for suksess i IT-prosjekter (de Bakker et al., 2010). Det kan skyldes forskjellige faktorer, som manglende kunnskap om de beste praksisene, eller mangel på ressurser til å implementere dem. Det er derfor viktig å øke bevisstheten rundt risikohåndtering, og å oppfordre organisasjoner til å ta i bruk denne kunnskapen i sine IT-prosjekter.

2.2.3 Prosjektledelse

Prosjektledelse kan defineres som "anvendelse av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker i forhold til prosjektaktiviteter for å møte eller overgå behovene og forventningene til interessenter knyttet til prosjektet" (Piwowar-Sulej, 2021). Prosjektledelse innebærer altså alt fra å planlegge, organisere, styre og kontrollere prosjektaktiviteter for å oppnå definerte mål innenfor gitte begrensninger, samtidig som man tar hensyn til interessentenes behov og forventninger.

Å håndtere flere prosjekter samtidig utgjør en betydelig utfordring. Et viktig aspekt ved prosjektledelse er å utvikle strategier som adresserer denne utfordringen, blant annet ved å prioritere oppgaver og delegerer ansvar. Ledelsesrelaterte utfordringer knytter seg ofte til overbelastning, overlappende tidsfrister, manglende klarhet og koordinering. Løsningsstrategier inkluderer å opprettholde god oversikt over alle prosjekter og deres tilhørende tidsfrister, samt å prioritere oppgaver basert på organisasjonens verdiskapning (Martins, 2022).

Prosjektleders kompass kan brukes som en veiledning for å sikre effektiv ledelse av prosjekter gjennom strategisk planlegging, teamledelse og ressursstyring. Ved å kombinere prosjektporteføljestyling og prosjektleders kompass, kan organisasjoner sikre at de velger og leder prosjekter på en effektiv måte for å nå organisatoriske mål (Karlsen, 2020, s. 130).



Figur 2.1: Prosjektleders kompass etter Coleman og Macnicol (2015) referert i (Karlsen, 2020, s. 129)

Prosjektledelsesmetodikk defineres som “et sett med metoder, teknikker, prosedyrer, regler, maler og beste praksis brukt på et prosjekt” (Project Management Institute, 2021). Formålet med prosjektledelsesmetodikk er å øke sannsynligheten for å oppnå suksess i et prosjekt, samtidig som det legger til rette for effektivitet i prosjektgruppen ved å sikre fleksibilitet (Špundak, 2014).

Litteratur knyttet til prosjektledelse presenterer typisk to ulike metodikker å lede etter: tradisjonelle og agile metoder (Piwowar-Sulej, 2021).

Implementering av agile metoder har vist seg å være spesielt gunstig innenfor bankvirksomhet, der organisasjonene har dratt betydelig nytte av tilnærmingen.

2.3 Agile metoder

Agile metoder oppstod som følge av at prosjekter ble mer komplekse og usikre enn tidligere (Zavyalova et al., 2020). Agil ledelsesmetodikk beskriver en mer fleksibel måte å organisere et prosjekt på, enn det en ville gjort i en tradisjonell tilnærming. En prosjektbasert organisasjon som anvender agile metoder vil være bedre i stand til å levere verdi raskere og mer effektivt, og dermed bidra til økt suksess og konkurransekraft (Špundak, 2014). Agile metoder er mye brukt i IT- og programvare-relaterte prosjekter, men virksomheter kan også fordelaktig bruke disse metodene på andre deler av organisasjonen.

2.3.1 Agile Vs. Tradisjonelle metoder

Forskjellene mellom tradisjonell og agil prosjektledelse kan identifiseres ved å analysere ulike særtrekk ved prosjektene. Tabellen er laget selv basert på Špundak (2014), og gir en sammenligning av disse metodene.

Særtrekk ved prosjekt	Tradisjonelle	Agile
Krav	Klare, innledende krav, lav endringsrate.	Uklare krav Kreative, nyskapende
Brukere	Ikke involvert.	Tett og hyppig samarbeid
Dokumentasjon	Krever formell dokumentasjon.	Mer bruk av uformell Erfaringsbasert kunnskap
Størrelse	Store prosjekter.	Mindre prosjekter
Organisatorisk støtte	Bruker eksisterende prosesser.	Forberedt på å omfavne agil tilnærming
Medarbeidere	Ikke fremhevet, forventer svingninger, udelt lag,	Mindre team Samlokaliserte
Systemkritikk	Konsekvenser av systemfeil er alvorlige.	Mindre kritiske systemer
Plan	Lineær.	Kompleks, gjentakende

Tabell 2.2 Forskjeller mellom tradisjonell og agil ledelse (Špundak, 2014, tab. 1) Egen oversettelse

Som en kan se i tabellen utviklet av (Špundak, 2014), fokuserer tradisjonelle metoder på klare krav, lav endringsrate, formell dokumentasjon og bruk av eksisterende prosesser. I motsetning til dette, har agile metoder uklare krav, tett brukerinvolvering, mer uformell dokumentasjon, evne til å omfavne endringer og tilpasninger, mindre team, mindre kritiske systemer, og en kompleks og gjentakende planlegging. Disse forskjellene illustrerer de fundamentale forskjellene mellom de to tilnærmingene.

Basert på forskning viser det seg at agile metoder har en betydelig høyere suksessrate sammenlignet med tradisjonelle prosjektledelsesmetoder. Ifølge studien var suksessraten for prosjekter som ble ledet ved hjelp av agile metoder 42 %, mens suksessraten for prosjekter som ble ledet tradisjonelt kun var 26 % (Hebib, 2021). Der en tradisjonell metode fokuserer på forutsigbarhet i arbeidet, er en agil metode mer opptatt av å være tilpasningsdyktig undervegs i både prosjekter og organisasjonen (Špundak, 2014).

2.3.2 Rammevilkår

Rammevilkår brukes om vilkår eller betingelser for hvordan en virksomhet skal drives (Det norske akademis ordbok, u.å.). Vilkårene er opprettet med hensikt å danne en ramme for arbeidet gjennom å sette begrensninger. For et prosjekt vil rammevilkårene innebære et sett av regler, prosesser, metoder og maler som skal brukes gjennom prosjektets levetid (Project Management Institute, 2021).

Karlsen definerer interne rammebetingelser som føringer, som settes av ledere i organisasjonen. Dette angår for eksempel anskaffelse av utstyr, prosedyrer og fremgangsmåte for gjennomføringen. Videre definerer han at eksterne rammebetingelser fastsettes av omgivelsene, og kan ikke styres av organisasjonen. Her snakker man om for eksempel rentenivåer, tilgang på arbeidskraft og geografiske forhold. (Karlsen, 2020, s. 98)

Innenfor agil ledelse, eksisterer det ingen praktisk veiledning for administrering av prosjekter (Zavyalova et al., 2020). Agil ledelse forutsetter at ansatte får stor frihet i arbeidet, og at rammevilkårene er fleksible. Dette betyr at teamene har muligheten til å tilpasse seg endringer og ta beslutninger basert på behovene som oppstår underveis i prosjektet.

2.3.3 Scrum og Kanban

Scrum er en agil metode som gir retningslinjer for gjennomføring av komplekse prosjekter, hovedsakelig brukt i IT-prosjekter. Metoden kjennetegnes ved at arbeidet utføres i sprinter, hvor hvert sprint er en begrenset tidsperiode for å ferdigstille produktet. Scrum-teamet består av en prosjekteier, et utviklingsteam og en scrumleder med få teammedlemmer som har den nødvendige kompetansen for prosjektet (Schwaber & Sutherland, 2016).

Kanban er en metode for planlegging som opprinnelig stammer fra samlebånd-prosesser, men som nå også brukes i prosjektorganisering. Metoden handler om å visualisere arbeidsflyten og begrense arbeidsmengden for å øke effektiviteten og redusere sløsing (Karlsen, 2020, Kapittel 9.10). Dette gjøres ved å visualisere arbeidsoppgaver på en tavle eller et brett, ofte i form av kort eller lapper som flyttes fra en kolonne til en annen når arbeidet går fra et trinn til et annet. For å begrense arbeidsmengden, skal det defineres hvor mange arbeidsoppgaver som kan være aktive samtidig (Högstrand, 2019).

Hovedforskjellen mellom Scrum og Kanban, er at Scrum passer for prosjektarbeid, og Kanban for daglig drift (Högstrand, 2019). Dette på grunnlag av forskjeller med hensyn til både tilnærming til endring og tidshorisont. Scrum er tidsbundet arbeid med strenge prosesser for arbeidsoppgavene, hvor Kanban foregår mer flytende der produkttegenskapene utvikles underveis i prosessen. Disse to metodene kan brukes hver for seg eller kombineres.

En utfordring når det kommer til å lede organisasjoner som er så selvstyrt som de er i agile metoder, er å holde orden og fordele ressurser rett mellom prosjekter og annet arbeid i organisasjonen.

2.4 Ressursstyring

En ressurs er definert som “elementer eller menneskelige egenskaper som kan utnyttes økonomisk, eller som er til nytte på en annen måte” (Nilstun, 2023). Målet med å styre ressursene er å sikre at de brukes på en optimal måte for å oppnå ønskede resultater og mål, noe som krever nøye planlegging.

2.4.1 Ressursplanlegging

Prosjektplanlegging handler i stor grad om fordeling av ressurser, mellom flere avhengige og uavhengige aktiviteter over tid (Brucker et al., 1999). I en organisasjon som er prosjektbasert, er det en rekke oppgaver som må utføres både i prosjektene og i resten av organisasjonen. Dette utgjør en betydelig utfordring når det gjelder å fordele ressursene på en hensiktsmessig måte. Vanligvis er det prosjektleder som har ansvar for å overvåke prosessen rundt planlegging og tildeling av ressurser, men dette ansvaret kan delegeres videre til andre ledere (Landau, 2023). Her kan det være en fordel å bruke verktøy og teknikker, som Gantt-diagram, for å holde oversikt over tidsplanen.

En effektiv ressursstyring i en portefølje er enda viktigere enn ressursstyring for hvert enkelt prosjekt (Landau, 2023). Dette skyldes at en portefølje består av flere prosjekter som konkurrerer om de samme begrensede ressursene. Ved å prioritere og optimalisere bruken av ressursene på tvers av prosjektene i porteføljen, kan man oppnå et bedre helhetlig resultat.

