

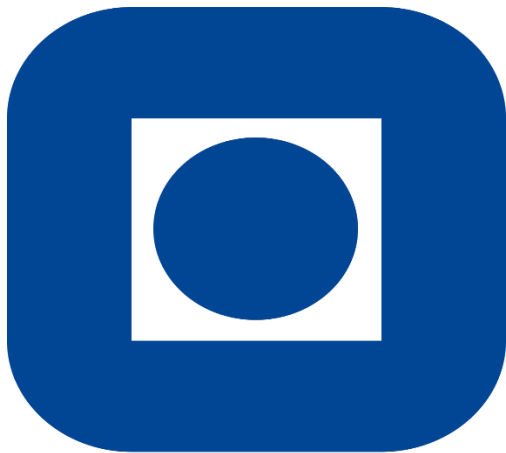
Eivind Krieg Lysø

Hvorfor foreta transformasjon fra tradisjonell til smidig prosjektmetodikk - og er det i hele tatt å foretrekke?

En casestudie av prosjektmetodikk og prosjektgjennomføring ved NTNU IT, "Digitaliseringsprogrammet"

Masteroppgave Digital Samhandling
Veileder: Knut Arne Strand
Trondheim, juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



NTNU

Sammendrag

NTNU Digitaliseringsprogram er et program bestående av flere tiltak og prosjekter som har til hensikt å forbedre og forenkle hverdagen for både studenter og ansatte ved NTNU. Til tross for forskjellige formål og egenskaper ved de ulike prosjektene som gjennomføres, følger de alle den samme overordnede prosjektmetodikken PAM. Metodikken er å regne som fossefallsmetodikk, men programmet sikter samtidig på å ha en smidig tilnærming til prosjektarbeidet. Denne studien er en kvalitativ casestudie som ser på prosjektmetodikkens egnethet, evaluerer eksisterende smidighet, samt vurderer hvorvidt det er hensiktsmessig å bli mer smidige fremover. Dybdeintervjuer med prosjektledere tilknyttet programmet har resultert i funn som indikerer en prosjektmetodikk med god egnethet, men med enkelte forbedringspotensialer. Smidig metodikk er formelt lite utbredt i programmet, men ønskelig blant prosjektlederne. Studien avdekker to større barrierer som kan være til hinder for en mer smidig tilnærming, henholdsvis innen budsjettering og brukergrupper.

Abstract

NTNU Digitaliseringsprogram is a program consisting of several initiatives and projects that aim to improve and simplify the everyday life of both students and staff at NTNU. Despite the different purposes and characteristics of the different projects being implemented, they all follow the same overall project methodology, PAM. The methodology is to be regarded as a waterfall methodology, but the program also aims to have an agile approach to the project work. This study is a qualitative case study that looks at the suitability of the project methodology, evaluates existing agility, and considers whether it is appropriate to become more agile in the future. In-depth interviews with project managers associated with the program have resulted in findings that indicate a project methodology with good suitability, but with some potential for improvement. Agile methodologies are formally not widely used in the program, but desirable among the project managers. The study reveals two major barriers that may challenge a more flexible approach, within budgeting and user groups, respectively.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for datateknologi og informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) våren 2020, og markerer avslutningen på det toårige masterprogrammet *Digital Samhandling*. Oppgaven er en egendefinert oppgave hos NTNU IT, nærmere avgrenset til deres pågående prosjektprogram, «NTNU Digitaliseringsprogram».

Bakgrunnen for oppgavetema har vært en særskilt interesse for de delene av masterprogrammet som har omhandlet prosjektledelse og prosessforbedring i organisasjoner. Dette resulterte i å gjennomføre en casestudie av «NTNU Digitaliseringsprogram», som er flere tiltak og prosjekter som berører studenter og ansatte i Trondheim, Ålesund og Gjøvik. Jeg syntes det virket interessant å fordype seg i hvordan NTNU arbeider med digitalisering, et tema som for øvrig er særdeles dagsaktuelt.

Takk til IT-avdelingen for gode og vennlige møter fra start til slutt. Jeg har alltid følt meg velkommen hos dere, være seg å bli med på et møte, foreta intervjuer, eller benytte arbeidsstasjon hos dere.

Takk også til gode klassekamerater som har vært med på å skape gode diskusjoner og debatter rundt masteroppgaven, og ellers sørget for et godt klassemiljø. Takk også til veileder Knut Arne Strand for solid veiledning og gode råd gjennom hele semesteret.

En generell takk til alle berørte også for utøvelse av god fleksibilitet i forbindelse med korona-pandemien, som jo gav noen føringer for oss alle.

Innhold

Sammendrag	iii
Abstract.....	iii
Forord	iv
Figurliste	vii
Begrep og forkortelser.....	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Leserveiledning	3
2 Digitaliseringsprogrammet.....	4
3 Teori	6
3.1 Tradisjonell fossefallsmetodikk	6
3.2 PAM	7
Bakgrunn	7
Hva er PAM?	7
Beslutningspunkt i PAM	8
Hovedfasene:.....	8
3.3 Smidig prosjektmetodikk.....	9
3.4 Agilometer	10
4 Metode.....	14
4.1 Forskningsdesign	14
4.1.2 Definere grunnlag.....	14
4.1.3 Intervju med prosjektledere	14
4.1.4 Analyse av innsamlet data	14
4.2 Datainnsamling.....	15
4.3 Forskningsetikk.....	15
4.4 Utvalg av informanter	15
4.5 Validitet og reliabilitet	16
5 Resultater	17
5.1 PAM	17
5.1.1 Kjennskap til PAM.....	17
5.1.2 Egenskaper ved PAM	18
5.1.3 Styrker ved PAM	19
5.1.4 Svakheter ved PAM	20

5.1.5 Overordnet egnethet PAM.....	20
5.2 Smidig	22
Erfaringer fra SCRUM-prosjekt, smidig prosjektmetodikk	22
Erfaringer med smidig prosjektmetodikk, øvrige intervjuobjekter	24
5.3 PRINCE2 Agilometer	25
5.3.1 Fleksibelt omfang	25
5.3.2 Samarbeidsklima.....	26
5.3.3 Åpenhet og kommunikasjon	27
5.3.4 Inkrementell arbeidsform	27
5.3.5 Prosjektets omgivelser	28
5.3.6 Generell aksept for smidig.....	29
6 Diskusjon	30
FS1: Hvordan egner PAM seg som overordnet prosjektmetodikk?	30
FS2: Hvordan går PAM overens med smidig tankesett?.....	31
FS3: Hvor smidige er Digitaliseringsprogrammet?	31
FS4: Kan Digitaliseringsprogrammet bli mer smidige og er det å foretrekke?	33
Diskusjon av metode	33
7 Konklusjon	34
Referanser	35
8 Vedlegg.....	37
8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter	37
8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide	40
8.3 Vedlegg 3: Godkjenning NSD	43

Figurliste

Figur 1: Matriseorganisering 1.....	4
Figur 2: Fossefallsmodell (Bassil, 2012) 1.....	6
Figur 3: Hovedfaser PAM 1.....	7
Figur 4: Agilometer 1.....	10
Figur 5: Agilometer, prosjektveiviseren 1.....	11

Begrep og forkortelser

PAM - prosjektarbeidsmetode

Smidig – fra det engelske uttrykket agile

1 Innledning

NTNU har ambisjoner om anvendelse av gode digitale tjenester og har i den forbindelse etablert «NTNU Digitaliseringsprogram», som er tiltak og prosjekter som skal bidra til at de er ledende på fremtidsrettede digitale tjenester (NTNU Digitaliseringsprogram, 2019). I tillegg til egne ambisjoner er det krav fra offentligheten som NTNU må ta stilling til. Et eksempel på dette kan være føringer fra Kunnskapsdepartementet om økt bruk av digitalisering, hvor institusjonen selv må utarbeide strategier og mål (Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017).

Rent prosjektmetodisk bærer programmet preg av tradisjonell fossefallsmetodikk. En fordel fossefalls-tilnærming skal ha, er at det er enkelt å håndtere og forstå, og gir oversikt (Despa, 2014). Den er imidlertid sårbar når prosjekt endrer karakter, i form av endrede kravspesifikasjoner eller lignende. En måte å møte utfordringen med endrede krav til leveransen på, kan være smidig prosjektmetodikk. Smidige metoder kan vise seg å ha en positiv effekt på effektiviteten til et prosjekt, samt tilfredsheten til interessentene (Serrador og Pinto, 2015). Prosjektene i Digitaliseringsprogrammet kan på noen områder bære preg av smidig tilnærming, i den forstand at tjenestene kan implementeres og tas i bruk fortløpende og justeres etter tilbakemeldinger. Dette er en bevisst strategi fra programmet for å kunne realisere gevinster av prosjektene fortløpende.

Smidige metoder har sin opprinnelse fra, og er i utgangspunktet knyttet til, utvikling av programvare. Selv om metodikken stammer fra programvareutvikling, har den blitt mer og mer utbredt også i andre bransjer (Gustavsson, 2016). Denne masteroppgaven undersøker hvordan Digitaliseringsprogrammet tilnærmer seg prosjektarbeidet, ved å kartlegge hvordan de arbeider med henholdsvis fossefallsmetodikk og smidig metodikk i sine prosjekter.

1.1 Bakgrunn

Tema for oppgaven ble basert på utfallet av to innledende samtaler med representanter for programmet. Det ble presentert en del egenskaper ved programmet som avdekket enkelte utfordringer. En utfordring var knyttet til prosjektenes tidsbruk, da mange prosjekter er forsinket i forhold til hva de estimerer på forhånd. Videre ble det påpekt at NTNU er en stor organisasjon, med en organisasjonsstruktur som ofte fører til at mange personer skal involveres i de ulike fasene av prosjektet. Dette resulterer i at ting tar tid, noe som for øvrig, dessverre, er ganske vanlig i IT-prosjekter (Bloch, Bloomberg og Lartz, 2012). Det er dessuten, i en uavhengig studie, foretatt stikkprøver der det har blitt avdekket at prosjektmetodikken ikke alltid følges som den skal.

Til tross for at deler av prosjektmetodikken bærer preg av smidig tilnærming, foreligger et ønske om å bli mer smidig i flere deler av prosjektgjennomføringen. Det oppleves per i dag at flere prosesser drar ut på tid, i en stor organisasjon hvor mange skal «si sitt» før

en avgjørelse tas, og programmet tar gjerne imot råd på hvordan de kan bli mer smidige. Antallet personer/organisasjoner involvert i en prosess har blitt identifisert som en sentral faktor som kan påvirke et IT-prosjekt negativt (Ahmad et.al, 2009). Med utgangspunkt i disse innledende dialogene med programmet kunne det utarbeides en problemstilling for videre arbeid med oppgaven.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Et overordnet mål med denne masteroppgaven er å identifisere en eller flere utfordringer hos virksomheten og foreslå midler eller måter å møte disse på. Rundt problemstillingen under, skal det undersøkes om en overgang til mer smidige prosjektmetodikker kan hjelpe med de aktuelle utfordringene programmet står ovenfor.

Hvorfor foreta transformasjon fra tradisjonell til smidig prosjektmetodikk - og er det i hele tatt å foretrekke?

Flere og flere tar i bruk smidige metodikker i prosjektsammenheng, da det har en del potensielle gevinster sammenlignet med mer tradisjonell fossefallsmetodikk. Det er imidlertid potensielle ulemper med smidig metodikk også, så det er viktig å undersøke hvilken metodikk som er den beste. Ved å svare på problemstillingen, vil det gis en anbefaling til programmet. For å besvare problemstillingen ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål (FS):

FS1: Hvordan egner PAM seg som overordnet prosjektmetodikk?

Det første forskningsspørsmålet sikter på å få innblikk i hvordan prosjektlederne opplever at den etablerte prosjektmetodikken egner seg. Dette forskningsspørsmålet bærer noe preg av de innledende samtalene som fant sted, da det ble avdekket at metodikken ikke alltid ble fulgt etter hensikten. I tillegg består programmet av en rekke prosjekter med ulike egenskaper, så det var interessant å undersøke metodens fleksibilitet og tilpasningsdyktighet til ulike prosjekter.

FS2: Hvordan går PAM overens med smidig tankesett?

Det andre forskningsspørsmålet ønsker å se på hvordan eventuelt rigide føringer i PAM går overens med de litt mer fleksible og fortløpende vurderingene som gjøres i smidig metodikk. PAM er i utgangspunktet et rammeverk for prosjekter som har sterk forankring i fossefallsmetodikk.

FS3: Hvor smidige er Digitaliseringsprogrammet?