Ressurser som brukes i prosjekter kan deles inn i fire hovedkategorier; menneskelige-, materielle-, økonomiske- og tidsressurser (Kaur et al.,

2023). Prosesser knyttet til strategisk menneskelig ressursstyring utviklet seg på slutten av 1970- og 1980-tallet til å bli en måte å lede ansatte i et stadig skiftende og usikkert miljø (Kramar, 2014).

For å sikre god ressursallokering mellom prosjekter og annet arbeid i en organisasjon, bør en med fordel fordele prosjektene i porteføljen. I en studie utført av Blichfeldt & Eskerod (2008), konkluderes det med at en avgjørende grunn til at organisasjoner ikke når prosjektmål er at de ikke inkluderer alle aktive prosjekter i porteføljene sine. Gjennom å studere 30 ulike bedrifter, oppdaget de at et gjennomgående problem var at prosjekter utenfor porteføljen tar opp ressursene som er tiltenkt porteføljen. Samtidig er det en fare for store avvik i estimering av ressursbehov dersom porteføljen blir for stor og uoversiktlig. Studiet konkluderer også med at organisasjonen bør sette av egne ressurser til små, uavhengige prosjekter for å sikre at disse ikke tar opp for mye ressurser. Det er viktig å vurdere hvert enkelt prosjekt nøye og planlegge for å kunne vurdere at de passer inn i porteføljen (Blichfeldt & Eskerod, 2008).

2.4.2 Teamarbeid

Medlemmene i et team samarbeider som et lag for å oppnå felles mål. I tillegg er de gjensidig avhengig av hverandre for å skape ønskede resultater. Flere selskaper som har gått over til agile metodikker har organisert team etter "spotify-modellen" (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Spotify utviklet i 2012 prinsipper kalt "Squads and Tribes" for å organisere teamene sine gjennom en smidig tilnærming. Squad refererer til et selvorganiserende team som arbeider på et bestemt ansvarsområde og blir eksperter på sitt felt. De kan velge prosjektmetodikk som passer deres behov. En tribe er en samling av team som jobber på samme område med felles oppgaver, og hver tribe bør ha en overordnet leder. Det er viktig å skape samarbeid mellom teamene i samme stamme ved å presentere fremgang og diskutere løsninger (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Et team med høy ytelse kjennetegnes av energi, kreativitet og en delt forpliktelse til å overgå konkurrerende lag (Pentland, 2012). Vel så viktig som kunnskap og evner i et team, er medlemmenes evne til å kommunisere med hverandre. God kommunikasjon innad i et team skaper en felles forståelse for mål, bidrar til å unngå konflikter og gir et godt grunnlag for effektivitet i arbeidet. Gjensidig forståelse for hverandre vil oppstå når medlemmene har tillit til hverandre, noe som vil være en viktig faktor for å skape et sammensveiset og engasjert team.

2.5 Kunnskapsdeling

Med kunnskap menes ulike erfaringer og informasjon som kan gi verdi til organisasjoner og enkeltpersoner (Lee et al., 2020). Kunnskapsdeling er en viktig prosess der individuell kunnskap blir omdannet til kollektiv organisatorisk kunnskap (Filstad, 2014). Målet er å skape en organisasjon hvor relevant kunnskap blir konsekvent delt mellom medlemmer og organisasjonen som en helhet. I prosjektbaserte organisasjoner er kunnskapsdeling avgjørende for å utnytte eksisterende kunnskap og drive innovasjon (Filstad, 2014).

2.5.1 Kunnskapsdeling i prosjektbaserte organisasjoner

En generell utfordring i prosjektbaserte organisasjoner, er at dersom en ikke aktivt setter inn insentiver for å administrere prosjektkunnskap, vil det forekomme tap av kunnskap ved prosjektslutt (Zhou et al., 2022).

Spesielt i IT-prosjekter spiller menneskelige ressurser en kritisk rolle for suksess (Lee et al., 2020). God teknologi og systemer alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå suksess, det er menneskene som håndterer disse som spiller en avgjørende rolle. For å opprettholde suksess over tid, holde følge med teknologiske utviklinger og endringer, er kunnskapsdeling essensielt (Almeida & Soares, 2014).

Prosjektbaserte organisasjoner kan med fordel opprette en kunnskapsdelingsplattform (Zhou et al., 2020). Her kan prosjektteam laste

opp og dele sin samlede kunnskap, slik at hele organisasjonen kan dra nytte av og bygge videre på den. Gjennom en nettbasert plattform kan kunnskapen flyte mer sømløst mellom team, og det blir enklere å utforske om noen allerede har funnet gode løsninger.

Videre er det også verdifullt å samarbeide med andre avdelinger på tvers av organisasjoner for å lære av deres erfaringer og kunnskap. Dette kan bidra til å styrke organisasjonens kunnskapsbase og øke dens evne til innovasjon (Almeida & Soares, 2014).

For effektiv kunnskapsdeling i prosjektbaserte organisasjoner, er det organisasjonskulturen som må være klar til å akseptere, og ta i bruk nye måter å dele kunnskap på. I ikke-prosjektbaserte organisasjoner er det problemer med at kunnskapsdeling som skapes i et prosjekt ikke overføres til fremtidige prosjekter (Ajmal & Koskinen, 2008).

2.6 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur har en direkte innvirkning på ansattes holdninger, adferd og ambisjoner (Piwowar-Sulej, 2021). En organisasjonskultur kan endres og utvikles, for eksempel gjennom bevisst endring av verdier og normer, eller ved å implementere nye strukturer og arbeidsprosesser som støtter ønsket kultur (Karlsen, 2020, s. 461–463). Organisasjonskulturen er utfordrende å styre i riktig retning, og tar tid å bygge opp.

Organisasjonskultur består av en kombinasjon av tro, verdier, normer, holdninger og antakelser som eksisterer i en bedrift, og som ikke nødvendigvis er uttrykkelig formulert (Piwowar-Sulej, 2021). Disse elementene påvirker hvordan mennesker oppfører seg og utfører oppgavene sine. Det har en nært knyttet sammenheng med den overordnede suksessen til en organisasjon (Mathew, 2007). En bevisst forståelse og aktiv styring av organisasjonskulturen kan bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø og fremme organisasjonens suksess på lang sikt.

I en studie fra Matthews et al. (2018) ble det vist at egenskaper som skaper engasjement i en prosjektbasert organisasjon, er blant annet teammiljø, et balansert tidspress, læringsmuligheter i arbeidet, autonomi og en støttende leder. Alle disse faktorene peker på betydningen av en positiv organisasjonskultur i en prosjektbasert organisasjon. Arbeidsmiljøet er et sammensatt samspill mellom mange egenskaper, og det kan være utfordrende å gjøre endringer på kort sikt. Arbeidsmiljø og medarbeiderengasjement er noe som må jobbes med kontinuerlig.

Dersom en organisasjon klarer å oppnå gode resultater innen det psykososiale miljøet, vil dette være en god indikasjon på en vellykket prosjektorganisasjon, og det være lettere å opprettholde engasjementet hos medarbeidere (Matthews et al., 2018). En engasjert ansatt har potensial til å skape større verdi for organisasjonen enn en ansatt som mangler denne gleden for arbeidet. Dette kan komme til uttrykk gjennom økt produktivitet, kreativitet, innovasjon og en sterkere innsats for å oppnå organisasjonens mål. Med andre ord, jobbengasjement kan bidra til å skape en positiv og produktiv kultur i organisasjonen, som igjen kan påvirke organisasjonens suksess på ulike områder (Djupvik, 2015).

3.0 Metode

3.1 Metodevalg

I følgende kapittel vil vi forklare og begrunne vårt valg av metode som vi har benyttet i bacheloroppgaven. Det er flere måter å gjøre undersøkelser på innenfor metode, både eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak - virkning) (Silkose, 2021, s. 69).

Vi har i denne oppgaven gått frem på en deskriptiv måte, da alle i gruppen har en grunnleggende forståelse for prosjektledelse, som vi har opparbeidet oss gjennom å ha det som valgfag. Vi valgte å gjøre kvalitative undersøkelser, gjennom dybdeintervjuer med teamledere som jobber med prosjekter i Sparebanken Vest. Deretter valgte vi å utfordre oss selv med å gjennomføre kvalitativ metode, da vi fant lite av det da vi

undersøkte tidligere bacheloroppgaver innenfor prosjektledelse. Kvantitativ metode gjennomføres med en spørreundersøkelse som er sendt til vår kontaktperson i SPV, som videre har distribuert spørreskjemaet til ansatte som jobber med prosjekter i bedriften.

3.2 Primær- og sekundærdata

Vi har samlet inn primærdata gjennom dybdeintervjuer og spørreskjema med ledere og medarbeidere som jobber med prosjekt. Konklusjonen i denne oppgaven baserer seg på primærdata gjennom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Vi har ikke benyttet sekundærdata i metode.

3.3 Kvantitativ metode

For å få et innblikk i hvordan ansattes opplevelse av å jobbe i en prosjektbasert organisasjon, utviklet vi en spørreundersøkelse med utgangspunkt i tre hypoteser. Spørreskjemaet ble sendt ut og gjort tilgjengelig til 268 ansatte via vår kontaktperson i Sparebanken Vest. Hypotesene lyder som følger.

H1: Jo mer frihet ansatte har til å ta beslutninger og delta aktivt i planleggingsprosesser, desto høyere er nivået av ansattes engasjement i prosjektarbeid.

H2: Ansattes engasjement vil være høyere i prosjekter med en fleksibel tilnærming til resultatet enn prosjekter med strengere rammevilkår for gjennomføring.

H3: Ansattes engasjement vil være høyere i prosjekter som er godt tilrettelagt for samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer. "Virksomheter som gjør suksess i markedet har ofte et overtall av engasjerte medarbeidere" (Djupvik, 2015). Vi har valgt å ta utgangspunkt i ansattes jobbengasjement, da dette er en god indikasjon på en virksomhets prestasjoner. Spørsmålene om jobbengasjement er utviklet av NTS Gallup, og er hentet fra (Djupvik, 2015).

Etter at fristen var gått ut, var det kun en liten andel av ansatte som hadde sendt inn svar. De fikk da en påminnelse av kontaktpersonen, og fristen ble forlenget to uker. Til slutt var det 44 som hadde sendt inn svar. Med et så lite utvalg ble det vanskelig å få gyldige svar på hypotesene, noe som førte til at vi forkastet disse og heller utførte andre analyser. Vi benyttet en kombinasjon av korrelasjonsanalyse og mer direkte vurderinger av svarene for å undersøke om variablene: rammevilkår, ansattes innflytelse på prosjektene og samarbeid og kommunikasjon innad i teamene har noen innvirkning på deres engasjement. Korrelasjon er mer hensiktsmessig enn hypotesetesting på små utvalg, da korrelasjon måler styrke og retning av en sammenheng mellom to variabler.