Det tredje forskningsspørsmålet ønsker å vurdere status på smidighet i programmet. For å være i stand til å svare på problemstillingen er det en forutsetning å vite hva status er per i dag – hvor smidige er Digitaliseringsprogrammet? Jamfør egne hjemmesider hevdes det å ha fokus på smidig tankegang, men hvor utbredt er det i realiteten?

FS4: *Kan Digitaliseringsprogrammet bli mer smidige og er det å foretrekke?*

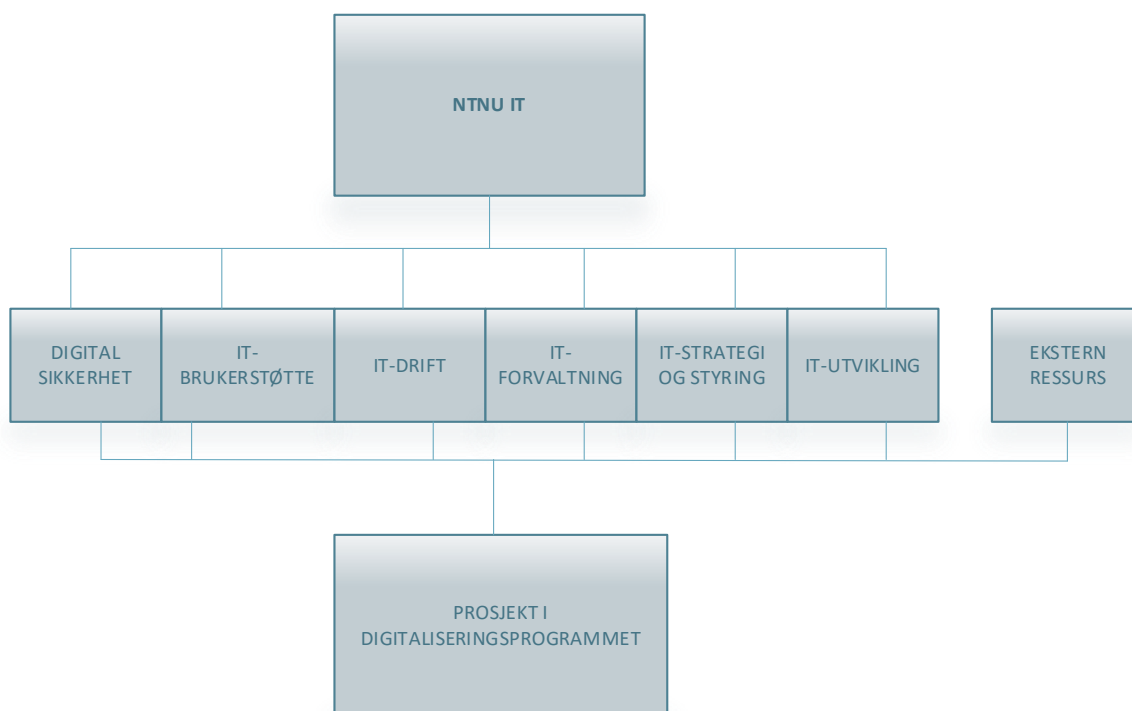
Det fjerde og siste forskningsspørsmålet baserer seg en del på resultatet fra det tredje forskningsspørsmålet, men ønsker å se på nytteverdi av økt smidighet sett opp mot eventuelle barrierer som eksisterer i organisasjonen eller blant øvrige interessenter.

1.3 Leserveiledning

I dette første kapitlet presenteres forskningsprosjektet gjennom en relevant innledning, litt bakgrunn for tema og problemstillingen som undersøkes. I neste kapittel presenteres NTNU Digitaliseringsprogram mer i detalj, som er casestudiet i forskningsprosjektet. Kapittel 3 tar for seg tema-relatert teori, og kapittel 4 redegjør for de metodiske valgene jeg har foretatt. Resultatene følger deretter i kapittel 5, før disse diskuteres i kapittel 6 opp mot teorien fra kapittel 3. Forskningsspørsmålene fra kapittel 1.2 diskuteres også i dette kapitlet, samt en egenrefleksjon av forskningsopplegget. Avslutningsvis er det en konklusjon av oppgaven og forslag til videre forskning. Helt til slutt er et utvalg relevante vedlegg.

2 Digitaliseringsprogrammet

NTNU IT er den sentrale IT-avdelingen ved NTNU og støtter aktivitetene til studenter og ansatte i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. NTNU IT er inndelt i seks seksjoner: Digital sikkerhet, IT-brukerstøtte, IT-drift, IT-forvaltning, IT-strategi og -styring, samt IT-utvikling. Selve Digitaliseringsprogrammet faller inn under NTNU IT, og består av flere tiltak eller prosjekter som påløper over kortere eller lengre tidsrom.



Figur 1: Matriseorganisering 1

Figur 1 viser organiseringen i forbindelse med prosjekter som er en del av programmet. Prosjektorganiseringen bærer preg av matriseorganisering, hvor prosjektet anvender linjeorganisasjonens tverrfaglige kompetanse etter behov (Wålberg, 2017). I tillegg til den interne arbeidskraften benyttes også innleid personale i form av konsulenter fra private bedrifter ved behov. Disse er illustrert ved «ekstern ressurs» i figur 1, og kan ha engasjement som løper over kortere eller lengre tid.

Prosjektene i programmet følger alle samme prosjektmetodikk. Denne heter PAM og er nærmere beskrevet i kapittel 3.2. Hvert prosjekt har hver sin prosjektleder, men samme prosjektleder kan lede mer enn ett prosjekt samtidig. Alle prosjektdeltakerne henvises til tilgjengelig litteratur om PAM på eget domene gjennom arbeidsplassen. Det oppfordres til å benytte denne metodikken og følge anbefalingene denne gir i arbeidet med prosjekter.

Dessuten foreligger det maler til de obligatoriske dokumentene som skal utarbeides (f.eks. sluttrapporter, erfaringsrapporter, statusrapporter m.m.) noe som er med på å gi forutsigbarhet når for eksempel ledergruppe skal lese fullførte dokumenter og de alle er i samme format.

Som nevnt innledningsvis i oppgaven, til tross for at PAM skal følges, har uavhengige stikkprøver avdekket at dette ikke alltid er tilfellet. Det oppfordres til å ta snarveier, men disse skal dog bare benyttes der det er hensiktsmessig og det er ikke intensjonen å "hoppe over" obligatoriske deler av metodikken. Det har også vist seg at enkelte faser av prosjekter drar ut på tid, da det er en stor organisasjon, med beslutninger som skal innom mange før en avgjørelse fattes.

Prosjektene som blir gjennomført i programmet er enten 1) lovpålagte føringer, 2) ønsker fra brukerne, 3) teknologidrevne løsninger fra IT-avdelingen. Felles for alle er at de kan omtales som IT-prosjekter, med fokus på økt digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester. Dette resulterer i et mangfold av prosjekter myntet på å oppnå gevinster hos flere områder i primærvirksomheten, (utdanning, forskning, formidling, nyskaping og administrasjon) henholdsvis 1) høyere kvalitet på arbeidet som utføres, 2) mer effektiv bruk av den ansattes tid, 3) reduserte kostnader (SharePoint, lukket område, 2020).

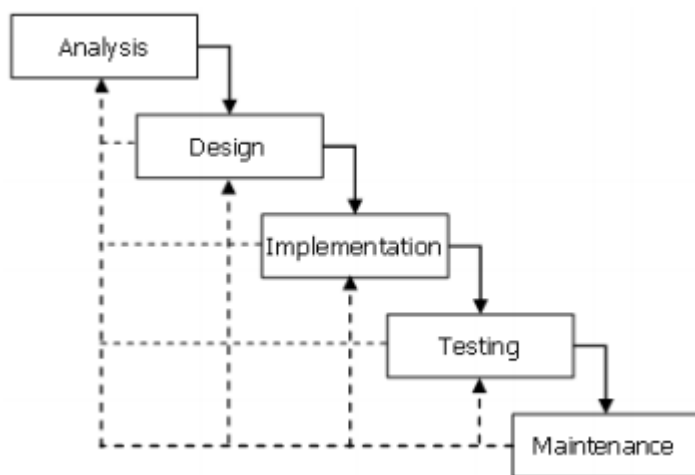
Programmet har også innslag av helsmidige prosjekter som benytter smidig prosjektmetodikk, men disse er mindre utbredt. En fordel med den mer tradisjonelle fossefallsmetoden er at den gir mer forutsigbarhet med hensyn til økonomiske allokeringer og budsjettplanlegging. Når det kommer til selve løsningene bærer disse preg av smidig tankegang, i den forstand at løsninger blir gjort tilgjengelige for brukere underveis og ikke helt til sist.

3 Teori

Tradisjonell prosjektmetodikk i IT-bransjen, ofte omtalt som fossefallsmetodikk, er fortsatt mye utbredt. Særlig ettersom mange av prosjektene er prosessdrevet og ikke rene utviklingsprosjekter. Smidig prosjektmetodikk hadde opprinnelig utspring fra programvareutvikling, og det agile manifestet fra 2001, se kapittel 3.3, omtaler hvordan utviklingen av ny programvare kan skje på best mulig måte. Det er imidlertid mange aspekter ved smidig metodikk som er anvendelig i mer tradisjonelle omgivelser, og det finnes flere eksempler på dette. PRINCE2 er et velrennomert rammeverk som hevder at PRINCE2 samt andre prosjektrammeverk kan bli mer smidige, og de har selv utviklet PRINCE2 Agile etter den vanlige PRINCE2, samt utviklet et agilometer, se kapittel 3.4, der organisasjonen kan kartlegge dens smidighet.

3.1 Tradisjonell fossefallsmetodikk

Fossefallsmetodikk gir forutsigbarhet og kontroll, og begynner ikke på neste fase før den pågående er avsluttet. Til slutt skjer implementeringen, når alt er ferdig.



Figur 2: Fossefallsmodell (Bassil, 2012) 1

Det er vanlig med de fem fasene som er vist på figur 2; analyse, design, implementering, testing og vedlikehold. Med fossefallsmetodikk arbeides det sekvensielt gjennom utviklingsprosessen, ved å fullføre en og en fase. Neste fase begynner ikke før den forrige er avsluttet (Bassil, 2012).

3.2 PAM

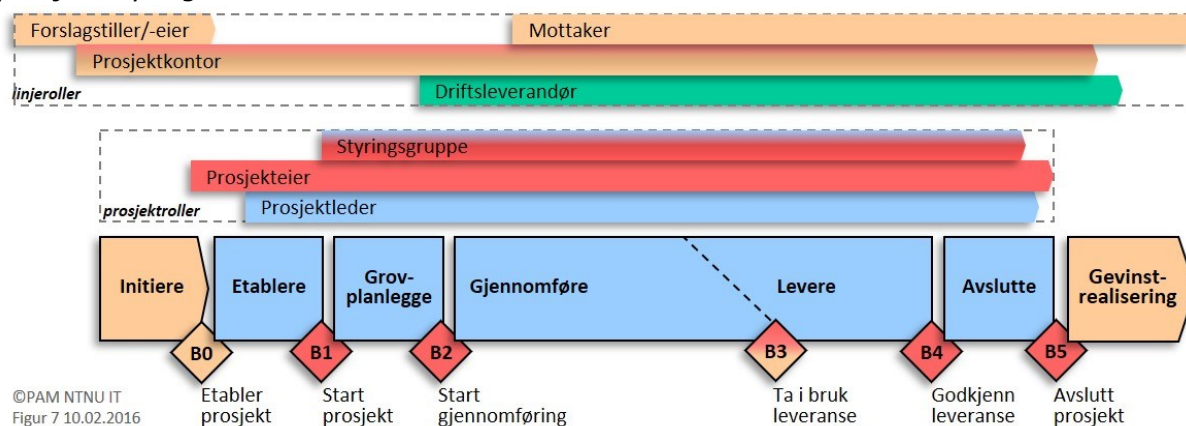
Bakgrunn

Teori i kapittel 3.2 er hentet fra lukket SharePoint-område, men det er gitt tillatelse til å inkludere det. E-post-konversasjon med programmet 10.01.2020:

"NTNU IT erfarte at flere av enhetens endringsoppgaver burde organiseres som prosjekter etter årtusenskiftet, - og da trengte man en prosjektmetodikk som var anvendelig for enheten. Den gang fantes ikke prosjektveiviseren.no, men selvfølgelig et «hav» av annen prosjektmetodikk. Men mye av denne var tilpasset annen virksomhet enn IT, da mange (som IT-leverandørene) hadde selvutviklede metodikker basert på andre metodikkrammeverk). PAM ble laget for å være en form for «god praksis» ved NTNU, som ivaretar «slik bør vi gjøre det for å lykkes». Annen prosjektfaglig dokumentasjon, metoder og øvrige prosjektmetodikker er fullt anvendelige der det trengs."