For å sikre at vi har holdt oss innenfor GDPR-regelverket, har vi lest oss opp på retningslinjene som er gjort tilgjengelige for oss i studentportalen, og gjort aktive tiltak, som å skru av innhenting av IP-adresser i Qualtrics (da dette er å ansees som personidentifiserende). Vi har også passet på å ikke stille spørsmål som kan være personidentifiserbare. Spørreskjemaet er vedlagt som vedlegg 1.

3.4 Kvalitativ metode

I planleggingsfasen av bacheloroppgaven, hadde vi et introduksjonsmøte med en ansatt i Sparebanken Vest. Møtet ga oss en kort oversikt over deres arbeidsmetoder, og vi hadde muligheten til å diskutere den foreløpige problemstillingen.

Etter å ha studert teorien, avtalte vi nye intervjuer og utarbeidet en guide for intervjuene. Denne ble sendt til alle deltakerne på forhånd, slik at de kunne få en idé om emnene som skulle diskuteres for å kunne forberede seg til intervju. Vedlegg 2 inneholder den fullstendige intervjuguiden som ble sendt til intervjuobjektene.

Vi gjennomførte personlige intervjuer i Sparebanken Vest sine lokaler i Bergen. Hvert av de fire intervjuobjektene gav oss 30 minutter av deres

tid, hvor vi fikk mye nyttig informasjon fra alle. Samtlige av de fire intervjuobjektene innehar ledende stillinger innenfor IT-avdelingen, og er involvert i prosjektleveranser både internt og eksternt. Målet med intervjuene var å få en helhetlig forståelse av hvordan organisasjonen organiserer og gjennomfører prosjekter i praksis. Mens én person i gruppen stilte spørsmål, tok to av oss notater for å sikre at vi fikk med oss mest mulig av den informasjonen intervjuobjektene delte med oss. Etter intervjuene satte vi oss ned og strukturerte notatene, i tillegg til å diskutere informasjonen vi hadde fått. I kapittel 4.2 fremhever vi de viktigste funnene som vi har identifisert.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet er vanskelig å vurdere, men er et mål for å vurdere i hvilken grad en klarer å måle det en ønsker å måle. Validiteten av en undersøkelse må vurderes for å kunne trekke beslutninger basert på resultatene (Silkose, 2021, s. 89).

Reliabiliteten sier noe om resultatene vil gi samme resultat dersom det gjennomføres mange ganger, som igjen er en indikator på om vi kan stole på resultatene. Dersom en måling er veldig reliabel, vil det fremkomme lite tilfeldige feil, og motsatt (Silkose, 2021, s. 154).

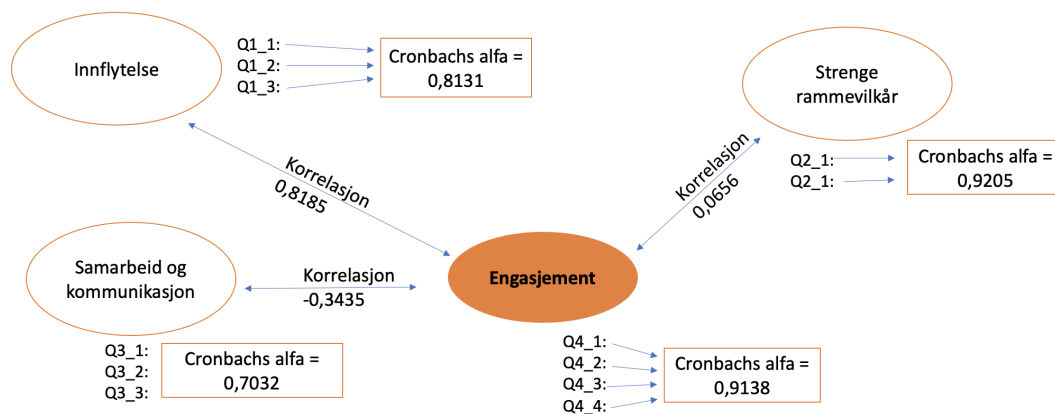
3.5.1 Kvantitativ metode

For å øke reliabilitet og validitet i spørreundersøkelsen, har vi valgt å stille mellom to og tre proxy-spørsmål for hver variabel som er funnet i (Djupvik, 2015). Dette tilnærmingen ble valgt for å fange opp respondentenes følelser, da følelser er utfordrende å tallfeste direkte. Ved å benytte flere proxy-spørsmål for hver variabel, kunne vi få en mer nyansert forståelse av respondentenes opplevelser og følelser knyttet til disse variablene. Denne tilnærmingen gir oss muligheten til å få et bredere bilde av hver enkelt variabel og reduserer begrensningene ved å prøve å kvantifisere subjektive følelser direkte.

Av de ansatte som fikk tilsendt spørreundersøkelsen, var det kun en svarprosent på 15 %. En lav svarprosent kan skape usikkerhet rundt reliabiliteten av resultatene, da det er mulig at de som har svart ikke representerer et tilfeldig utvalg av alle ansatte. Validiteten kan også bli påvirket av den lave svarprosenten. Med et lite utvalg blir resultatene mer sårbare for tilfeldige feil, og kan være utfordrende for troverdigheten av resultatene. I en undersøkelse med et lite utvalg vil tilfeldige feil ha større innvirkning på resultatene. Dersom vi hadde hatt bedre tid, ville vi ha sendt påminnelse flere ganger om å svare på undersøkelsen.

En ulempe med bruk av spørreskjema, er at en kan gå glipp av viktig informasjon og variabler som har innvirkning på resultatene om en ikke stiller de riktige spørsmålene. En annen feilkilde for kvantitativ metode, var at vi ikke visste nok om hvordan bedriften arbeider for å nå målene sine. Dersom vi hadde hatt tid ville vi nok gjennomført en form for dybdeintervju før vi formet spørreundersøkelsen, slik at spørsmålene ville vært mer rettet mot den spesifikke bedriften vi undersøkte. Dette lot seg ikke gjøre i praksis på grunn av tidspress.

For å kunne sette sammen resultater fra proxy-spørsmålene, brukte vi Cronbachs alfa for å kontrollere at spørsmålene faktisk målte det samme. Vi trengte ikke å skille ut noen spørsmål da alle variabler fikk verdier på over 0,7. Cronbachs alfa kan brukes for å si noe om reliabiliteten til spørreundersøkelsen, da dette er et mål på indre konsistens. Cronbachs alfa måler den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle spørsmålene som skal måle samme forhold (Silkose, 2021, s. 257).



Figur 3.1: Korrelasjon og Cronbachs alfa.

3.5.2 Kvalitativ metode

Ved bruk av kvalitativ metode anbefales det å gjennomføre intervju til en ikke lenger får ny informasjon. En feilkilde i denne oppgaven er at vi ikke har gjennomført nok intervju da dette ikke lot seg gjennomføre i praksis. Dette kan påvirke validiteten av resultatene, da det kan være aspekter og perspektiver som ikke ble dekket gjennom intervjuene. En annen feilkilde for intervju generelt, er at intervjuobjekter vil naturlig rette svarene etter det som høres best ut, fremfor det som mulig er sannheten.

Bruk av intervjuer gir mulighet for oppfølgingsspørsmål, og dette tenkte vi kunne være til fordel for å få en større forståelse etter de individuelle intervjuene. Dette øker graden av reliabilitet, da det kan være forskjeller i hvordan spørsmålene stilles og hvordan svarene tolkes.

For å sikre at personvernreglene i GDPR overholdes, ble det ikke gjort opptak av intervjuene. Dette kan føre til at noen detaljer kan gå tapt eller bli unøyaktige i gjengivelsen.

Det er her viktig å være bevisst på begrensningene og feilkildene som er nevnt ovenfor når man vurderer validitet og reliabiliteten av resultatene i denne oppgaven. Til tross for disse begrensningene, har intervjuene bidratt til å øke forståelsen og gi innsikt i temaet vi har utforsket.

4.0 Analyse / funn

I kapittel 4.0 vil vi gjennomgå data som vi har innhentet fra spørreundersøkelse og intervju.

4.1 Kvantitativ metode

For å analysere data samlet inn i spørreundersøkelsen, har vi brukt analyseprogrammet JMP og Excel. I undersøkelsen ble alle spørsmål besvart ved hjelp av en likert-skala, der verdiene spente fra en til fem.

Scoren fordeler seg som i tabellen under:

Forklaring	Veldig liten	Liten	Verken eller	Stor	Veldig stor
Verdi	1	2	3	4	5

Tabell 4.1: Forklaring av score i spørreundersøkelsen

4.1.1 Deskriptiv statistikk

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til ansatte som er involvert i prosjektarbeid i Sparebanken Vest. Totalt 286 ansatte fikk tilsendt undersøkelsen, og av disse var det kun 44 som svarte på den. Til tross for at kun 15,4 % av de ansatte svarte på undersøkelsen, har vi valgt å gjøre noen analyser for å se om det finnes en sammenheng mellom fleksible rammevilkår og engasjement hos de ansatte.

Alder på respondenter					
18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 +
3,7 %	22,2 %	51,9 %	14,8 %	7,4 %	0 %

Tabell 4.2: Alder på respondenter

Hvor lenge har du jobbet i Sparebanken Vest?			
Under 1 år	1 - 3 år	3 - 5 år	Over 5 år
18,5 %	25,9 %	7,4 %	48,2 %

Tabell 4.3: Ansettelsestid i SPV

Hvor mange prosjekter har du vært involvert i de siste 12 månedene?				
Ingen	1 - 2	3 - 5	6 - 10	Mer enn 10
0 %	14,8 %	34,3 %	34,3 %	16,6 %

Tabell 4.4: Hvor mange prosjekter har du vært involvert i de siste 12 mnd

Hva er din rolle i prosjektarbeid?			
Medarbeider	Mellomleder	Leder	Annet
48,1 %	25,9 %	18,5 %	7,5 %

Tabell 4.5: Rolle i prosjektarbeid

Resultat fra undersøkelsen blant ansatte i Sparebanken Vest viser en jevn fordeling når det gjelder respondentenes rolle i prosjektarbeidet.

Medarbeidere utgjør den største andelen, etterfulgt av mellomledere og ledere. Når det gjelder antall prosjekter de ansatte har vært involvert i de siste 12 månedene, viser fordelingen en variert deltakelse, der en betydelig andel har deltatt i flere prosjekter. Ansettelsestiden er også variert, med en blanding av nyansatte og de med lengre ansettelsestid. Aldersfordelingen viser en overvekt av ansatte i aldersgruppen 35–44 år, mens det er en variert aldersfordeling blant respondentene. Variasjonen i alder, erfaring og rolle i prosjekt gir oss et helhetlig og mangfoldig bilde av ansattes meninger og perspektiver.

4.1.1 Funn fra spørreundersøkelse

På slutten av spørreundersøkelsen var det mulighet for intervjuobjektene å legge inn en kommentar til undersøkelsen. Her var det tre stykker som valgte å svare. Alle tre presiserte at Sparebanken Vest ikke jobber i prosjekter, men heller “leveranser”. En av respondentene kunne fortelle at forskjellen ligger i at prosjekter har et definert sluttidspunkt, noe leveransene ikke har. Respondenten utdyper at leveransene vanligvis har en tidsramme fra to uker til tre måneder. Her er enten hele teamet, eller deler av teamet involvert, og typisk vil det være tre eller fire slike leveranser pågående samtidig. Videre i presentasjon av funn, vil vi også

bytte ut ordet “prosjekt” med “leveranse”, da vi forutsetter at respondentene har gjort dette da de svarte på undersøkelsen. Ved å gjøre dette sikrer vi at rapporten gjenspeiler den terminologien de benyttet. Dette byttet vil bidra til å sikre klarhet og presisjon i presentasjonen av resultatene.

	Spørsmål	Gjennomsnitt	Median
Q1_1	Har du mulighet til å delta aktivt i planleggingsprosessen i prosjekter du er involvert i?	4,41	5
Q1_2	Har du mulighet til å ta beslutninger som påvirker prosjektet du arbeider på?	4,41	5
Q1_3	Har du mulighet til å påvirke hvordan prosjektet blir gjennomført?	4,44	5
Q2_1	Har prosjektene du arbeider på faste forhåndsbestemte mål?	3,67	4
Q2_2	Er prosjektene du arbeider på preget av strenge rammevilkår for gjennomføring?	2,78	3
Q3_1	I hvilken grad vil du si at det er godt tilrettelagt for samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer i prosjektene du arbeider på?	4,30	5
Q3_2	Hvor godt fungerer kommunikasjonen mellom deg og andre teammedlemmer i prosjektene du arbeider på?	4,30	4
Q3_3	Hvor godt fungerer samarbeidet mellom deg og andre teammedlemmer i prosjektene du arbeider på?	4,37	5
Q4	Engasjement	4,62	4,75

Tabell 4.6: Resultater fra spørreundersøkelse

Vi observerer av resultater fra spørreundersøkelsen høye verdier for spørsmål angående ansattes påvirkningskraft i leveransene. Medianen for alle spørsmål relatert til dette (Q3) er oppgitt som fem, altså "Veldig stor". Gjennomsnittet for spørsmålene er også vurdert av respondentene til å være mellom "stor" og "veldig stor". Dette tyder på at ansatte i Sparebanken Vest blir betydelig involvert i planlegging av leveranser, beslutningstaking og å ta avgjørelser underveis i gjennomføringen. Disse spørsmålene er videre satt sammen til en variabel, "innflytelse".

Spørsmål "Q2_1" og "Q2_2" handler om hvor stor del av leveransene som er forhåndsbestemt av ledelsen. Ut ifra våre funn er mål med leveransene fastsatt av ledelsen mellom "stor grad" og "verken eller". Likevel er rammevilkår vurdert til å verken være streng eller ikke. Gjennomsnittet viser at rammevilkårene heller mot at leveransene bærer lite preg av strenge rammevilkår. Dette samsvarer godt med funn om at ansatte har stor innflytelse på leveransene.

Resultatene fra undersøkelsen avdekker at det innad i team er "høy grad" og "svært høy grad" av kommunikasjon. Spørreundersøkelsen indikerer at respondentene er positive til den nåværende tilretteleggingen av samarbeid og kommunikasjon blant teammedlemmene. En medianverdi på fem, som tilsvarer "veldig enig", styrker denne oppfatningen. Resultatene tyder på at organisasjonen eller prosjektet har implementert gode ledelsespraksiser som fremmer et positivt samarbeidsmiljø og effektiv kommunikasjon blant teammedlemmene.

Variabelen "engasjement", som er en sammensetning av fire proxy-spørsmål, ble vurdert med en median på 4,75, og et gjennomsnitt på 4,62. Medianen tyder på at de fleste av respondentene har svart over gjennomsnittet som allerede er på toppnivå, altså observerer vi i resultatene "Veldig stor" grad av engasjement.

Under følger to tabeller basert på funnene fra spørreundersøkelsen. Den første tabellen viser korrelasjonen mellom graden av samarbeid, kommunikasjon, ansattes innflytelse og engasjement hos de ansatte. Verdien på korrelasjonen defineres som svak dersom den er under 0,3 og sterk når den er over 0,7 (Larsen, 2017). Den andre tabellen viser respondentenes oppfatning av om disse faktorene har betydning for deres eget engasjement.

Variablenes korrelasjon med engasjement			
	Innflytelse	Samarbeid og kommunikasjon	Rammevilkår
Engasjement	0,8185	-0,3435	0,0656

Tabell 4.7: Korrelasjon mellom engasjement og andre variabler

I hvilken grad vil du si at ... påvirker ditt engasjement i prosjektarbeidet?					
Spørsmål	Veldig liten	Liten	Verken eller	Stor	Veldig stor
Friheten til å ta beslutninger og delta aktivt i planleggingsprosesser	0 %	3 %	0 %	21 %	76 %
Fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver	0 %	4 %	14 %	46 %	36 %
Samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer	4 %	0 %	0 %	29 %	67 %

Tabell 4.8: Ansattes mening om engasjement og variablene.

Variabelen "Innflytelse" måler hvor mye ansatte blir involvert i planleggingsprosesser, det å ta beslutninger, og hvorvidt de står fritt til å velge hvordan prosjektarbeid skal gjennomføres. Den positive og moderate til sterke korrelasjonen, indikerer at når ansatte har en større innflytelse på valg som skal tas, vil dette også føre til et større

engasjement i arbeidet. Fra ansattes egne perspektiver, er det tydelig at friheten til å ta beslutninger og få delta aktivt i planleggingsprosesser er viktig for å skape engasjement rundt leveransene.

Variabelen "Samarbeid og kommunikasjon" sier noe om hvor godt samarbeid og kommunikasjon fungerer innad i team, samt hvorvidt ledelsen tilrettelegger for dette. Her ser vi at variabelen har en negativ korrelasjon med "engasjement". Dette tyder i utgangspunktet på en omvendt sammenheng mellom variablene, men det betyr ikke nødvendigvis at det er en årsakssammenheng. Vi kan se fra ansattes egne meninger at samarbeid og kommunikasjon er viktig for engasjementet.

Variabelen "Rammevilkår" måler hvor strenge rammevilkårene er knyttet til målsetting og andre forhold rundt gjennomføring av leveranser. Her måler vi om strenge rammevilkår har en påvirkning på ansattes engasjement. Her observerer vi en svak korrelasjon (ca. 6,6 %). Dette tyder på at det nesten ikke eksisterer en sammenheng mellom det å sette strenge rammevilkår og engasjement. Vi kan se at ansatte mener at friheten de har i arbeidsoppgavene skaper engasjement for arbeidet.

Basert på observasjonene, viser resultatene en svak korrelasjon på ca. 6,6 % mellom strenge rammevilkår og ansattes engasjement. Dette tyder på at det nesten ikke eksisterer en sammenheng mellom det å sette strenge rammevilkår, og ansattes engasjement. I tillegg kommer det frem av undersøkelsen at friheten ansatte har i utførelsen av arbeidsoppgaver er en del av det som skaper engasjement. Derfor kan vi konkludere med at det er viktigere å fokusere på å gi ansatte mer autonomi og frihet i arbeidet sitt, enn å legge for strenge begrensninger og rammevilkår. Dette kan potensielt bidra til å øke ansattes engasjement i leveransene.

Samlet sett indikerer funnene at innflytelse, samarbeid og kommunikasjon, samt rammevilkår, kan være betydningsfulle faktorer som påvirker ansattes engasjement i prosjektarbeidet. Dette kan ha implikasjoner for ledelsesstrategier og praksis, da det kan være viktig å gi ansatte

muligheter for innflytelse, fremme god kommunikasjon og samarbeid, samt skape gunstige rammevilkår for å opprettholde og øke ansattes engasjement.

4.2 Kvalitativ metode

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med fire ansatte i Sparebanken Vest for å undersøke organisasjonsstrukturen og deres syn på hvordan agile metoder fungerer for bedriften. Intervjuobjektene er erfarne ansatte i ledende stillinger med varierte roller og ansvar for egne team. De har arbeidserfaring i banken som spenner fra 4 til 17 år.

Kapittel 4.2 i oppgaven inneholder informasjon som er basert på intervjuene vi gjennomførte. For å beskytte anonymiteten til de ansatte, vil vi referere til dem som "intervjuobjekt 1, 2, 3 og 4". Denne informasjonen ble samlet inn gjennom intervjuene, og gir innsikt i deres perspektiver og erfaringer.

4.2.1 Prosjektportefølje

Det kom frem tidlig i intervjuene at de ikke bruker begrepet "prosjekt" internt, men "leveranse". De bruker heller ikke begrepet "prosjektleder", men "koordinator". Vi vil videre i oppgaven også bruke disse begrepene.

I Sparebanken Vest er leveransene organisert i ulike fagområder, også kjent som porteføljer, som for eksempel betaling, forsikring, lån, backend- og frontend. Hver leveranse tildeles ett eller flere team, og størrelsen og omfanget av leveransene varierer avhengig av kravene som stilles. Intervjuobjekt 4 informerte oss om at det stadig gjennomføres leveranser som involverer flere team og fagområder samtidig. Intervjuobjektet forteller videre at det i sånne situasjoner oppstår utfordringer knyttet til å avgjøre hvem som har hovedansvar for leveransen.

Ledergruppen i Sparebanken Vest har utviklet det de kaller en "PRIO-liste", som er en oversikt over selskapets ti viktigste leveranser til

ethvert tidspunkt. Det er koordinatorene som har ansvar for å sørge for at arbeidet knyttet til PRIO-listene blir utført. Dette før en går tilbake til de andre leveransene teamet opprinnelig holder på med. Listen skal gjøre det lettere for ledere og koordinatorene å velge hvilke leveranser som skal prioriteres.