Hva er PAM?

PAM - *ProsjektArbeidsMetode*, er en utviklet "god praksis" for å lykkes med prosjektarbeid ved NTNU. Metoden foreslår hvordan man kan jobbe med prosjektarbeid og har enkelte obligatoriske punkter som den skal gjennom. I tillegg til dette åpner den samtidig for mye frihet, og anvender kan supplere med øvrige prosjektmetodikker eller tilnærminger der det trengs. En av de fremste hensiktene er å administrere IT-endringsarbeid på en forutsigbar måte, slik at grunnlag for god strategisk og operativ styring gjøres mulig. PAM ivaretar krav til styring på flere nivå; portefølje-, program- og prosjektstyring.



Figur 3: Hovedfaser PAM 1

Figur 3 illustrerer hovedfasene med rollefordeling mellom linje og prosjekt. PAM bygger på denne grunnmodellen og kan brukes for mindre arbeidsoppdrag, eller skaleres opp for prosjekt og program. Modellen ivaretar at gode ideer og forslag kan utredes, planlegges, prioriteres og gjennomføres i henhold til strategier og krav til gevinst.

Beslutningspunkt i PAM

B0 - etabler prosjekt; beslutning om et forslag skal tas videre i form av et prosjekt

B1-B5 - fem sentrale beslutningspunkter

B1: start prosjekt

B2: start gjennomføring

B3: Ta i bruk leveranse

B4: Godkjenn leveranse

B5: Avslutt prosjekt

For alle sentrale beslutningspunkter vil eier med hjelp av styringsgruppe beslutte utfall:

a) godkjent, gå videre med neste fase, b) gå tilbake, rett opp, c) avslutt

Hovedfasene:

Initiere

Et oppdrag eller prosjekt initieres ved å utarbeide et prosjektforslag eller endringsforslag, som beskriver behovet eller nytten av å gjennomføre forslaget samt hvem som vil ha nytte av forslaget. Forslaget, med underliggende analyser skal evalueres og godkjennes eller forkastes av linjeledelsen.

Etablere

For at et oppdrag eller prosjekt skal være mulig å etablere, pekes det ut en eier som kan evaluere bestillingen fra linjeleder og mulighetene dette forslaget representerer. Eier har i oppgave å tydeliggjøre ambisjonsnivået og beslutte videre aktivitet. Prosjekt- og programeiere er ansvarlig for å få utarbeidet et prosjekt- eller programmandat. Et mandat skal utarbeides hvor målsetting defineres og innledende rammebetingelser settes. Prosjekteieren godkjenner, justerer eller avslår mandatet.

Grovplanlegge

Prosjektleder er ansvarlig for å utarbeide oppdragsplan, prosjekt- eller programdefinisjon som beskriver hvordan aktivitetens målsetting kan nås. Alternative løsningsforslag utredes med planer og estimater for tid og omfang. Eier får eventuell hjelp fra en styringsgruppe når oppdragsplan godkjennes eller forkastes.

Gjennomføre og levere

Prosjektleder detaljplanlegger og gjennomfører aktiviteten i tråd med målsettinger og rammebetingelser gitt av eier, utarbeider beslutningsunderlag for å styre prosjektet, samt rapporterer fremdrift etter avtale med eier. Prosjektet opphører når eier har mottatt resultat og akseptert alle leveranser, alternativt valgt å avslutte. Aksept av leveransen medfører at leveransene overføres til linjen for drift og forvaltning i henhold til gjeldende rutiner for overlevering. Dette medfører også at ansvar for gevinstrealisering overføres til eier.

PAM gir ingen detaljert beskrivelse av hvordan prosjektlederne skal lede gjennomføringen av det enkelte prosjekt, og henviser til prosjektlederens

fagkompetanse. Andre metodikker kan brukes, og er opp til prosjektlederen å velge ut ifra de behov som oppstår i gjennomføringsfasen. Et minstekrav er dog at før hver milepæl skal det foreligge detaljerte planer for hvordan en skal komme til neste milepæl. Et minstekrav til frekvens for statusrapportering er ved hver hovedmilepæl. For prosjektene vil det kunne være naturlig å dele både gjennomførings- og leveransefasen opp i delfaser. Prosjektleder står fritt til å etablere fornuftige delfaser, men modellen legger restriksjoner på B3-fasen og B4. Arbeidsoppgavene som har med gjennomføring i B3-fasen og leveranse til B4-fasen skal samles, og det er ikke normalt å gå fra B4 tilbake til B3.

Avslutte

Prosjektleder oppsummerer samlet leveranse ut fra opprinnelig mål og endelige resultater, samt hva som eventuelt gjenstår som linjen skal fullføre. Det skal også gjøres en evaluering av erfaringer som er gjort i forbindelse med utført arbeid. Denne evalueringen oppsummeres og samles i en sluttrapport, der også foreslåtte tiltak til forbedringer synliggjøres.

3.3 Smidig prosjektmetodikk

I februar 2001 signerte en liten gruppe med mennesker, som så behovet for alternative programvareutviklingsmetoder, under på det agile manifestet (Highsmith og Cockburn, 2001) Der skrev de:

*«Individer og interaksjoner fremfor prosesser og verktøy
Fungerende programvare fremfor omfattende dokumentasjon
Kundesamarbeid fremfor kontraktsforhandlinger
Respondere på endring fremfor å følge en plan»* (Highsmith og Cockburn, 2001).

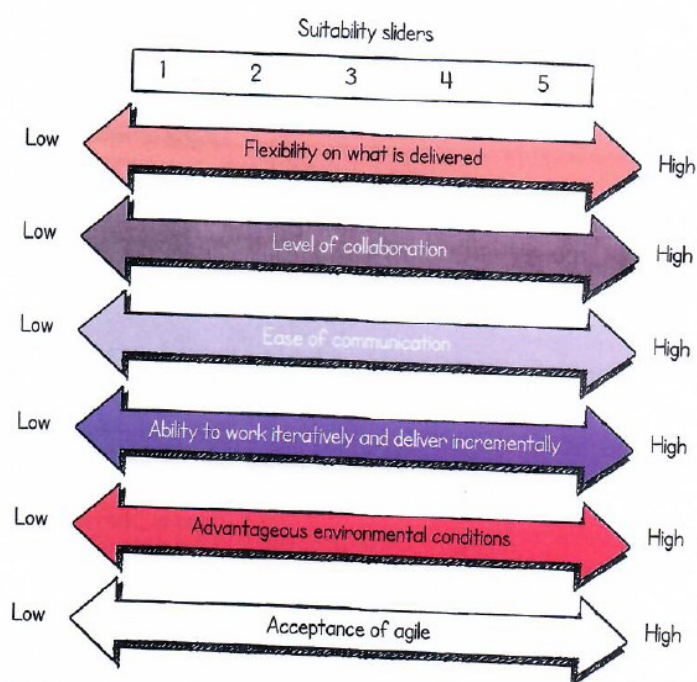
«Selv om vi verdsetter verdiene til høyre, verdsetter vi verdiene til venstre mer»
(Highsmith og Cockburn, 2001).

De smidige metodene oppstod som en respons på markedets forventninger til innovativ programvare av høy kvalitet som innfrir krav og behov (Highsmith og Cockburn, 2001). Til forskjell fra tradisjonell utvikling, der et mål er å spesifisere krav på forhånd, sikter smidig utvikling på hyppige delleveranser og justeringer etter tilbakemelding fra kundene (Highsmith og Cockburn, 2001). Utgangspunktet for de smidige verdiene baserte seg på utvikling av programvare, men har spredt seg til andre typer prosjekter med årene (Gustavsson, 2016). Prosjekter som ikke driver med programvareutvikling har følgelig dratt nytte av de smidige metodene, og resultert i bedre samarbeid innad i teamet, bedre samhandling med kunder og høyere produktivitet (Gustavsson, 2016). Dette er metoder som kan gjøre sluttproduktet bedre, men er vanskeligere å budsjettere. De mest kjente smidige metodene er henholdsvis Scrum, Kanban, Lean og Lean Startup. Det finnes også en rekke andre smidige metodikker, men det er også Scrum, en av de vanligste, som Digitaliseringsprogrammet har benyttet seg av.

3.4 Agilometer

PRINCE2 - *Projects in Controlled Environments*, kommer opprinnelig fra Storbritannia, hvor metoden er utbredt i både offentlig og privat sektor. Metoden er internasjonal, og kan skreddersys og tilpasses de fleste organisasjoner, bransjer og prosjekter (PRINCE2, 2020). Den opprinnelige PRINCE2 er litt som fossefallsmetodikk å regne, men har også blitt videreutviklet og tilpasset i en annen utgave - *PRINCE2 Agile*. PRINCE2 Agile bygger på PRINCE2 samt kjente smidige metoder som Scrum, Kanban, Lean Startup og Cynefin, og har mer fokus på å tilpasse PRINCE2 til mer smidige omgivelser.

For å hjelpe til med å vurdere hvor smidige man kan være i et prosjekt, har PRINCE2 Agile utviklet evalueringsverktøyet *Agilometer* (AXELOS 2018, s.207).

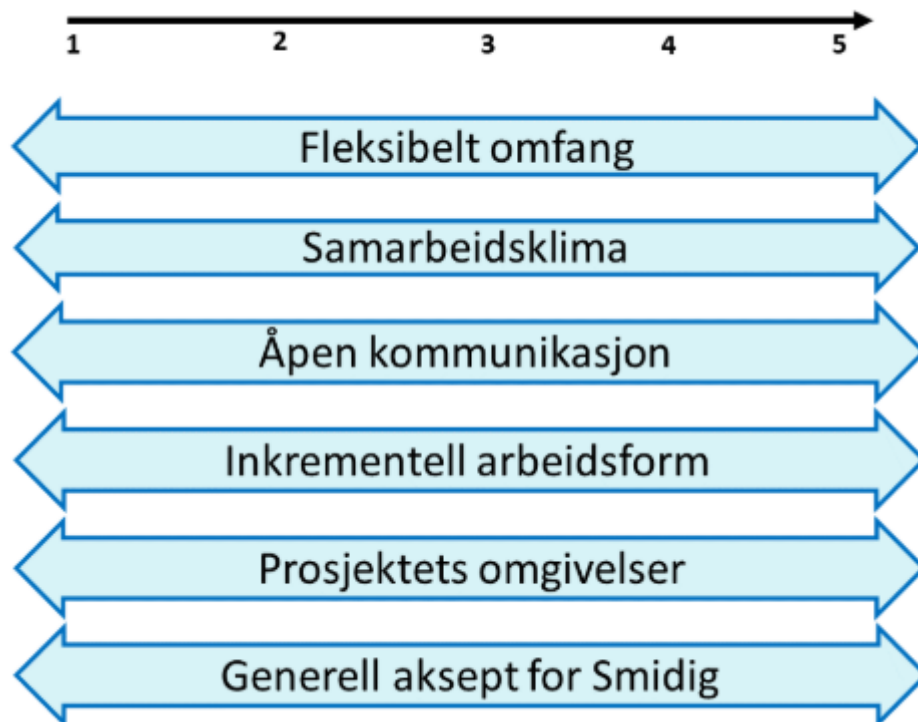


1 The Agilometer

Figur 4: Agilometer 1

Figur 4 viser de seks nøkkelområdene som agilometeret vektlegger. Det påpekes at agilometeret skal benyttes som retningslinje, og det er ikke anbefalt å legge sammen en gjennomsnittlig poengsum (AXELOS 2018, s.207). Et annet poeng er at ved eventuell dårlig uttelling på noen av nøkkelområdene, så betyr ikke det nødvendigvis at smidig bør avvikes – det er heller ment å være til hjelp slik at prosjektorganisasjonen kan iverksette relevante tiltak og være litt oppmerksomme på problemområder.

Prosjektveiviseren har oversatt agilometeret til norsk og utarbeidet en del spørsmål som faller inn under de enkelte nøkkelområdene (Prosjektveiviseren, 2020).



Figur 5: Agilometer, prosjektveiviseren 1

Prosjektveiviseren anbefaler følgende vurderinger i arbeidet med evalueringsverktøyet: *“Se for deg at en arbeidsform og prosjektkultur med sterkt preg av fossefallstenkning og manglende forståelse og sviktende forutsetninger for bruk av Smidig ligger lengst til venstre på skalaen (nivå 1), og at en arbeidsform og prosjektkultur med sterkt preg av smidige prinsipper ligger lengst til høyre på skalaen (nivå 5)”* (Prosjektveiviseren, 2020).