For å skape en oversikt over hele porteføljen, må alle team rapportere status på leveransene i et nettbasert tavlesystem, kalt Jira. Dette systemet kan minne om Kanban-metodikken. Leveransene plasseres i kolonner som symboliserer hvor i prosessen leveransen er kommet.

“Både i porteføljen og for hver enkelt leveranse er det utfordrende, men veldig viktig å lage gode rutiner for risikohåndtering”, uttrykker intervjuobjekt 2. Intervjuobjektene kan opplyse om at ledelsen tar sikte på å adressere risiko på en best mulig måte, ved å tidlig involvere nøkkelpersoner fra andre avdelinger, som juridisk og antihvitvasking, i planleggingsfasen. Det er tilrettelagt for at alle ansatte knyttet til levering skal kunne komme med innspill relatert til risikofaktorer. Målet er å identifisere flest mulige risikomomenter ut ifra ulike synspunkter. Det er her også viktig å sette tiltak for å unngå at eventuelle utfordringer skjer, og hva som må til om det skulle ha skjedd.

Når en skal velge ut hvilke leveranser som skal gjennomføres, starter prosessen først og fremst med å identifisere og definere problemstillingen som skal løses, enten dette er kundens eller banken selv. Intervjuobjekt 1 presiserer at de gjennom leveransene “jager etter effekt”. Alle intervjuobjektene er opptatt av at leveranser skal skape en effekt, så brukers opplevelse og meninger blir høyt vurdert gjennom utforming av leveransen. “Nesten alt som blir produsert av team er skapt for å brukes av andre, enten kunder eller andre deler av organisasjonen”, informerer intervjuobjekt 1. Banken legger altså stort fokus på at brukere og kunder av deres tjenester skal bli involvert i resultatene som skapes gjennom tett og hyppig samarbeid. Målet er at brukere ikke bare skal forstå hva som er blitt gjort, men også hvorfor løsningen er gjennomført som den er.

4.2.2 Agile metoder

Sparebanken Vest benytter seg i dag av agile ledelsesmetoder for å levere resultater, og alle intervjuobjektene er enige om at tradisjonell prosjektledelse ikke ville fungert godt i moderne bankvirksomhet.

“Tradisjonell organisering fungerer helt utmerket når en vet nøyaktig hva og hvordan en skal lage, noe som ikke er tilfelle for bankvirksomhet i dag”, presiserer intervjuobjekt 3.

Alle intervjuobjektene uttrykte at de er svært fornøyd med å arbeide agilt. Dette med bakgrunn i at den store friheten de har i arbeidshverdagen gjør det lett for dem å jobbe effektivt, noe som er høyt verdsatt. “Jeg mener at slik arbeidet er organisert i dag, drar Sparebanken Vest i en fin og riktig retning”, formidlet intervjuobjekt 2.

I motsetning til agile metoder, er tradisjonell prosjektorganisering tidsbegrenset. Ifølge den tradisjonelle *prosjekttrekanten*, er det nødvendig å begrense kvaliteten, øke ressursbruken eller redusere omfanget for å fullføre prosjektet innenfor den gitte tidsrammen. Imidlertid er disse tre faktorene noe Sparebanken Vest ikke ønsker å inngå kompromiss på, da leveransene ikke defineres som suksessfulle dersom de ikke har oppnådd ønsket effekt. Det settes av ressurser underveis i utviklingen av leveransene for å estimere tid for ferdigstilling. Dette utføres primært for å styre forventningene rundt leveransen. Intervjuobjektene kan bekrefte at de pleier å treffe bra på estimatene.

Til tross for at tidsbegrensning ofte ikke er av avgjørende betydning for leveransene, kan en i agile metoder sette “falske” begrensninger/milepæler for å motivere ansatte til å jobbe effektivt. “Du er mest innovativ når du er nødt til å finne opp noe”, presiserer intervjuobjekt 3. Foruten disse begrensningene, arbeider ansatte i Sparebanken Vest etter frie rammer, men store muligheter for å løse arbeidsoppgaver kreativt. Kravene for leveransene blir utarbeidet underveis ettersom en får større innsikt i hva som ønskes, og hvilke muligheter som oppstår.

Intervjuobjekt 2 er overbevist om at den friheten som følger med agile metoder skaper engasjerte team og medarbeidere. Intervjuobjekt 3 presiserer at “En grunn for å gå vekk fra tradisjonell prosjektledelse, og over til agile metoder, er at det skaper engasjement”.

4.2.3 Ressursstyring

I utviklingsfasen gjennomføres grundige analyser av forventningene for hver leveranse for å avgjøre hvilke team som skal involveres.

IT-avdelingen består av ca. 15 utviklingsteam, der det er fire til åtte personer på hvert team. Hvert team jobber med fem til ti leveranser samtidig, spørs omfanget til leveransene. De jobber fra noen uker til flere måneder på leveransene, men sjelden lengre enn ett år. På de største leveransene samarbeider fire–fem team. Intervjuobjekt 3 mener ressursstyring er spesielt viktig med bakgrunn i at “når ressurser allokeres til en bestemt leveranse, vil det automatisk bety at ressurser fjernes fra andre potensielle leveranser”.

Gjennom intervjuene fikk vi informasjon om at banken strever etter å ha faste og stabile team, da det er kostbart å endre sammenstillingen. Dette med bakgrunn i effektiviteten som oppstår når selskapet har erfarne team som får arbeide på områder de er eksperter i. For å hindre at teamene skal bli forstyrret av andre leveranser og oppdrag, blir én i teamet utnevnt som “vaktmester”. Personen med denne rollen skal ta imot henvendelser som kommer utenfra, og prøve å løse problemer så godt som de kan før teamet eventuelt involveres, for å skjerme teamet for støy.

Både intervjuobjekt 2 og 3 understreker betydningen av å ha kontroll på ressursbruken og suksessen til leveransene. Det er viktig å ha en helhetlig oversikt over hva som brukes av tid og ressurser, og sikre at leveransene har et forankret behov både blant kunder og internt. Intervjuobjektene er også enige om at den største utfordringen i gjennomføringen av leveranser er mangel på arbeidskraft. Her presiserer intervjuobjekt 1 at teamene settes sammen og læres opp på en måte som gjør at de er både selvstendige og fleksible. “Dette er med på å skape tverrfaglighet og sikrer

at en kan dele opp leveransene etter ressursbehov". Dersom PRIO-listen krever det, må hele eller deler av teamet kunne gå ut av sin originale leveranse, og sette seg inn i det prioriterte arbeidet.

Intervjuobjekt 3 forteller om en av utfordringene banken har møtt med tanke på utviklere og økt digitalisering. Det er en betydelig økning i etterspørsel etter arbeidskraft knyttet til IT og utviklere. Denne konkurransen om arbeidsplass gjør det essensielt å skape en attraktiv arbeidsplass for ansatte innen fagområdet. "I Sparebanken Vest er det en bevisst satsning på å ivareta og tiltrekke seg kompetente ansatte". Intervjuobjektet forteller videre at gjennom gode arbeidsvilkår og et bredt spekter av sosiale tiltak, jobber de for å skape en attraktiv arbeidsplass for utviklere. Ledelsen har blant annet etablert et gamingrom som ansatte fra IT-avdelingen bruker for å koble av og sosialisere seg. Dette er ganske vanlig i IT bransjen, og ansees som "et gode" på jobb.

Tidligere var organisasjonen helt avhengig av eksterne leverandører, men i løpet av de siste årene har banken lagt stor vekt på å bygge opp intern kompetanse. "Omstrukturering mot agile metoder har gjort det lettere å løse komplekse arbeidsoppgaver uten hjelp utenfra", presiserer intervjuobjekt 2.

4.2.4 Kunnskapsdeling

Intervjuobjektene er enige om viktigheten av å praktisere god og effektiv kunnskapsdeling i organisasjonen. I organisasjonen ser de viktigheten av det å bruke tid på deling av kunnskap og erfaring som svært positivt. Nesten alle leveransene som teamene lager, skal brukes av andre enn selve teamet. Intervjuobjekt 3 presiserer at det er viktig med god dokumentasjon eller involvering fra teamene, slik at brukerne forstår hvorfor leveransene blir løst som de gjør, ikke bare hvordan det er blitt gjort.

Én dag i måneden arrangerer bedriften en "læringsdag", hvor alt arbeid settes på pause, og de ansatte står fritt til å disponere tiden sin til å øke kunnskapen sin om valgfrie tema. Det blir arrangert felles seminarer for de som ønsker det, eventuelt kan en selv bruke andre læringsplattformer som YouTube eller kurs arrangert utenfra. Læringsdagen er et tiltak intervjuobjektene setter pris på og ser på som nyttig for faglig utvikling.

Ett av intervjuobjektene kunne fortelle oss en gyllen regel som blir praktisert i organisasjonen: "Aldri ha en teknisk løsning som kun én av teammedlemmene kan håndtere". Han kunne videre fortelle at i praksis kan dette utøves ved at den som er veldig dyktig til noe, ikke bør ha ansvar, men heller assistere en som vil lære mer om oppgaven. Faren ved å alltid sette den som er best egnet til å gjøre en oppgave, er at dersom personen for eksempel slutter eller blir sykemeldt, skaper det store utfordringer for hele leveransen.

"Det er av avgjørende betydning at flere medlemmer i et team har kompetanse på de tekniske løsningene som både brukes og utvikles", formidler intervjuobjekt 1. Det er implementert et dynamisk oppslagsverk som skal sikre at opparbeidet kunnskap ikke går tapt. Alle i organisasjonen er pålagt å dokumentere detaljer om alle leveranser i dette interne arkivet. Formålet er å skape en kunnskapsbase som er tilgjengelig for alle ansatte, slik at de kan lese og lære av tidligere gjennomførte leveranser.

Banken pleier å ta inn studenter for sommerjobb, dette ser de på som lærerikt for begge parter. Intervjuobjekt 3 fortalte at ett år fikk studentene jobbe med sparemotivasjonen til kundene. Her fikk de i oppdrag å levere alt selv, og i ettertid se hvordan kundene responderte på leveransen, noe studentene opplevde som veldig lærerikt. Her kan studentene arbeide praktisk og lære av ansatte i banken, samt at organisasjonen kan få nye øyne på arbeidet med nye kreative innspill.