De 6 punktene med tilhørende spørsmål er gjengitt her:

1. Fleksibelt omfang

- Ser interessentene på endringer som naturlig og positivt?
- Er oppdragsgiver/produkteier bevisst på sin rolle knyttet til prioriteringer?
- Er det stor forståelse og fleksibilitet for endringer på detaljnivå?
- Er alle krav/behov prioritert utfra viktighet?
- Forstår alle at fleksibilitet i levert omfang styrker leveransenes punktlighet og kvalitet?
- Er endringer i omfang og prioriteringer et teamarbeid, men eies av oppdragsgiveren?
- Er det forståelse for at fleksibilitet for endringer på detaljnivå gir bedre produkter?

2. Samarbeidsklima

- Er det høy grad av samarbeidsvilje blant alle interessenter?
- Er det gode samarbeidsforhold internt og eksternt?
- Er det en teamkultur i prosjektet?
- Fremstår oppdragsgiver og leverandør som partnere?
- Er «silotenkning» eller «glavalag» i organisasjonen så godt som fraværende?
- Er negativ «bagasje» fra tidligere erfaringer et fraværende problem?
- Er alles adferd preget av tillit og åpenhet?
- Er folk effektive, hjelpsomme og tar vare på hverandre?
- Er det et samarbeidsklima der ingen skylder på andre eller unnviker å ta ansvar?
- Er det aksept for at uformell kommunikasjon kan føre til misforståelser og feil?

3. Åpenhet og kommunikasjon

- Kommuniserer alle interessenter enkelt og godt, internt og eksternt?
- Er det utstrakt bruk av prototyper og visuelle modeller?
- Er det lett tilgang til relevant informasjon og erfaringer?
- Er det høy grad av synlighet og tilgjengelighet av informasjon (f.eks. «veggplaner».)?
- Er informasjon formidlet enkelt og lett forståelig?
- Er det stor grad av samlokalisering? (evt. kompensert med bruk av f.eks. videoutstyr).
- Er det mye uformell kommunikasjon - ansikt til ansikt eller via telefon?
- Er det begrenset bruk av formell rapportering?

4. Inkrementell arbeidsform

- Er det enkelt å gjøre hyppige del-leveranser som gir nytteverdi?
- Er det stor grad av iterative leveranser med stadige forbedringer?
- Liker teamet å eksperimentere og være kreative?
- Er det forståelse for at ting ikke blir riktig i første forsøk?
- Kan prosjektet levere nytteverdi i tidlige leveranser?
- Er erfaringslæring og forbedring en kontinuerlig prosess?
- Blir «lite og ofte» betraktet som en sikker måte å styre leveransene på?
- Gir hyppige leveranser gode tilbakemeldinger, og skaper tillit til leveransene?
- Er «tenkt stort – start smått» et anerkjent prinsipp?

5. Prosjektets omgivelser

- Er det stor forståelse og støtte for bruk av smidige arbeidsformer?
- Er prosjektdeltakere dedikert til prosjektet, og teamet stabilt?
- Har prosjektdeltakere høy kompetanse og mye erfaring innen sine ulike fagområder?
- Er nødvendig infrastruktur og verktøy for bruk av smidige arbeidsformer tilgjengelig?
- Er eventuelle samarbeidspartnere komfortable med smidige arbeidsformer?
- Er det slik at kommersielle og kontraktsmessige detaljer ikke virker hemmende for en smidig arbeidsform?

6. Generell aksept for Smidig

- Viser alle interessenter forståelse og aksept for smidige prinsipper, og forstår forskjellen og fordelene i forhold en tradisjonell arbeidsform?
- Har sentrale aktører fått opplæring på et hensiktsmessig nivå?
- Har sentrale aktører tidligere erfaring fra smidige arbeidsprosesser?
- Er det slik at ingen berørte parter/fagområder avviser en smidig arbeidsform (f.eks. anskaffelser, kvalitetssikring), og har de forstått de smidige hovedprinsippene?

4 Metode

Ettersom det var ønskelig å undersøke henholdsvis egnetheten til PAM, eksisterende smidighet, samt eventuelt fremtidig smidighet, falt valget på kvalitative metoder. For å få tak i konkret og relevant data ble det vurdert mest hensiktsmessig å foreta semi-strukturerte intervjuer med prosjektledere fra programmet. Forskningsdesignet bestod mer eller mindre av tre forskjellige hovedfaser; *definere grunnlag*, *intervju* og *analyse*. På bakgrunn av hva jeg ønsket å undersøke og finne ut mer om, falt det naturlig å komme i kontakt med de individene som har mest erfaring med hvordan prosjektprogrammet fungerer i praksis, nemlig prosjektledere.

4.1 Forskningsdesign

4.1.2 Definere grunnlag

Før jeg gikk i gang med intervjuene ønsket jeg å definere et grunnlag som gjorde at jeg kom frem til fornuftige spørsmål å stille, samt ha litt kjennskap til hvordan organisasjonen opererer. Jeg fikk tilgang til kontorarealer, et større dokumentbibliotek på SharePoint, og kom i kontakt med de ansatte. Grunnlaget ble definert gjennom å lese relevant teori, sette seg inn i organisasjonen og på den måten være best mulig forberedt til påfølgende faser.

4.1.3 Intervju med prosjektledere

Det ble totalt gjennomført syv dybdeintervjuer med prosjektledere tilknyttet programmet. Disse hadde ulik fartstid som prosjektledere, var både eksterne og interne og av begge kjønn. Utvalget av informanter ble som jeg hadde håpet, da jeg ønsket en miks av mer og mindre erfarne prosjektledere. Selve prosessen med å rekruttere intervjuobjekter opplevdes smertefritt, til tross for de ekstraordinære tidene vi fikk med korona-pandemien.

Intervjuguiden, de spørsmålene jeg valgte å stille intervjuobjektene, ble utarbeidet med utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene jeg hadde. Jeg ønsket å stille spørsmål som la til rette for utfyllende svar, og som kunne svare på forskningsspørsmålene.

4.1.4 Analyse av innsamlet data

I arbeidet med å analysere de innsamlede dataene benyttet jeg SDI-metoden til Tjora (2017) som jeg også hadde litt erfaring med fra bacheloroppgaven. Hensikten med metoden er å bryte ned rådataen til noen funn å gå videre med. Enkelt forklart, hva har jeg egentlig funnet ut noe om. De transkriberte intervjuene ble systematisk satt sammen ved hjelp av koding og kodegruppering. Det er mange måter å si det samme på, så for ordens skyld har det vært hensiktsmessig å lage koder for enkelte meninger, og grupperinger for å samle like meninger sammen.

4.2 Datainnsamling

Intervjuenes varighet var alt fra 45-75 minutter. Det varierte hvor utfyllende informantene svarte på de enkelte spørsmålene, og hvorvidt det inntraff små eller større digresjoner. Jeg gjorde et bevisst valg ved å ikke avbryte informantene, i fall jeg skulle plukke opp mer nyttig og relevant informasjon. Dette medførte riktignok en litt mer omfattende analysedel av arbeidet, med hensyn til transkribering av intervjuer og koding av svar, og utsiling av relevant / mindre relevant informasjon. Ved å gjøre det på denne måten var jeg også utsatt for å mangle svar på noen spørsmål, noe som inntraff på et intervju. Dette ble løst ved å sende en e-post til vedkommende hvor jeg ba om en presisering på et spørsmål.

Det ble tatt opptak av alle intervjuene for å kunne være mest mulig til stede i intervjuet og skape en god og flytende samtale. Alle intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene, men det var individuelt hvor utfyllende de svarte på spørsmålene, noe som forklarer forskjellig intervjulengde. Der intervjuobjektene virket pratsomme lot jeg de snakke ferdig, og om de svarte noe kortere forsøkte jeg å be om en utdypelse.

4.3 Forskningsetikk

Forskningsprosjektet ble først sendt til NSD for godkjenning i desember 2019 i forbindelse med at emnet ble gjennomført med et forprosjekt. I den opprinnelige planen skrev jeg at jeg skulle intervju ansikt-til-ansikt, og at informantene fikk utdelt et skriv som de skrev under på. Ettersom intervjuene skulle skje omtrent på samme tid som landets tiltak mot korona-viruset trådte i kraft, ble det behov for å justere litt i planene. Intervjuene måtte skje digitalt. Etter dialog med NSD oppdaterte jeg forskningsprosjektet med å registrere Office-produkter slik som Skype for Business og Microsoft Teams. Godkjenning av lydopptak ble gjort via e-post og/eller i starten av intervjuet. Ellers er alle data anonymisert og det dukker ikke opp navn på personer, prosjekter, avdelinger eller lignende. Sitater fra informantene er også anonymisert. Godkjenning fra NSD ligger som vedlegg 3.

4.4 Utvalg av informanter

Da jeg skulle rekruttere informanter ønsket jeg å ha med prosjektledere med kortere fartstid, lengre fartstid, erfaring med smidig prosjekt i programmet, og ikke erfaring med smidig i prosjekt i programmet. Dette kan kalles et vurderingsutvalg, hvor analytikeren velger ut elementer fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper som ønskes representert i utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.176). Ettersom jeg skulle intervju prosjektledere om egnethet på prosjektmetodikken, ønsket jeg å høre fra personer som hadde jobbet med den i både lengre og kortere tid. Jeg vurderte at å intervju henholdsvis bare ferske eller bare erfarne prosjektledere potensielt kunne portrettert et skjevt inntrykk av metodikken.

For å høre om deres erfaringer med smidige prosjekter var det også naturlig å intervju noen som hadde nærgående kjennskap til smidig prosjektgjennomføring i programmet.

Det var også ønskelig med en miks av interne og eksterne prosjektledere for å kunne vurdere prosjektorganisasjonens smidighet i form av agilometeret.

4.5 Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.61).

Den metodiske tilnærmingen og de valgene som ble foretatt i forbindelse med innsamling av data rundt PAM-metodikken, anses å være god. Dette kan argumenteres med en god miks av intervjuobjekter med forskjellige egenskaper, som til sammen danner et bredt bilde av situasjonen.

Validiteten knyttet til utforskingen rundt agilometeret kan være litt vanskeligere å måle, ettersom intervjuobjektene på mange måter måtte svare på en tenkt situasjon. Til sammenligning har de jobbet med PAM-metodikken en stund, og kan snakke av erfaring. De har ikke vært i en situasjon hvor prosjektorganisasjonen har vært smidig, så det blir mer antakelser basert på egenskaper organisasjonen har. Derfor kan det ikke argumenteres for at høy validitet ble oppnådd på den delen, men samtidig må jo den smidige transformasjonsprosessen starte et sted, og en evaluering gjennom agilometeret fremstår som en god startplass.

Reliabilitet handler om i hvilken grad resultatene er pålitelige (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s.61). Her synes jeg det gjelder noe av det samme som med validiteten over, men om noen skulle gjennomført lignende forskningsprosjekt på samme måte så vil jeg kanskje tro at flere av funnene ville gått igjen.

5 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra dybdeintervjuene. Tekst med innrykk i kursiv er utvalgte sitater fra intervjuobjektene. De syv forskjellige intervjuobjektene er anonymisert og kalles i1-i7. Hvem som står bak det enkelte sitatet, fremkommer etter hvert sitat. Intervjuguiden ligger som vedlegg 2, og inneholder de spørsmålene som intervjuobjektene ble stilt.

5.1 PAM

5.1.1 Kjennskap til PAM

Alle intervjuobjektene, både de mer erfarne og nyere ansatte, mente å ha grei kjennskap til PAM-metodikken og hva den inneholdt.

«Egentlig godt kjent med den, da. Vil jeg si. Vi kjenner jo metodikken godt uten at vi har pugget den og kan den utenat.» (i6)

«Den er jeg ganske godt kjent med. Men jeg har i utgangspunktet jobbet med PRINCE2 tidligere. Og.. tankesettet i PAM er jo ganske likt. Så for meg var det en relativt enkel overgang å begynne å bruke PAM. Jeg vil ikke kalle det en overgang heller, egentlig.» (i7)

Hvordan de hadde tilegnet seg / blitt presentert for PAM-teori var imidlertid ulikt, da nyere ansatte hadde vært gjennom mer omfattende kursing, mens de mer erfarne ikke hadde fått særlig opplæring.

«Gått gjennom prosjektlederskolen. Omfattende PAM-gjennomgang med ganske mange andre.» (i2)

«Jeg har aldri fått noen opplæring, bare fått en lenke til beskrivelsen. Så møter man jo de fasene og milepælene i det daglige arbeidet, så det etterspørres i gjennomføringen av arbeidet, så det går nå greit. Men nå har jeg jo holdt på med sånne rammeverk i veldig mange år, så det oppleves ikke som noe problematisk.» (i1)

«Det var vel ingen som fortalte meg det. Det kom vi vel innpå når jeg skulle begynne med overlevering av enkelte ting. Forvaltning. Du må jo fylle ut malene i PAM. Så da begynte jeg å se etter PAM. Så det var ingen som fortalte meg at det fantes noe PAM, nei.» (i3)

«Det var egentlig ikke så voldsomt behov for opplæring i og med at jeg hadde PRINCE2 i utgangspunktet. Jobbet også i spenn med folk med erfaring med PAM og.» (i7)

5.1.2 Egenskaper ved PAM

Det var stor enighet om at det viktigste var at prosjektleder hadde kompetanse i PAM, og at det var mindre viktig at øvrige prosjektdeltakere kunne metodikken. Enkelte nevnte at det var en fordel om deltakerne hadde en viss kunnskap, men dette fremsto ikke essensielt og det var heller viktig med en grunnleggende prosjektforståelse fremfor metodikken spesifikt.

Intervjuobjektene ble spurt om hvorvidt PAM ble opplevd å være tilstrekkelig i det daglige arbeidet med prosjektene. Det var delte meninger om dette.

«PAM er jo et rammeverk for prosjektledelse som gir oss noen, ja, en felles terminologi og en del felles prosesser som gjør at det er lett å kommunisere med organisasjonen og andre prosjekt som bruker samme rammeverk. Det er jo slik at PAM beskriver en rekke prosesser som skal gjennomføres, og en rekke «objekter» som skal fremstilles, men sier lite eller ingenting om hvordan man skal gjøre dette. Dette må deltakerne finne ut av og gjennomføre på hensiktsmessige måter.» (i1)

«Det tror jeg er nok. Følger du PAM til punkt og prikke vil du kunne gjennomføre et prosjekt.» (i4)

«Det bør suppleres en del, for det står litt for lite om overlevering til drift.» (i6)

«Den er nok. Ja, jeg synes den er nok. Både til store, og også mindre prosjekt. Det som er viktigere er å følge den.» (i7)

PAM omtales i teorien som en fleksibel metodikk i den forstand at den enkelt legger til rette for å anvende annen prosjektfaglig metodikk eller litteratur der det er hensiktsmessig. Dette var intervjuobjektene enige i.

«Altså, ja. PAM sier ikke fra til meg at jeg ikke kan gjøre noe. Det er ingenting i PAM som sier at ... ja, du kan jo jobbe rundt. For det er jo kjempeviktig. Prosjektene er ikke lik slik som teorien sier. Vi bruker det vi trenger de gangene vi må. Må bare ta snarveier der du kan og håpe det blir riktig.» (i2)

«Det er jo det. Og det er kanskje derfor den er så populær, og er veldig mye brukt. Den gir jo rom for det, rett og slett. Det er ikke sånn avgrenset, sånn her må du gjøre. Ingen tvil om at den åpner opp for å bruke andre metoder, eller inkludere andre metoder, og det ikke er feil, da.» (i3)

Flere nevner også at metodikken er omfattende og at det kan være vanskelig å bryte den ned til noe håndterbart. Det var tydelig at ferskere prosjektledere hadde mer utfordringer med dette enn de mer erfarne.

«Det er forholdsvis lett å velge ut det man må benytte seg av og det man kan benytte seg av.» (i1)

«For meg da, så plukker jeg ut det som er relevant for det jeg jobber med. Så skrur vi ofte prosjekt ... bruken av PAM i henhold til prosjektet. Og det går greit hvis du har gjort det noen ganger før. Men jeg tror det er litt vanskelig for nye. Overveldende mange punkter som skal krysses ut, da.» (i7)

«Jeg skulle ønske at det fantes et slags «dette er minimum det du må gjennom». Du må som prosjektleder kunne prioritere, da ikke alt kan følges til punkt og prikke, men med en gang du jobber så blir det mer komplekst. Det med å velge hva man skal bruke tid på. Skille mellom det kjempeviktige og.. velge den riktige snarveien.» (i2)

«Ja, og nei. Grunnrisset av PAM er enkelt å forstå. Med den figuren og beslutningspunktene underveis, som gjør at du havner i en ny fase og involverte parter. Men det kan også ha noe med hvordan PAM ... hvor du finner den, inni Confluence så er det ganske rotete, synes jeg. Å klare å finne rett malverk, og rett fase og du trykker litt gjennom og leter og havner litt tilfeldig. Så det kunne kanskje vært litt enklere fremstilt.» (i5)

Noen kommenterte også på et omfattende rapporteringsrammeverk.

«Maler, hvor skal de havne hen om man fyller ut. Så på økonomi i tillegg. Det er på en måte, det er helt greit. Men du får ikke vist frem alltid hva du gjør i prosjektet. Rapporteringen er litt sånn upersonlig, fordi, altså.. ja, jeg vet ikke. Du klarer ikke å vise frem at du faktisk har ... at det har skjedd noe viktig, da. Vanskelig å synliggjøre behov.» (i2)

«Så jeg har vel hørt folk som sier at "ja, PAM, det er noe du gjør en halvtime i uka fordi at du må følge opp en del formelle ting. Mens resten av uka så er du potet, og må gjøre alt mulig annet som må gjøres, for at et prosjekt skal ha fremdrift." Så satt litt på spissen, da. Men det meste av tiden din brukes på operativ prosjektaktivitet, som den enkelte styrer. Som det ikke står noe om i PAM.» (i5)

5.1.3 Styrker ved PAM

Flesteparten nevnte fordelene med å ha et felles rammeverk som ga felles terminologi og prosesser. Det gir alle samme utgangspunkt og forenkler kommunikasjon mellom prosjektledere. At metoden er fleksibel nevnes også av flere som en klar fordel. Noen nevnte også at den er med på å skape forankring i organisasjonen, mens andre nevner dens allsidighet – at den tar høyde for ulike typer prosjekter og omfang.

«Ja, da vil jeg heller si at det at man har en felles metodikk og en felles terminologi er viktig. Når man forsøker å se en gruppe prosjekter sammen som man gjør i programmet. Det forenkler jo arbeidet på programnivå og prosjektnivå når man deler det. Så det er åpenbart en fordel å bruke en felles metodikk. PAM skiller seg ikke vesentlig fra andre rammeverk i den sammenhengen, men som sagt, det er lurt å bruke noe felles.» (i1)

«Du kjenner deg veldig igjen i andre sine utfordringer og problemer. Mye lettere å lære av hverandre når vi har samme utgangspunkt, da. Blir mer spennende å prate, når du vet hvilke faser de andre er i. Man lærer ikke alt av en metodikk, man lærer mye av andre sine erfaringer med metodikken.» (i2)

«Det sikrer forankring, innsikt, alle fasene, styringsgrupper. Hvis man følger det, og gjør det som står i PAM, så sikrer man at det blir et vellykket prosjekt egentlig.» (i3)

5.1.4 Svakheter ved PAM

Flere nevnte, spesielt de mer ferske prosjektlederne, at det var vanskelig å vite hva man skulle prioritere og bruke tid på. Etersom PAM er såpass omfattende, opplevde prosjektledere at det ville være for tidkrevende å følge PAM til punkt og prikke. Hvilke snarveier man burde ta, var ikke alltid lett å vite. En annen svakhet som ble nevnt av de fleste var at den ikke ble fulgt til punkt og prikke etter hensikten. Flere nevnte at metodikken burde suppleres med annen prosjektmetodikk, og at den ikke alltid gjenspeiler virkeligheten.

«Det er jo at den er litt mangelfull og ikke så tilpasset NTNU, egentlig. Det har med overlevering til linje og overlevering til drift. NTNU er en driftsorganisasjon og ikke en prosjektorganisasjon. Så det blir veldig sånn, formelt rammeverk for prosjektleder, da.» (i6)

«Ja, det kan bli litt mye.. hvis du følger den helt slavisk så kan den bli for omfattende. Kan være en del ting som ikke nødvendigvis trenger å være så viktig. Og det er litt vanskelig å se hva som er viktig og uviktig hvis du ikke har erfaringen fra før.» (i7)

5.1.5 Overordnet egnethet PAM

PAM høstet mye ris og ros underveis i intervjuene, men det var ingen av prosjektlederne som mente at metodikken ikke var egnet som overordnet prosjektmetodikk. Flere var godt fornøyd med å ha PAM, og de fordelene et felles rammeverk gir til hele prosjektorganisasjonen.

«Ja, absolutt. Veldig glad for at det er PAM og ikke noe annet.» (i3)

«Ja, absolutt. Hvis du skal se på andre organisasjoner som på ingen måte har såpass omfattende verktøy som vi har. Så er jeg veldig fornøyd med at jeg er i en organisasjon som har det, da. Kontra de som ikke nødvendigvis har det, som legger seg på en veldig generell linje. Det å ha oppslagsverket til stede, det er det som er fint. Hvis du har et leksikon så leser du ikke nødvendigvis det fra perm til perm, ikke sant. Hvis du lurer på noe så slår du det opp. Og det er det som er fint med PAM, hvis jeg lurer på noe.» (i4)

Alle virket opptatte av å ha en felles metodikk fremfor å ikke ha det, men det virket ikke som om PAM utmerket seg på noen punkter som gjorde den unik fra andre prosjektmetodikker. PAM gir god oversikt på tvers av prosjekter og for organisasjon som helhet - dette var dog ikke unikt for PAM, men noe flere prosjektmetodikker kan oppnå. Noen mente den var for omfattende, mens andre litt mer mangelfull. Enkelte mente at den ikke var helt tilpasset NTNU, og tok blant annet ikke hensyn til enkelte faktorer «man vet organisasjonen er litt rar på.» Det var behov for å gjøre snarveier, men man visste ikke alltid hva som er mest hensiktsmessig. Dette kommer med erfaring.

«[...]vet ikke om jeg synes den er noe bedre eller dårligere egnet enn noe annet. Det er litt det der med at prosjektene våre er ... det er jo ikke at PAM er spesifikt IT-relatert heller. Prosjektene er prosess da. Det gjøres tiltak for å gjøre PAM mer prosessrelatert, da. Det har vært fokus på prosessforbedring, og hvordan PAM kan støtte opp under det. Ja, den er egnet, men har forbedringspotensialer. En prosjektmetodikk bør kanskje, når den er spesialisert for NTNU så bør den i hvert fall forholde seg til de tingene vi vet at organisasjonen er litt rar på, da. Det vi vet prosjektene sliter med. En mal for hva gjør man om prosess eller prosjekteier ikke lenger står i prosjektet, f.eks.» (i2)

«Vanskelig å svare på. Jeg vil gjerne ha en metodikk kontra ikke ha det. Fra programmet og prosjektkontoret hos IT-avdelingen, er ønsket at vi alle sammen har et felles utgangspunkt og en felles måte å tenke på. Det blir også enklere for virksomheten å forholde seg til, ved at de er vant med at når det kjøres et prosjekt så kjøres det på den og den måten. I hvert fall i teorien. Så det synes jeg er bra for en så stor virksomhet som NTNU, da. At vi har et felles rammeverk, og ikke bare lener oss på den enkelte prosjektleder sin kompetanse innenfor prosjektarbeid.» (i5)

Noen uttrykte imidlertid at det finnes andre alternativer der ute, som enten kan supplere eller erstatte PAM.

«PAM ble laget for mange år siden, før PRINCE2 og Prosjektveiviseren hadde kommet og ble anerkjent, så det er jo en historisk grunn til at det er som det er. Men jeg tenker at det er overflødig å videreutvikle på en lokal variant som det finnes en god standardisert versjon av, da. Så hvis jeg skulle anbefale noe så ville jeg kanskje ha byttet til Prosjektveiviseren f.eks. og sagt at det var det som var normen i NTNU.» (i1)

«Ja. Mer enn bra nok. Kanskje kunne tenkt meg noen av tingene som gjennomføres i PRINCE som ikke gjennomføres i PAM, da. Altså, du har stoppesteder. Altså, på B3. Du skal ha B3, som skal opp til et styrende organ for å godkjenne før du får lov å gå videre. Så det er litt strengere sånn sett. Hvis vi hadde fått på plass bedre eierstyring i utgangspunktet, så hadde det kanskje ikke vært nødvendig.» (i7)

5.2 Smidig

Samtlige intervjuobjekt hadde noen form for kjennskap til smidige prosjektmetodikker. Erfaringen varierte fra å ha vært med på smidige prosjekter enten hos Digitaliseringsprogrammet og/eller tidligere prosjekter. De som ikke aktivt hadde deltatt på et helt smidig prosjekt hadde likevel meninger om hva det ville si å arbeide smidig, og flere nevnte hvordan innslag fra smidig tankesett er i bruk i programmet, selv om overordnet profil er mer fossefallstilnærming.