Kunnskapsdeling krever at alle i organisasjonen setter av tid og ressurser. Alle som ble intervjuet kunne fortelle at det er flere leveranser enn tilgjengelig arbeidskraft, det er derfor viktig å bruke ressursene på en optimal måte for å gjennomføre flest mulig leveranser. Når en leveranse er levert og ferdigstilt, rapporterer teamene fremgangsmåte og effekt for leveransen i en form for kunnskapsdelingsplattform. Intervjuobjekt 2 utdyper at denne plattformen er utviklet slik at alle ansatte har enkel tilgang på tidligere løsninger, som de kan bruke som inspirasjon i arbeidet.

4.2.5 Organisasjonskultur

Intervjuobjekt 2 har uttrykt at organisasjonskulturen har hatt en positiv utvikling de siste årene, og dette kan tilskrives innføringen av et "kulturdokument", samt implementering av agile metoder. Tidligere var arbeidsmiljøet mer preget av enkelt-teamenes kultur, der medlemmene hovedsakelig fokuserte på sine egne leveranser.

Intervjuobjektet mener særlig at kulturdokumentet har bidratt til å skape en sammensveiset kultur som strekker seg på tvers av teamene. Dokumentet blir delt ut til nyansatte for å gi dem forståelse av organisasjonens verdier og forventninger til dem som ansatte i SPV. Det fungerer som en veiledning for hvordan man skal opptre på arbeidsplassen. Intervjuobjektet kunne også fortelle at de ansatte nå jobber mer mot de felles målene til organisasjonen. Ifølge intervjuobjekt 1, som har mindre erfaring i SPV enn intervjuobjekt 2, er det for tiden ingen opplevde utfordringer knyttet til organisasjonskulturen, verken internt i prosjekter eller på organisasjonsnivå.

Alle intervjuobjektene kan informere om at arbeidsplassen er strukturert etter "team-soner" for å sikre enkel tilgang og samarbeid mellom teamene som jobber på felles leveranser. Utenom dette er det implementert "free seating", altså at ansatte kan sette seg etter hvordan det er mest hensiktsmessig med tanke på arbeidsoppgavene. Intervjuobjekt 4 påpeker at måten arbeidsplassen er organisert gjør det enkelt for teamene å

kommunisere og samarbeide med hverandre. Intervjuobjekt 3 påstår at en slik løsning øker stabilitet, men også mulighet for fleksibilitet i teamene.

I alle intervjuene ble det bekreftet at jobbengasjementet har stor innvirkning på en god organisasjonskultur. "Målet er å snu problemene til å bli spennende utfordringer", påpeker intervjuobjekt 3. Løsning av leveransene preges av autonomi og kreativitet hos de ansatte. Intervjuobjektene legger vekt på betydningen av at koordinatorene er tett på teamene de arbeider med. Dette viser omsorg uten å kontrollere arbeidet, og resulterer i at medarbeiderne føler eierskap til leveransene, noe som igjen skaper engasjement rundt måloppnåelsen. Sparebanken Vest arbeider for å skape et arbeidsmiljø der de fleste har høye ambisjoner, og det er en glede å nå målene man har satt. I tillegg til dette understreker intervjuobjektene også at i ledende roller er det viktig å være bevisst på den holdningen man har til arbeidet. En positiv og engasjert tilnærming til medarbeidernes arbeid, kombinert med godt humør, skaper en smittende effekt på andre.

Gjennom intervjuene legger vi merke til et betydelig engasjement blant intervjuobjektene til sitt arbeid i organisasjonen. Alle fire deltar aktivt i samtalen, og de uttrykker mange positive synspunkter når de beskriver hvordan virksomheten er strukturert. Alle intervjuobjektene forteller at de er svært fornøyde med å være en del av Sparebanken Vest.

Det kommer også frem at det er tilrettelagt for at de ansatte kan bruke sin kreativitet i arbeidet, og teamene er oppfordret til å tenke utenfor boksen og utforske nye ideer. Det å bruke kreativitet i gjennomføringen av leveransene er noe de setter stor pris på. Gjennom en slik tilnærming har Sparebanken Vest ikke bare styrket den ansattes individuelle kreativitet, men også skapt et innovativt miljø som bidrar til bankens suksess.

5.0 Drøfting

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan kan en prosjektbasert organisasjon anvende agile ledelsesmetoder for å oppnå suksess?

5.1 Prosjektportefølje

Sparebanken Vest har gått fra en tradisjonell driftsmodell til en mer prosjektbasert organisasjon, da de hovedsakelig skaper resultater gjennom prosjekter, eller leveranser, som de kaller det internt. Dette er forenlig med hvordan Pemsel & Müller (2012) definerer en prosjektbasert organisasjon. Leveransene deles inn i ulike fagområder som betaling, forsikring, lån, backend og frontend. Inndelingen muliggjør en mer strukturert og oversiktlig tilnærming til leveransene, da de vil variere i størrelse og omfang (Teller et al., 2012; Turkulainen et al., 2015).

For å opprettholde oversikt over hele porteføljen benytter Sparebanken Vest et nettbasert tavlesystem der alle teamene rapporterer status på sine leveranser, som ligner på Kanban-metodikken. Det muliggjør visuell styring og oppdatering av oppgaver og fremdrift, som beskrevet i Högstrand (2019) om Kanban.

Sparebanken Vest håndterer risiko etter det de Bakker et al. (2010) beskriver som en ledelsestilnærming. For hver enkelt leveranse blir nøkkelpersoner involvert tidlig i planleggingsprosessen for å identifisere flest mulig potensielle trusler og muligheter for den aktuelle leveransen. Teamene jobber på sine ekspertområder, de har et stort fokus på å involvere de som faktisk skal arbeide med leveransen.

For å hjelpe koordinatorene til å styre leveranser, og balansere tidspress for teamene, arbeider de etter en PRIO-liste. Dette støttende lederskapet og implementeringen av en balansert tidsplan er i tråd med funnene fra

studien til Matthews et al. (2018), som fremhever viktigheten av slike egenskaper for å skape engasjement i en prosjektbasert organisasjon.

5.2 Agile metoder

Agile metoder oppstod som en respons på økende kompleksitet og usikkerhet i gjennomføringen av prosjekter (Zavyalova et al., 2020), noe som også var én av årsakene til at Sparebanken Vest i 2012 gikk over til denne metodikken.

Som en prosjektbasert organisasjon har Sparebanken Vest valgt å organisere seg etter agile metoder. Kunder og brukere av tjenestene blir aktivt tatt inn i utforming av leveransen, med hensikt å skape forståelse for løsningen. En forskjell mellom leveranser og prosjekter er tidsbegrensningen. Tradisjonelt blir prosjekter vurdert etter om de møter krav til tid, budsjett og kvalitet som er satt i oppstartsfasen. Leveransene vurderes etter effekt, derfor blir krav for leveransen utarbeidet og tilpasset underveis etter hvert som man får mer kunnskap og innsikt. Sparebanken Vest har delt de ansatte inn i mindre team som sitter sammen på arbeidsplassen. Dette gir gode forutsetninger for at teamene kan være kreative og dra nytte av uformell kunnskap i sitt arbeid. Involvering av kunder, krav til leveranse og teamstrukturen stemmer godt overens med hvordan (2014) har beskrevet prosjekter gjennomført ved agile metoder.

For å skape oversikt over driften som en helhet, er alle team i Sparebanken Vest nødt til å oppdatere framdrift i en nettbasert plattform. Noe som er utformet på samme måte som et Kanban-system. Utenom dette har utviklingsteamene stor frihet når det kommer til bruk av andre metoder, som for eksempel Scrum. Dette stemmer godt med Högstrand (2019) sin teori om at Scrum er best egnet for prosjekter, mens Kanban er best egnet for daglig drift. Måten de har løst bruken av metodene på gjør at de kan skape gode resultater i leveranser, men også opprettholde et helhetlig fokus på organisasjonens suksess.

Leveransene i Sparebanken Vest er i liten grad begrenset av betydelige rammebetingelser annet enn å fremme effektivitet i arbeidet. Denne tilnærmingen med å sette opp falske begrensninger blir støttet av en studie utført av Matthews et al. (2018), som viser at et balansert tidspress kan faktisk øke engasjementet blant ansatte. Teamene er svært fornøyde med den friheten som følger med agile metoder, da det gjør det enkelt for dem å arbeide effektivt. Å arbeide etter agile metoder har vist seg å være engasjerende for ansatte i SPV, noe som etter Djupvik (2015) er en viktig indikator på suksess for en virksomhet.

5.3 Ressursstyring

Både de Bakker et al. (2010) og Landau (2023) understreker utfordringen med å effektivt fordele oppgaver og ressurser i både organisasjonen og teamene. I Sparebanken Vest har ledelsen løst denne utfordringen gjennom PRIO-listen for å fordele leveransene, noe som sikrer at de viktigste leveransene blir prioritert og fullført før teamet går videre på nye leveranser. Banken legger vekt på å ha faste og stabile team for å unngå kostbare endringer som påvirker det interne miljøet og kulturen. Landau (2023) beskriver at effektiv ressursstyring også er viktig i porteføljen, som består av flere prosjekter som konkurrerer om begrensede ressurser.

For å oppnå effektivitet og måloppnåelse er det avgjørende for Sparebanken Vest å involvere hele organisasjonen i leveransene, og ikke bare deler av den. De må også være fleksible, og benytte seg av PRIO-listen. Det å ikke oppfylle prosjektmålene, er ifølge Blichfeldt & Eskerod (2008) på grunn av at organisasjonen ikke inkluderer de aktive prosjektene sine. Ifølge Pentland (2012) spiller kommunikasjon en stor rolle, både innad i teamene og på tvers av organisasjonen, her er det ikke tilstrekkelig med kunnskap. Ledelsen i SPV arbeider med å etablere god kommunikasjon for å skape tillit, samarbeid og et sammensveiset og engasjert team.

Sparebanken Vest har en organisering av team og fagområder som kan ligne Spotify sine "Squads and Tribes" fra Kniberg & Ivarsson (2012), hvor

teamet er squads og fagområdene er tribes. Som Spotify er banken organisert etter agile metoder, og teamene er selvorganiserende innenfor sitt ekspertområde. De kan velge hvilken prosjektmetodikk de vil bruke.

5.4 Kunnskapsdeling

Sparebanken Vest som en prosjektbasert organisasjon har forstått betydningen av kunnskapsdeling i sin drift. Leveransene handler i store deler om systemutvikling og IT, her spiller menneskelige ressurser en kritisk rolle, som kommer frem i Lee (2020). Menneskelige ressurser utvikles gjennom læring og kommunikasjon. For å sikre en god kunnskapsdeling har bedriften, i likhet med anbefaling fra Zhou et al.(2022) tatt i bruk en kunnskapsdelingsplattform. Dette bidrar til å sikre at organisasjonen kan dra nytte av tidligere erfaringer og kontinuerlig forbedre sine leveranser.