Erfaringer fra SCRUM-prosjekt, smidig prosjektmetodikk

Det ble gjennomført dybdeintervju med to prosjektledere som jeg visste hadde erfaring med smidig prosjektmetodikk i Digitaliseringsprogrammet. De ble spurt litt om hvorfor det aktuelle prosjektet ble gjennomført med smidig prosjektmetodikk, Scrum, fremfor den langt mer anvendte og overordnede PAM-metodikken.

«Det er jo sånn at når man starter et smidig prosjekt så vet man ikke i detalj hva man skal utvikle og hvilken rekkefølge.» (i1)

«Jeg tror det var en nødvendig forutsetning for å treffe brukerbehovet godt. Alternativet hadde vært en ganske lang og krevende spesifikasjonsfase med påfølgende høringsrunder for å spørre brukerne om de tror at det vi har beskrevet vil gi det resultatet som de forventer. Og da er det tilbake til problemet med å se over horisonten. Hvor lett er det å verifisere et design som du aldri har forestilt deg. Det å designe en ny bil er ganske enkelt for den ligner på den forrige bilen. Her skal vi designe en ny måte å jobbe på, som kan sammenlignes litt med å jobbe sammen fysisk til å jobbe sammen virtuelt. Jeg tror at det å jobbe smidig er nødvendig i noen sammenhenger og spesielt når man er inne på sånne teknologidrevne innovasjoner eller utviklingsprosesser.» (i1)

«Så du kan nok si at vi har valgt det for å gi et bedre resultat, da. Enn om du skulle brukt fossefallsmetodikk, da. At du bare sender ut ferdig produkt, bang. Alle organisasjoner har sine prosesser og kulturer å jobbe med. Det finnes hylleware ute der som vi kunne anskaffet, men som vi mente ikke var bra nok for å tilpasses til de interne prosessene som er på NTNU, som er en såpass intrikat organisasjon.» (i4)

«Og fordelen med å utvikle smidig er jo nettopp det at man ... det er ingen som, etter min mening, klarer å kartlegge såpass godt at de vet 100% hva de skal utvikle når de utvikler. Det her må du ta litt i drypp, da. Hvordan skal du spise en elefant? Jo, en bit av gangen, ikke sant.» (i4)

Det var tydelig at det aktuelle prosjektet hadde noen egenskaper som ville gjort det vanskelig å gjennomføre det på en god måte, om det ble benyttet tradisjonell fossefallsmetodikk.

«Det er jo det med å skulle på forhånd detalj-spesialisere på forhånd så man kunne jobbet med fossefallsmetodikk ville vært utrolig krevende. Ville sannsynligvis ha tatt flere måneder, i hvert fall. Det å lage en kravspesifikasjon. Da ville man heller ikke vært sikker på om man traff behovet særlig godt.» (i1)

De ble også spurt om hvordan de opplevde å måtte forholde seg til PAM, ettersom den fortsatt står som overordnet metodikk og inneholder en del obligatoriske punkter ethvert prosjekt må gjennom.

«Ja, da. Det er ikke noe problem. Det er jo fordi PAM er veldig åpen der, setter noen ytre rammer så må prosjektet selv definere de indre rammene.» (i1)

«Internt i gjennomføringsfasen så spiller ikke PAM noen særlig stor rolle. Da er det andre mekanismer som det vi har av prosedyrer og regelverk rundt SCRUM-gjennomføringen som er viktig. PAM i seg selv og prosjektrammeverket trekker seg litt tilbake i den perioden der. Det går jo over to år fra oppstart av gjennomføringsfasen til avslutning av gjennomføringsfasen. Imellom der har jo PAM lite å tilby annet enn rapporteringsrammeverket.» (i1)

På spørsmål om det var noen ulemper eller negative sider med smidig tilnærming, dukket det også opp noen utfordringer som går igjen i teorien. Det virket imidlertid som om prosjektet hadde lyktes i å møte disse utfordringene på en god måte.

«Det er jo klart at det bringer inn en del usikkerhetsmomenter. F.eks. hvor fort klarer du å bygge det her, som du aldri har bygd før. Det er ikke så lett å svare på bestandig. Men det her er sånn klassisk problemstilling i smidige prosjekt. Smidige prosjekt krever egentlig en smidig avtale også. Og det hadde vi jo i det tilfellet her, vi fikk jo aksept for å gå i gang med en nokså åpen spesifikasjon på hva som skulle bygges.» (i1)

«Der har vi gjort det sånn at vi har blitt enig om en ressurs- og budsjettamme for hvert år, også har vi holdt oss innenfor det. Og det går fint så lenge man greier, sånn som vi har greid, å faktisk levere det vi har sagt vi skal levere innenfor de rammene som vi trengte. Så hittil har vi truffet, vi har hatt to fulle år med prosjekt, og vi har truffet på ressursbruken ganske nøyaktig. Og det er jo fordi vi driver en aktiv styring av ressursene inn mot den rammen vi har. Også har vi hatt en realistisk forventning til hva vi faktisk skal klare å bygge innenfor de rammene, og vi har klart å levere brukbart og relevant innhold innenfor de rammene. Det er uproblematisk å jobbe smidig når du klarer å levere på forventningen. Problemet oppstår når du ikke klarer det. Har opplevd det før, men ikke på det her prosjektet.» (i1)

Det ene intervjuobjektet drar også frem noen fordeler og ulemper som valget av prosjektmetodikk medfører.

«Bedre leveranse ved å bygge bit for bit. Ressursbruk kan være en ulempe, bruker mye. Usikkerhet, prøver og feiler og. Men det tror jeg er nødvendig. Det er det som er viktig med Scrum, eller smidig utvikling generelt. Prøving og feiling er viktig. Ulempen med PAM er at det ikke legger til rette for prøving og feiling. For det er det som utgjør et bra verktøy til syvende og sist. Det at man brukertester underveis, gjør design-sprinter.» (i4)

Interjuobjektene svarte også på hvordan de ser på smidige metoder for Digitaliseringsprogrammet fremover, hvordan det går overens med PAM, og om de ser nytten av å øke bruken.

«Jeg tenker smidig utvikling er veien å gå, for absolutt alt som lages med noen små unntak. Hvis du har en svært enkelt løsning du skal slippe, oppdrag kanskje, da behøver du kanskje ikke tenke smidig.» (i4)

«Men det er mye momenter i Scrum du kan bruke i hverdagen, ikke sant. Stand up-møter f.eks. er jo en fin bit.» (i4)

«Men det er selve gjennomføring og leveransefasen som kanskje er det mest usikre, da. For der samspiller det ikke nødvendigvis helt med Scrum, eller smidig utvikling. Jeg sier ikke at det er 100% uforenelig, men at man må tenke selv. Du kan ikke følge det slavisk om du vil jobbe med smidige metoder.» (i4)

«Det er spørsmål om man skal løfte den her smidige tilnærmingen litt lenger ut, da. Hvor man ser på hele prosessen fra ende til ende, som en smidig prosess. Og det utfordrer jo litt av faseinndelingen i modellen. Men jeg ser ikke noe prinsipielt i veien for å gjøre det.» (i1)

Begge ga uttrykk for at prosjektet har vært vellykket og at de har unngått noen typiske utfordringer ved eksempelvis å treffe godt på ressursbruken.

Erfaringer med smidig prosjektmetodikk, øvrige intervjuobjekter

Øvrige intervjuobjekter hadde ikke jobbet med et prosjekt i Digitaliseringsprogrammet som hadde en konkret smidig prosjektmetodikk, men opplevde likevel flere innslag av å jobbe smidig. Alle hadde noen form for kjennskap til smidig, selv om de ikke hadde vært med på et smidig prosjekt.

«Egentlig så jobber vi jo smidig. Vi lanserer jo alt før. Jeg tror vi i perioder jobber mer smidig i flere prosjekt, så de fleste har et element av det. En utfordring som skjer med det da er at du kanskje leverer, så har det nytteverdi for noen, og ikke for andre. Så ender du med å måtte redde deg inn.» (i2)

«Vi har hatt litt løpende leveranser hele veien. Så det ligger litt smidig tankegang, vi venter ikke på fossefall. Vi driver ikke med sånn fjortendagers sprinter og på den måten. Vi jobber i Kanban, vi har en Jira.» (i5)

De fleste virket positive til å bli mer smidige, men peker på et par utfordringer knyttet til brukere og omfang.

«Jeg har troen på en smidig modell. Jeg synes det er bedre, for ofte så bruker du lang tid på å utrede ting som ikke var viktig i utgangspunktet. For litt av poenget med smidig modell er jo å lansere beta-versjoner og få tilbakemeldinger fortløpende. Så at brukerne er med i større grad og sier hva vi skal rette opp, og du kommer i gang fortere med de grunnleggende funksjonene. Men det krever også litt modning av mottakerne, for det som skjer er at man lanserer ting som ikke er ferdig. Da må de vite at ting ikke er ferdige, og at det kommer til å bli bedre.» (i6)

«Ja, jeg tror det er måten å gjøre det på, men det er en ting som er skummelt med det. Det eser ut, du har ikke klart nok definerte mål ofte, som jeg ser det. Så jeg er litt mer skeptisk. Jeg tror du må ha noe som holder det, litt overordnet i tillegg.» (i7)

5.3 PRINCE2 Agilometer

Dybdeintervjuene var delt inn i tre deler, PAM, smidig og agilometer. Det ble vurdert å være alt for omfattende å ta med alle de spørsmålene som prosjektveiviseren foreslo, ettersom intervjuene bestod av to andre sentrale deler også. En forenklet utgave ble utarbeidet, og nedenfor er de spørsmålene som intervjuobjektene ble stilt.

Fleksibelt omfang

- Er endringer sett på som naturlige og positive i ditt arbeidsmiljø?

Samarbeidsklima

- Vil du si at det eksisterer en høy eller lav samarbeidsvilje blant alle interessenter?

Åpenhet og kommunikasjon

- Er det stor grad av samlokalisering (event. kompensert med videoutstyr)
- Er det lett tilgang til relevant informasjon og erfaringer?
- Kommuniserer alle interessenter enkelt og godt, internt og eksternt?

Inkrementell arbeidsform

- Kan prosjektene levere nytteverdi i tidlige leveranser?
- Er det stor grad av iterative leveranser med stadige forbedringer?
- Gir hyppige leveranser gode tilbakemeldinger og skaper tillit til leveransene?

Prosjektets omgivelser

- Er det stor forståelse og støtte for bruk av smidige arbeidsformer?
- Er nødvendig infrastruktur og verktøy for bruk av smidige arbeidsformer tilgjengelig?
- Kan kontraktsmessige detaljer virke hemmende? (Budsjett på forhånd etc.)

Generell aksept for Smidig

- Er det noen berørte parter som vil kunne avvise en smidig arbeidsform?

5.3.1 Fleksibelt omfang

Samtlige så på endringer som en naturlig del av arbeidshverdagen. Internt i prosjektgrupper og «der de er», var dette vanlig.

«I Digitaliseringsprogrammet, vi som jobber der, vi er endringsvillige og opptatt av endring. Min jobb er å påføre endring på organisasjonen. Vi møter folk som ikke nødvendigvis ser det på samme måte, da. Man kunne fått seg et sjokk ved å være 3 mnd. i IT-avdelingen, så dratt ut i organisasjonen. Mange endringsvillige folk, men endre til slik som de vil ha det. Jeg vil ikke si at NTNU er en endringsdyktig organisasjon.» (i2)

Flere gav uttrykk for at det ut blant brukerne, interessenter, ut i organisasjonen og lignende varierte mer.

«Hva skal man si.. NTNU er en mastodont på godt og vondt. Det er en svær organisasjon som har tyngde, kraft, moment og hvis du først setter i gang så er det en helt vanvittig ressurs. Men så er det også en svær organisasjon som har gjort ting på egne måter hele tiden. Å gjøre endringer i store og tunge organisasjoner som har mye etablert kultur er alltid en utfordring.» (i4)

«Noen ganger er det vanskelig å se for sluttbrukerne hvorfor vi gjør endringer, hvorfor må det være sånn. Og at man kommer med noe nytt og trer over hodet på folk, når de nettopp har lært det andre. Også når man endrer arbeidsflyt. Hvorfor gjør vi det?» (i6)

Det fremkom tydelig et skille mellom den interne prosjektorganisasjonen og de utenfor. Internt blant prosjektorganisasjonen var det veldig vanlig å være positiv til endring, mens det blant brukerne varierte mer.