Studien til Matthews et al. (2018), viser at tilgjengelighet av læringsmuligheter i arbeidet er en viktig faktor for å skape engasjement blant ansatte i en prosjektbasert organisasjon. Dette er også et fokusområde for SPV, der de har implementert en "læringsdag" som de har en gang i måneden. Gjennom disse tiltakene gir banken de ansatte muligheten til å kontinuerlig utvikle seg og øke sin kompetanse. En annen viktig faktor i organisasjonen er å unngå at kunnskap er begrenset til enkeltpersoner. Dette bidrar til å sikre kontinuitet og redusere risikoen knyttet til tap av spesialisert kunnskap. Bedriften oppmuntrer til kunnskapsdeling og kompetanseoverføring innad i teamet, der de legger vekt på kunnskapsdeling og læring, som også er forenlig med forskningen til Matthews et al. (2018).

Ifølge Almeida & Soares (2014) skaper det suksess i arbeidet om avdelinger på samarbeider på tvers av organisasjoner for å lære av deres erfaringer og kunnskap. I Sparebanken Vest har ikke dyktige fagfolk ansvar for leveranser, men heller lærer en som er mindre erfaren innen området. De bidrar da heller til å dele kunnskap med andre i teamet.

5.5 Organisasjonskultur

Et av intervjuobjektene kunne fortelle at Sparebanken Vest tidligere opplevde utfordringer knyttet til organisasjonskultur. For å løse dette ble problemet identifisert, og løsningen utviklet i form av et såkalt "kulturdokument". Vi ble informert om at dokumentet og implementering av agile ledelsesmetoder har vært med på å utvikle en organisasjonskultur med engasjerte ansatte, noe som stemmer godt med Karlsen (2020, s. 461–463) sin teori om at kulturen i en organisasjon kan endres ved bevisst endring av normer og verdier.

Funn fra intervju og spørreundersøkelse indikerer at Sparebanken Vest er strukturert på en måte som legger til rette for en god organisasjonskultur og høyt engasjement blant de ansatte. Implementeringen av "team-soner" og "free seating" gir en enkel tilgang og effektivt samarbeid mellom teamene som jobber med avhengige leveranser. Dette skaper et miljø preget av autonomi, kreativitet og eierskap til leveransene.

Teorien fra Matthews (2018) støtter funn fra intervjuene ved å understreke betydningen av en positiv organisasjonskultur og engasjement i en prosjektbasert organisasjon. Studien viser at faktorer som teammiljø, balansert tidspress, læringsmuligheter, autonomi og støttende ledelse er viktige for å skape engasjement blant ansatte. Dette bekrefter at Sparebanken Vest har implementert tiltak som er i tråd med disse faktorene. Resultater fra spørreundersøkelse støtter denne påstanden.

Positivt arbeidsmiljø og høyt medarbeiderengasjement er kontinuerlige prosesser som krever vedvarende innsats. Likevel, når en organisasjon oppnår gode resultater innen det psykososiale miljøet, som engasjement, kan det indikere en vellykket prosjektorganisasjon. En engasjert ansatt kan bidra til økt produktivitet, kreativitet, innovasjon og en sterkere innsats for å oppnå organisasjonens mål (Djupvik, 2015). Derfor kan jobbengasjement spille en viktig rolle i å skape en positiv og produktiv kultur i organisasjonen og bidra til dens suksess på flere områder.

I lys av intervjuene og den tilknyttede teorien kan vi konkludere med at Sparebanken Vest har oppnådd en organisasjonskultur preget av høyt engasjement blant de ansatte. Dette skyldes blant annet implementeringen av "team-soner", "free seating" og en støttende ledelse som verdsetter autonomi, kreativitet og eierskap til leveransene. Denne positive kulturen bidrar til å øke produktiviteten, innovasjonen og arbeidsgleden blant de ansatte, noe som igjen kan ha en gunstig innvirkning på organisasjonens suksess.

Våre funn indikerer at samarbeid og kommunikasjon innad i teamet i Sparebanken Vest fungerer effektivt, noe som er et positivt tegn på en vellykket prosjektbasert organisasjon (Djupvik, 2015; Matthews et al., 2018). Samarbeid og kommunikasjon er indikasjoner på et godt team-miljø, som igjen skaper engasjement hos ansatte.

6.0 Konklusjon

Sparebanken Vest har fulgt fotsprene til ledende organisasjoner, og gjennomført en omfattende omlegging til prosjektbasert drift. Denne transformasjonen har gjort det mulig for banken å tilpasse seg de stadig skiftende kravene for moderne bankvirksomhet.

Gjennom omstruktureringen har banken oppnådd betydelige fordeler, inkludert økt uavhengighet fra eksterne leverandører og forbedret organisasjonskultur. Implementering av agile metodikker har skapt en positiv arbeidskultur med høy motivasjon og engasjement blant de ansatte. Dette har stimulert til innovasjon og kreativitet, samtidig som samarbeid, kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og team har blitt styrket. Det bemerkelsesverdige høye engasjementet blant de ansatte har spilt en vesentlig rolle i å skape en smidig og vellykket prosjektbasert organisasjon.

Vi vurderer at Sparebanken Vest har implementert en velfungerende organisasjonsmodell som er effektiv i dagens kontekst. Prosjektbasert

tilnærming, i kombinasjon med agile metoder, har vist seg å være gunstig for å håndtere de stadige endringene og kravene i bankvirksomheten.

Gjennom oppdeling av dedikerte team i flere fagområder har Sparebanken Vest skapt spesialisering innen ulike områder og etablert en ramme for samarbeid. Agil tilnærming har vist seg å være svært effektiv når det gjelder å håndtere tverrfaglige leveranser internt i bedriften. Ved å tilrettelegge for spesialisering og samarbeid mellom teamene, har banken bygget en struktur som fremmer kunnskapsdeling og sikrer at banken er sterk i konkurranse fra etablerte selskaper og fintech-selskaper. Organisasjonsstrukturen bidrar til økt effektivitet og kvalitet på leveransene, samtidig som den sikrer at teamene kan dra nytte av hverandres kompetanse. De strever stadig etter å levere verdifulle leveranser og oppnå suksess i et stadig skiftende marked.

6.1 Kritikk til oppgaven

Det er av stor betydning å være kritisk til eget arbeid. Prosjektledelse er et omfattende og bredt tema som har vært mye forsket på de siste årene. I denne oppgaven har vi spesifikt fokusert på Sparebanken Vest og deres bruk av agile ledelsesmetoder. Det er imidlertid viktig å erkjenne at det finnes andre relevante sammenhenger som vi kanskje ikke har undersøkt grundig nok, og dette kan føre til ulike svar enn de vi har presentert i oppgaven.

En annen viktig faktor å være oppmerksom på er at flertallet av artiklene vi har brukt som referanse i oppgaven er på engelsk. Dette kan medføre ulike tolkninger mellom oss og hva forfatterne faktisk mente i artiklene. Det er derfor viktig å være forsiktig med generalisering og tolkning basert på disse kildene.

Våre funn i denne oppgaven er basert på undersøkelser av prosjektrelatert arbeid i Sparebanken Vest. Resultatene vi har presentert vil muligens ikke være de samme i andre organisasjoner eller for alle deler av

organisasjonen. Hver organisasjon har sine unike egenskaper, utfordringer og kontekstuelle faktorer som kan påvirke resultatene og effektiviteten av prosjektledelsespraksis.

Derfor er det nødvendig å være bevisst på begrensningene ved vårt arbeid, samtidig som man oppfordres til ytterligere forskning og undersøkelser, for å få et mer helhetlig bilde av prosjektledelse og dens effekt på organisasjoner.

6.2 Anbefalinger

Det er tydelig at Sparebanken Vest har lykket med å anvende agile metoder i deres prosjektbaserte drift. En spesielt imponerende observasjon i undersøkelsene var det høye engasjementet blant de ansatte i Sparebanken Vest. Dette er et sterkt tegn på en positiv og motiverende arbeidskultur som er avgjørende for suksess i en prosjektbasert organisasjon. Vi anbefaler på det sterkeste å arbeide for å opprettholde dette engasjementet gjennom kontinuerlig støtte til de ansatte og anerkjennelse av ansattes innsats.

En utfordring som kom frem i intervjuene når flere team er involvert i samme leveranse, var knyttet til ansvarsfordeling. Sparebanken Vest har en teamstruktur som ligner Spotify sine "Squads and Tribes", hvor en tribe er en samling av team som jobber på samme område. Her anbefaler vi at de bygger videre på disse prinsippene og utnevner en overordnet leder for team som jobber på samme område. Ved å implementere en slik løsning vil man legge til rette for bedre koordinering og tilgjengelighet i samarbeidet mellom teamene.

Foruten dette observerer vi en teamstruktur som er preget av tett samarbeid og god kommunikasjon. På bakgrunn av undersøkelsene vil vi sterkt anbefale Sparebanken Vest å fortsette sin satsning på agile ledelsesmetoder og den prosjektbaserte tilnærmingen. Banken har allerede vist en imponerende evne til å tilpasse seg endringer og fremme

innovasjon gjennom sin nye organisasjonsstruktur. Det er viktig å opprettholde og videreutvikle den positive arbeidskulturen som er etablert, samt å fortsette å stimulere til samarbeid, kunnskapsdeling og engasjement blant de ansatte.

Samlet sett er vi overbevist om at Sparebanken Vest vil fortsette å lykkes ved å opprettholde sin engasjerende og fleksible driftsmodell. Ved å fortsette å omfavne og videreutvikle agile ledelsesmetoder vil banken være godt rustet til å møte fremtidige utfordringer, og oppnå suksess i en stadig konkurransepreget banksektor.

7.0 Referanseliste

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Proj Mgmt Jnl*, 39(1), 7–15. <https://doi.org/10.1002/pmj.20031>
- Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.003>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There’s more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>
- Brucker, P., Drexl, A., Möhring, R., Neumann, K., & Pesch, E. (1999). Resource-constrained project scheduling: Notation, classification, models, and methods. *European Journal of Operational Research*, 112(1), 3–41. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(98\)00204-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(98)00204-5)
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International journal of project management*, 28(5), 493–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- Det norske akademis ordbok. (u.å.). *rammevilkår—Det Norske Akademis*

ordbok. Hentet 24. mai 2023, fra

<https://naob.no/ordbok/rammevilk%C3%A5r>

Djupvik, H. (2015, august 10). Hvor mye betyr jobb-engasjement for

prestasjonene i en virksomhet? *Strategi- og analyseforeningen*.