5.3.2 Samarbeidsklime

De fleste prosjektlederne omtalte samarbeidsklimaet som varierende. Brukerne viser ofte høyt engasjement når det arbeides med ting som brukerne ønsker. Når endringer oppfattes som unødvendige, er motstanden sterkere. Selv om interessenter (f.eks. sluttbrukere) er innstilt på samarbeid, dukker likevel andre barrierer opp her; tid, tillatelse og kompetanse. Noen peker på at det eksisterer en "slik gjør vi det her-" kultur.

«Ja, det er mye bra samarbeid. Det er mye gode intensjoner og stor interesse. Samtidig så er det sånn at om man skal jobbe smidig så trenger man tilgang til interessentene. Kontinuerlig. Der møter man de vanlige barrierene, slik som kapasitet til å være med. I hvilken grad får de lov av lederen sin å være med, hvilken bakgrunn har de for å gi relevant input osv.» (i1)

«Det er veldig forskjellig, så jeg vil si middels. Spekteret. Hadde du skulle jobbet mot en person hadde det ikke vært noe problem. Men du jobber mot grupper med folk, og folk innenfor samme gruppe har ulike vilkår i sine jobber osv. Så kjempeforskjellig. Så nesten umulig å lage brukergruppe.» (i2)

Noen peker på økonomiske siloer mellom instituttene som en barriere.

«Det varierer. Som regel så er samarbeidsviljen høy og årsaken er at vi stort sett jobber med ting folk vil ha. Det handler om å lage et godt nok produkt, da får du også med deg brukerne. Det som er vanskelig er de økonomiske siloene mellom de forskjellige instituttene. Noen institutt har mye penger, noen har ikke penger i hele tatt. Så når noen sier at "det har vi ikke bruk for", så er det ofte fordi de har relativt dårlig råd og vet at dette kommer til å koste dem noen penger.» (i7)

Noen savner, og ønsker en bedre samkjøring internt. Enkelte aktiviteter har avhengigheter til hverandre, slik at arbeidet effektiviseres.

«Det jeg egentlig kunne tenkt meg med Digitaliseringsprogrammet var om noen kunne samkjøre litt. Hva vi skal levere, for brukerne.. noen jobber med ting som påvirker hverandre sine prosjekt. Avhengigheter. Det å ha innblikk i flere ting. Sy sammen prosjektene litt mer.» (i3)

«Varierer litt. Jeg vil ikke si at det alltid er enkelt, nei. For det er en stor organisasjon, så et av problemene er at vi kan oppdage at vi jobber på samme felt fra forskjellige plasser. Så sånn sett så kan det være litt trasig, men jeg vil ikke si at det er spesielt for NTNU. Vanlig for store organisasjoner.» (i7)

5.3.3 Åpenhet og kommunikasjon

De fleste var enige om at det ligger godt til rette for samlokalisering og/eller kompensert av videoutstyr.

«Ja, og vi reiser mye. Sitter litt forskjellig steder. Det ligger godt til rette for kommunikasjon på tross av avstand.» (i2)

Tilgang på relevant informasjon og erfaringer og kommunikasjon mellom interessenter var det derimot delte meninger om. Noen opplevde at det var problemfritt, mens andre ytret misnøye over dette.

«Ja, det synes jeg. Jeg har valgt å bruke NTNU sine kanaler. Men de ringer meg på telefon, hvem som helst av brukerne, og det er også de innenfor prosjektene, så det er veldig tett og kort vei mellom hvert enkelt. Det synes jeg er veldig bra.» (i3)

«Kommunikasjonen har nok alltid vært bra, men det er ikke alltid interessentene er enige i det du kommuniserer.» (i4)

«Kommunikasjonen er ganske dårlig vil jeg si. Man skulle tro at om man hadde avklart noe med en eller annen administrasjons-person på fakultetsnivå så hadde du sikret deg[...], men i realiteten har du kanskje ikke det for informasjonen gikk kanskje aldri videre. Så oppdager du at vedkommende kanskje ikke sitter med myndighet i hele tatt, bare sitter og gir råd. Det er mye en til en, og du må snakke med de riktige folkene.» (i6)

5.3.4 Inkrementell arbeidsform

Det varierte hvor mye prosjektlederne oppfattet at brukerne var tilfredse med å ta i bruk nye, uferdige systemer. Enkelte brukere likte angivelig dårlig å få et nytt system som ikke var ferdig og feilfritt, noe som gav frustrasjon. Andre kunne være mer positive.

«Ja, absolutt. Det at folk ser endringene, at de ser at tilbakemeldingene de gir faktisk blir tatt høyde for, det tror jeg er kjempeviktig, essensielt, for å få tillit til et verktøy og generelt et prosjekt.» (i4)

«Er med på å gi legitimitet til prosjektene. [...]Den løpende kontakten og at vi da kan fortsette med småleveranser som gir nye resultater igjen, da. Jeg har inntrykk av at det har virksomheten satt pris på, og.» (i5)

«Mer og mer. At.. kommer litt an på størrelse, men jeg tror vi har mer å vinne på å lansere fortløpende og utvikle underveis, fremfor å bruke mye tid på forhånd. Netto går man i pluss på brukerfornøydhets. Folk er vant til at det tar tid.. Ting går litt tregt på NTNU. Delvis for at det må gå tregt, at det er så stort, men også at man rett og slett er litt trege. Og litt forsiktige med å lansere ting som ikke er helt ferdige.» (i6)

«Nei, de setter ikke pris på "uferdige" ting, som de kaller det. I starten kan pilot sette pris på det. Medvirkning skjer på godt og vondt. Du skaper en forventning av at det skal bli som jeg vil. Noen er veldig interesserte og skjønner at ting tar tid. Noen er uenige i at man leverer uferdige ting. Noen ganger er piloter veldig gode. Noen ganger kan det bidra til skuffelse, hvis noen sier ønsker for leveransen, men det ikke blir med.» (i2)

5.3.5 Prosjektets omgivelser

Svarene på 5.3.5 og 5.3.6 gikk litt over i hverandre, ettersom de var ganske like av natur. Det ble mye fokus på de eventuelle barrierene prosjektets omgivelser skaper for å bli mer smidig. Foruten hvordan budsjettering foregår, dukket det også opp et ønske om håndtering av endringsforespørsler.

«Det jeg savner på NTNU er en "innmeldingsportal" hvor du sender ideer. Ofte spørsmål, hvordan vet jeg at ikke fem andre har sendt inn akkurat samme forespørsel. Si du har tre fakultet, alle tre fakultet mener det samme, da er det lite hensiktsmessig at jeg som fakultet skriver akkurat samme endringsforespørsel på nytt. Men at du da har et sted du kan se hva som er meldt inn, hva vi har på blokka, som ikke er Jira - som ikke er et utviklingsverktøy, men som er mer prosatekst, som sier at "dette her har vi meldt inn". Ellers tror jeg vi har det meste på plass.» (i4)

«En av grunnene til at jeg tror at smidig som frittstående prosjektmetodikk er kanskje litt for lettbeint. Egentlig er den ikke det, spesielt ikke innen programmering. Men innenfor de større prosjektene så er det litt for lettbeint fordi vi har et såpass kraftig fokus på økonomi og den gjentar seg hvert år. Vi får jo et tildelingsbrev som egentlig forteller oss hva vi skal holde på med. Da hjelper det ikke ... nødt å avpasse prosjektene til det. Økonomien styrer veldig mye hvordan vi kan gjennomføre prosjekter. Det har mye å si.» (i7)

5.3.6 Generell aksept for smidig

Flere av prosjektlederne ytret et ønske om å bli mer smidige og anså det som "veien å gå". Det var imidlertid flere som var skeptiske til hvorvidt organisasjonen var klar for det, mye grunnet utfordrende og gammeldags budsjetteringsstrategi. Måten budsjettering foregår på, ble nevnt som en stor barriere mot å bli smidig.

«Nei, jeg ser ikke helt for meg at det er noen problemstilling. For det er noen ganger det er naturlig å jobbe smidig. I noen tilfeller løses problemet bedre av å gå ut på anbud. Så dette er situasjonsbetinget. Så jeg tror nok at Digitaliseringsprogrammet ser behovet for å ha et stort repertoar av måter å gjennomføre enkeltprosjekter på.» (i1)

«Jeg tror organisasjonen vår ikke er helt klar for den måten vi ønsker å jobbe på. Både økonomi og det faktum at vi ... det å klare å levere noe raskt og være fleksibel.. finne ut ting på veien.. fordrer en grad av standardisering, krever representanter for brukergrupper så man unngår å gå på en smell. Så kan man si fra seg midler om man ikke trenger det. Sånn er det ikke. Veldig utfordrende at vi jobber mot ulike økonomier i de ulike fakultetene, osv. Kan ikke forvente det samme. Organisasjonskulturen og fusjonen tror jeg dessverre har skapt flere siloer, økonomisk spesielt.» (i2)

«Det er mye arbeid i forhold til å anskaffe mer penger, spesielt. Og ressurser ikke minst. Så det å være så smidig der, har opplevd det noen ganger. Utenom økonomi, penger og ressurser.. eksterne leverandører som man ikke rår over. Det er litt vanskelig å være smidig der.» (i3)

«Budsjettering generelt er komplisert. Alt kommer fra samme pott, men det er likevel voldsomt mange siloer. Det er mine og dine budsjetter, og hvem betaler? Jeg tror smidig kan være en nøkkel fremfor en kompliserende faktor for hvordan vi skal jobbe med digitaliseringsprosjekter generelt. Smidig blir jo nøkkelen til å ha løsninger som er oppdaterte, da.» (i5)

6 Diskusjon

FS1: Hvordan egner PAM seg som overordnet prosjektmetodikk?

Intervjuobjektene ble spurt om litt forskjellige spørsmål knyttet til PAM. Innledningsvis fikk de noen spørsmål om hvordan de fikk opplæring i metodikken, og hvor godt de kjente til den. Hvilken kjennskap de hadde til metodikken var relevant for å ta stilling til hvordan deres svar ble påvirket av det. Nå var det sånn at samtlige mente å ha grei kjennskap til metodikken og hva den inneholdt. Dette var på mange måter som forventet, da det var prosjektledere som arbeidet med metodikken på daglig basis. Det var imidlertid en distinktiv forskjell mellom mer erfarne og nyere prosjektledere på hvordan metodikken ble oppfattet i praksis. De mer erfarne hadde mindre problemer med å bryte den ned til noe håndterbart, mens de nyere prosjektlederne slet litt med å vite hva som kunne kuttet vekk. Det var en bred enighet om at metodikken inneholder veldig mange teoretiske føringer som skal være til hjelp i prosjektarbeidet, men at ikke alt var relevant til ethvert prosjekt. Det var tydelig at de nyere savnet noen retningslinjer for hva som kunne sløyfes, da de ofte brukte for mye av metodikken ettersom de var redde for å sløyfe noe viktig.

Av konkrete styrker ved PAM trakk de fleste frem at den inneholder mye god informasjon som er til hjelp i prosjektarbeidet. Videre ble det vurdert å være en stor styrke at det eksisterte en felles metodikk, som gav alle like forutsetninger og etablerte en del felles terminologier. På den annen side var det ingen som nevnte konkrete egenskaper ved PAM som sådan, og det virket ikke som om dette var egenskaper unike for PAM. Viktigheten av at det var en felles metodikk for de involverte virket å være viktigst, ikke at det nødvendigvis var PAM.

Av konkrete svakheter ved PAM var det mange som synes den var litt mangelfull. Dette kunne oppleves litt som et paradoks ettersom intervjuobjektene til stadighet snakket om hvor stor og overveldende rammeverket kunne oppleves. Så det kunne virke som det var veldig omfattende, men ikke nødvendigvis på de riktige tingene. Det ble også nevnt at det går mye tid på rapportering, og at dette ikke var i tråd med prosjektlederarbeidet – som ble hevdet å være en mer operativ stilling.

Til tross for flere negative bemerkninger om metodikken svarte alle prosjektlederne at de var glade for å ha PAM som overordnet metodikk. Det sterkeste argumentet for dette var at det gav programmet og alle involverte å ha et felles metodisk rammeverk. Av andre positive argumenter ble det trukket frem hvordan PAM var fleksibel og lot prosjektlederne ta egne veivalg, særlig innenfor gjennomføringsfasen som for øvrig er den største og lengste fasen av dem alle.

FS2: Hvordan går PAM overens med smidig tankesett?