<https://www.analysen.no/hvor-mye-betyr-jobb-engasjement-for-prestasjonene-i-en-virksomhet/>

Filstad, C. (2014, desember 12). Tillit til å dele kunnskap. *BI Business*

Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>

Hebib, A. H. (2021, april 28). *Agile ledere lykkes oftere enn andre*

[Intervju]. <https://lederne.no/artikler/agil-ledelse-lykkes-best/>

Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for

managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7),

871–893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)

Högstrand, J. (2019, juni 6). Hva er Kanban? *Prosjektbloggen*.

<https://www.prosjektbloggen.no/hva-er-kanban>

Karlsen, J. T. (2020). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering* (5.

utgave.). Universitetsforlaget.

Kaur, J., Singh, O., Anand, A., & Agarwal, M. (2023). A goal programming

approach for agile-based software development resource

allocation. *Decision Analytics Journal*, 6, 100146.

<https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100146>

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify*.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is

sustainable human resource management the next approach? *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Landau, P. (2023, mars 1). *Resource Management: Process, Tools & Techniques*. ProjectManager. <https://www.projectmanager.com/blog/quick-guide-resource-management>
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg.). Fagbokforl.
- Lee, H., Park, J.-G., & Lee, J. (2020). Knowledge sharing in ISD projects: Role of task interdependence and social capital. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 580–599. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0307>
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>
- Martins, J. (2022, oktober 3). *9 Strategies to Effectively Manage Multiple Projects [2023] • Asana*. Asana. <https://asana.com/resources/managing-multiple-projects>
- Mathew, J. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. *Employee Relations*, 29(6), 677–695. <https://doi.org/10.1108/01425450710826140>
- Matthews, J., Stanley, T., & Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of*

Managing Projects in Business, 11(4), 873–885.

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>

McKinsey. (2016). *A Brave New World for Global Banking*.

McKinsey. (2015, desember 1). *Why agility pays* | McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-agility-pays>

Mørstad, E. (2023). Suksess. I *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/suksess>

Nilstun, C. (2023). Ressurs. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/ressurs>

Pensel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865–876.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.002>

Pentland, A. «Sandy». (2012, april 1). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations.

International Journal of Project Management, 33(8), 1717–1729.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>

Piowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: Research in the financial industry. *International journal of managing projects in business*, 14(6), 1270–1289.

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*

- PricewaterhouseCoopers. (2020a, januar 21). *Verdensledende bank dyrker agil arbeidsform*. PwC.
<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/verdensledende-bank-dyrker-agil-arbeidsform.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2020b, desember 15). *Sparebanken Vest gjør suksess agilt*. PwC.
<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/sparebanken-vest-gjor-suksess-agilt.html>
- Proff.no. (2021). *Regnskapstall SPV*.
<https://proff.no/selskap/sparebanken-vest/bergen/banker/IDROJ1807ZD-1/>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH)*. Chicago: Project Management Institute.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & information systems engineering*, 59(1), 69–76.
<https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). *Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *Scrumguiden*.
- Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Sparebanken Vest. (2022). *Regnskapspresentasjon 4. Kvartal 2022*.
- Sparebanken Vest. (2023). *Om banken*.
<https://www.spv.no/om-oss/om-banken>

- Špundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia, social and behavioral sciences*, 119, 939–948.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>
- Stavne, A. (2018, oktober 17). *Hvordan velge ut og prioritere de riktige prosjektene?*
<https://www.tekna.no/kurs/innhold/hvordan-velge-ut-og-prioritere-de-riktige-prosjektene/www.tekna.no/kurs/innhold/hvordan-velge-ut-og-prioritere-de-riktige-prosjektene/>
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International journal of project management*, 30(5), 596–607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.020>
- Turkulainen, V., Ruuska, I., Brady, T., & Artto, K. (2015). Managing project-to-project and project-to-organization interfaces in programs: Organizational integration in a global operations expansion program. *International Journal of Project Management*, 33(4), 816–827. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.008>
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1095–1112.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>
- Zhou, Q., Deng, X., Hwang, B.-G., & Ji, W. (2020). Integrated Framework of Horizontal and Vertical Cross-Project Knowledge Transfer Mechanism within Project-Based Organizations. *Journal of*

Management in Engineering, 36(5), 04020062.

[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000828](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000828)

Zhou, Q., [Link to external site, this link will open in a new window](#), Deng, X., [Link to external site, this link will open in a new window](#), Hwang, B.-G., [Link to external site, this link will open in a new window](#), & Yu, M. (2022). System dynamics approach of knowledge transfer from projects to the project-based organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 324–349.

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2021-0142>

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse

Q1 I hvilken grad

	Veldig liten (1)	Liten (2)	Nøytral (3)	Stor (4)	Veldig stor (5)
har du mulighet til å delta aktivt i planleggingsprosessen i prosjekter du er involvert i? (Q1-1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har du mulighet til å ta beslutninger som påvirker prosjektet du arbeider på? (Q1-2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har du mulighet til å påvirke hvordan prosjektet blir gjennomført? (Q1-3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vil du si at friheten til å ta beslutninger og delta aktivt i planleggingsprosesser påvirker ditt engasjement i prosjekt-arbeid? (Q1-4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 I hvilken grad ...

	Veldig liten (1)	Liten (2)	Nøytral (3)	Stor (4)	Veldig Stor (5)
har prosjektene du arbeider på faste forhåndsbestemte mål? (Q2-1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er prosjektene du arbeider på preget av strenge rammevilkår for gjennomføring? (Q2-2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vil du si at graden av fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver påvirker ditt engasjement i prosjekter? (Q2-3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 Samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer

	Veldig liten (1)	Liten (2)	Verken eller (3)	Stor (4)	Veldig stor (6)
I hvilken grad vil du si at det er godt tilrettelagt for samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer i prosjektene du arbeider på? (Q3-1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor godt fungerer kommunikasjonen mellom deg og andre teammedlemmer i prosjektene du arbeider på? (Q3-2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor godt fungerer samarbeidet mellom deg og andre teammedlemmer i prosjektene du arbeider på? (Q3-3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad vil du si at samarbeidet og kommunikasjonen mellom teammedlemmer påvirker ditt engasjement i prosjekter? (Q3-4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 Hvor enig er du i følgende utsagn?

	Veldig uenig (1)	uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	enig (4)	Veldig enig (5)
Jeg gleder meg til å gå på jobben (Q4-1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er sterkt engasjert i jobben og oppgavene mine (Q4-2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De målene vi har satt oss motiverer meg til å gjøre en ekstra innsats (Q4-3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt over å være ansatt i Sparebanken Vest? (Q4-4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 Hva er din rolle i prosjektarbeid?

- Medarbeider (Q5-1)
- Mellomleder (Q5-2)
- Leder (Q5-3)
- Annet (Q5-4) _____

Q6 Hvor lenge har du jobbet i Sparebanken Vest?

- Under 1 år (Q6-1)
- 1 til 3 år (Q6-2)
- 3 til 5 år (Q6-3)
- Over 5 år (Q6-4)

Q7 Hvor mange prosjekter har du vært involvert i de siste 12 månedene?

- Ingen prosjekter (Q7-1)
- Én til to prosjekter (Q7-2)
- Tre til fem prosjekter (Q7-3)
- Seks til ti prosjekter (Q7-4)
- Mer enn ti prosjekter (Q7-5)

Q8 Alder?

- 18-24 (Q8-1)
- 25-34 (Q8-2)
- 35-44 (Q8-3)
- 45-54 (Q8-4)
- 55-64 (Q8-5)
- 65+ (Q8-6)

Q9 Har du noen kommentarer til undersøkelsen?

8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide

Rammesetting

Vi er tre studenter som studerer økonomi og administrasjon med fordypning i prosjektledelse på Handelshøyskolen BI. Vi skriver nå bachelor og vil bruke oppgaven til å lære mer om hvordan prosjekter gjennomføres i bedriften.

Informasjon

Vi ønsker å lære mer om hvordan prosjekter blir gjennomført i praksis. Vi vil i denne legge et spesielt fokus på hvordan skille mellom prosjektarbeid og annet arbeid foregår i bedriften.

Vår problemstilling er som følger:

Hvordan skaper Sparebanken Vest en prosjektorganisasjon som ikke bare ivaretar IT prosjekter, men også andre deler av organisasjonen?

Fokusering

Starter med noen enkle spørsmål:

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvordan har din erfaring vært med prosjektarbeid så langt?
- 3.

Prosjektportefølje

- Er det et fast team som sitter med prosjektarbeid i bedriften, eller er det forskjellig?
 - Bli de tatt ut av sine vanlige roller når de jobber i prosjekt?
- Sitter de som jobber på prosjekt på egne områder?
- Oppstår det noen utfordringer når det kommer til kulturen internt i prosjekt og kultur i organisasjonen?
- Hvordan håndterer dere risiko i prosjekter?

Ressursallokering

- Hvor mange prosjekter pleier dere å ha samtidig?
- Hvor store er prosjektene dere holder på med?
- Hvordan er prosjektene organisert? (avdelingsinternt eller matrise prosjekt)
- Hvordan blir ressurser fordelt fra organisasjonen til prosjektene?

- Hvordan sikrer dere at ressursene blir brukt på en effektiv og optimal måte i prosjektene?
- Hvordan involverer dere relevante interessenter i IT-prosjekter, både internt og eksternt i organisasjonen?
- Er det alltid en prosjektleder til hvert prosjekt, eller er det "flytende"?
- Finnes det noen spesifikke utfordringer når det kommer til ressurser som fordeles fra organisasjonen til de ulike prosjektene?

Overføring av kunnskap

- Hvilke type problemer blir løst i prosjektene dere gjennomfører?
- Er det noen spesifikke utfordringer når det kommer til kunnskapen som overføres fra prosjektet til organisasjonen?
- Jobber ansatte heltid eller deltid med prosjekt? Tar dere inn ekstern hjelp?
- Jobber ansatte på flere prosjekter samtidig?
 - eller om de går mellom prosjekter og organisasjon?
- Fritar man de ansatte som jobber med prosjektet for sine vanlige arbeidsoppgaver?
- Hvilke rammevilkår har dere for ansatte som jobber med prosjekter?
- Hvem setter rammevilkårene?

Oppsummering

- Oppsummere funn
- Har vi forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til