Etter at prosjektene er i gang, befinner de seg lengst i gjennomføringsfasen. Innenfor denne fasen trekker PAM seg litt tilbake og gir ikke så mange føringer. Det virket ikke som om intervjuobjektene som hadde erfaring med smidig prosjekt i programmet, hadde noe særlig å utsette på PAM der. Så i selve gjennomføringen av prosjektene går PAM godt overens med smidig, ettersom metodikken «trekker seg litt tilbake» i den perioden og ikke tilbyr særlig annet enn rapporteringsrammeverket. Utfylling av rapporter fikk til dels kritikk av prosjektlederne og flere kommenterte på at mye av jobben er mer operativ. Utfyllende dokumentering er dessuten litt motsatt tankegang av hva som inngår i smidig. Overordnet så har imidlertid PAM en del rigide faseinndelinger som utfordrer smidig tankegang, og det vil knyttes større problemer til en eventuell helsmidig transformasjon.

FS3: Hvor smidige er Digitaliseringsprogrammet?

Digitaliseringsprogrammet fremstår ikke som en smidig prosjektorganisasjon, men det er åpenbart innslag av smidighet i programmet. Som flere prosjektledere selv påpekte har de benyttet innslag fra smidige metodikker, utilsiktet og tilsiktet ved flere anledninger. Det har vært mye fokus på leveranser underveis og at produkter og tjenester kan tas i bruk av brukere selv om tjenesten fortsatt har status som prosjekt. Det benyttes også en del smidige verktøy slik som Jira, Confluence og Kanban. Utover det, virker det ikke å være et resultat av en overordnet spesifikk plan eller føring fra ledelsesnivå om å være mest mulig smidig, men heller et resultat avhengig av den enkelte prosjektleder.

Agilometer, tildelt poengsum:

Med utgangspunkt i PRINCE2 Agile sitt agilometer, og prosjektveiviseren sin oversettelse av denne, er det utarbeidet en poengsum for de ulike områdene. Dette er basert på et helhetsinntrykk gjennom dybdeintervjuer sett opp mot teori og prosjektorganisasjonens egenskaper, og speiler min oppfatning av dagsaktuell status.

Fleksibelt omfang, poeng: 3/5

Fleksibelt omfang omhandler hvordan endringer tas imot både internt og eksternt i prosjektorganisasjonen. Inntrykket er utvilsomt at det internt i prosjektorganisasjonen eksisterer en høy endringsvilje og at endringer møtes med positive holdninger. Det er imidlertid en del utfordringer knyttet til interessenter, spesielt i form av brukere, men det ble også nevnt andre deler av organisasjonen, slik som ledelse og lignende. Endringer blir ikke alltid positivt mottatt. En helhetlig betraktning av den totale situasjonen resulterer i en poengsum midt på treet; 3 av 5.

Samarbeidsklima, poeng: 2/5

Samarbeidsklimaet ble beskrevet veldig forskjellig, og det var tydelig at prosjektlederne hadde ulike erfaringer på dette punktet. En gjenganger var imidlertid at samarbeidsviljen blant interessenter økte i takt med ønske/forståelse for en endring. Det var derimot ikke

alltid like enkelt å få alle interessenter til å se nytten av en endring. Selv om de ikke ble spurt om det spesifikt, ble siloer nevnt. Da var det økonomiske siloer som er med på å splitte organisasjonen fremfor å forene.

Åpenhet og kommunikasjon, poeng: 3/5

Det ligger godt til rette for åpenhet og kommunikasjon, både samlokalisering og ved hjelp av videoutstyr. Dette var også noe jeg la merke til ved besøk på kontorene. Innenfor dette punktet er det også fokus på hvorvidt det er mye eller lite fokus på formell rapportering, og der har det kommet frem at PAM bidrar til høyt fokus på nettopp dette. Det er som tidligere nevnt ikke helt i tråd med smidig tankegang. Det virket også å være veldig ulik oppfatning av tilgang på relevant informasjon og erfaring, og det var tydelig at folk hadde forskjellige opplevelser med dette. Noen visste godt hvem de skulle kontakte, mens andre ytret misnøye med at det kunne være vanskelig å få tak på de riktige folkene. Programmet virker å ha litt forbedringspotensialer når det gjelder kommunikasjon, men rent infrastrukturelt ligger det godt til rette for å bli mer smidig og ville isolert sett gitt en høyere poengsum. Tatt i betraktning de organisatoriske kommunikasjonsbarrierene som flere av prosjektlederne påpekte faller likevel den totale poengsummen nede på 3 av totalt 5, og noe Digitaliseringsprogrammet bør vurdere og ta høyde for ved eventuell økt smidighet i fremtiden.

Inkrementell arbeidsform, poeng: 4/5

Dette punktet er utvilsomt det mest problemfrie, og det oppleves som om en inkrementell arbeidsform er godt innarbeidet allerede. Mange av prosjektene både kan, og tilbyr, delleveranser før prosjektet er offisielt avsluttet. Den eneste utfordringen som ble identifisert her, var at det kunne være vanskelig å få med brukergrupper til enhver tid og at ikke alle setter pris på uferdige leveranser. Helhetsinntrykket er likevel godt, og mange brukere setter også pris på delleveranser.

Prosjektets omgivelser, poeng: 2/5

Er det stor forståelse og støtte for bruk av smidige arbeidsformer? Når det gjelder prosjektets omgivelser var det et klart skille mellom infrastruktur og verktøy, og mer organisatoriske forhold. Alle virket å være tilfredse med infrastruktur og verktøy, og det kom ikke frem noen spesifikke savn eller mangler som skulle være til hinder for å jobbe smidig på en god måte. Utfordringene oppstår hovedsakelig knyttet til brukergrupper og budsjettering. Å få tak i relevante brukergrupper som gir reell og riktig tilbakemelding ble omtalt som utfordrende. Det ble også påpekt at det var vanskelig å lage brukergrupper, siden spekteret var så bredt og det var så mange forskjellige måter å gjøre ting på i organisasjonen. Det eksisterer mange forskjellige kulturer, og de ulike institutt og fakultet har sine måter å jobbe på, og det eksisterer forskjeller i måten å jobbe på innad der også. Måten budsjettering foregår på, ble av enkelte omtalt som gammeldags og lite gunstig. Den går heller ikke særlig godt overens med smidig tankegang. Nå skal det imidlertid påpekes at programmet selv har høstet gode erfaringer med det smidige prosjektet, og prosjektledere der påpekte at de hadde truffet bra på estimatene. Problemene oppstår om man bommer på ressursbruken, og hvordan man eventuelt løser slike utfordringer.

Generell aksept for Smidig, poeng: 3/5

Prosjektlederne ga uttrykk for å være innstilt på å bli mer smidige i prosjektgjennomføringen, og trodde at det kunne være veien å gå. Samtidig er det situasjoner og prosjekter hvor det kan være hensiktsmessig med en annen tilnærming. Det er verdt å bemerke seg at det ikke nødvendigvis handler om å ta et valg mellom smidig og ikke smidig, men heller vurdere hvorvidt og i hvilken grad smidig kan være aktuelt. Helhetsinntrykket er at det er grei aksept for smidig, men at det er en vei å gå om det skulle være ønskelig å bli smidig i hele prosessen. Innenfor selve gjennomføringsfasen av et prosjekt, virker det uproblematisk å være smidig.

FS4: Kan Digitaliseringsprogrammet bli mer smidige og er det å foretrekke?

Digitaliseringsprogrammet kan helt klart bli mer smidige enn de er nå, både innenfor de ulike fasene av prosjektene og organisasjonen som helhet. Spørsmålet er om det er å foretrekke. Datainnsamlingen ga noen tydelige signaler på spesielt to barrierer som hindrer dette; budsjettering og brukerbarrierer. Slik som budsjettering foregår i dag, er det en pott som deles ut årlig. Prosjektlederne må på forhånd estimere behov for ressurser, hvilket er veldig vanskelig når man skal være smidig. Samtidig har de vist at det har latt seg gjøre, ved aktiv styring av ressursbruk i det aktuelle smidige prosjektet.

Diskusjon av metode

Valget om kvalitative metoder vurderes å være hensiktsmessige. Det har vært hensikten å komme frem til meninger om anvendt prosjektmetodikk og hvordan individer vurderer smidig metodikk. Om noe, kunne kanskje datainnsamlingen vært gjort annerledes. På grunn av tid så ble mye av agilometer-spørsmålene kuttet ut, ettersom dybdeintervjuene ikke skulle dra ut for mye på tid. Det kunne vært en ide å intervjuer litt færre personer om PAM, så heller tatt mer om agilometeret til andre. På den annen side er jeg godt fornøyd med å ha intervjuet såpass mange om PAM. Hadde jeg kun intervjuet erfarne prosjektledere kunne jeg risikert å ikke få frem at metodikken opplevdes som voldsom og vanskelig for nyere. På samme måte ville metodikken risikert å bli fremstilt som for vanskelig om jeg kun intervjuet nyere prosjektledere. Det var også fint å intervjuer en miks av internt ansatte og folk med ekstern bakgrunn, f.eks. innleid konsulent.

En annen ting som det er verdt å reflektere over er brukerbarrierene. Det har ikke blitt vurdert hvordan brukerinvolvering foregår, kun spørsmål om hvordan prosjektledere opplever brukerne. Det ville vært interessant å høre hvordan brukerne opplever prosjektlederne også. Kanskje skjer ikke innføring på en god nok måte, alltid?

7 Konklusjon

PAM er en egnet metodikk fordi den inneholder mye hjelp og støtte for prosjektgjennomføring. Videre er den såpass fleksibel innenfor de ulike fasene et prosjekt er gjennom; f.eks. gjennomføringsfasen. Imidlertid er det en del rapportering som oppleves upersonlig og lite relevant. Det har også kommet frem at PAM er svært omfattende, at det er vanskelig å vite hva som kan kuttes (hvilke snarveier å ta), og at det savnes en hjelpende hånd på dette. Det virker som om prosjektlederne ser behov for å supplere PAM-metodikken med annen prosjektmetodikk.

Digitaliseringsprogrammet kan ikke sies å være en smidig prosjektorganisasjon. Det kan derimot argumenteres for at det eksisterer opptil flere smidige tilnærminger, som for eksempel løpende lanseringer og tett kontakt med brukerne.

Digitaliseringsprogrammet kunne scoret ganske bra på agilometer, men blir heftet noe av NTNU som organisasjon. NTNU er en stor og tung organisasjon med mye bra, men dette gir også implikasjoner for evnen til å være smidig. En nøkkelbarriere her er økonomi og budsjett. Til tross for at erfaringen med smidige prosjekter har vært relativt positive, eksisterer det en del siloer og «mitt og ditt» budsjett. Dette til tross for at alt kommer fra samme potten. Det er også en utfordring at kostnaden kan havne et annet sted enn nytten og omvendt.

Hvorfor foreta transformasjon fra tradisjonell til smidig prosjektmetodikk - og er det i hele tatt å foretrekke?

Som teorien påpeker, betyr ikke en lav score på nøkkelområdene i agilometeret at smidig frarådes. Det handler heller om å være bevisste på det, og forsøke å forbedre de områdene, ved en eventuell overgang til mer smidig metodikk. Det er heller ikke et ja/nei-spørsmål om man vil være smidig, men heller i hvilken grad. Slik situasjonen er per i dag virker veien lang å gå for å ha en «hel-smidig» prosjektorganisasjon, men de kan helt klart dra nytte av å bli mer smidige. Budsjetteringsmetoden virket å være et aktuelt tema som flere hadde sterkere meninger om, og som skaper litt utfordringer for å bli mer smidig. Det anbefales å gå over brukerbarrierene og se om det er noe programmet kan endre på, for å gjøre brukerne mer positive til endringene. I skrivende stund er det for tidlig å konkludere med hvordan gjennomføringen av det smidige prosjektet i programmet var. Etter prosjektet er ferdig realisert anbefales en utredning av dette, slik at erfaringer med smidig metodikk, fordeler og ulemper, kan avveies. Programmet bør også vurdere hvilke tiltak de kan gjøre for å møte utfordringer ved feil estimering av ressursbruk, da de i dette eksempelet har truffet veldig bra på dette, og ikke opplevd denne typiske utfordringen som smidig kan medføre.

Referanser

Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S., Abu-Salem, H. (2009) A Taxonomy of an IT project failure: root causes *International Management Review*. Vol. 5. No. 1.

Tilgjengelig fra:

https://www.researchgate.net/profile/Khaled_Fagih/publication/282135018_A_Taxonomy_of_an_IT_Project_Failure_Root_Causes/links/5604647e08ae8e08c08a9319/A-Taxonomy-of-an-IT-Project-Failure-Root-Causes.pdf (hentet 24.11.2019)

AXELOS Limited (2018) *PRINCE2 Agile*
Published by TSO (The Stationery Office)
First edition 2015
Third impression 2018

Bassil, Y. (2012) A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol.2 No,5

Tilgjengelig fra:

<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1205/1205.6904.pdf>

Bloch, M., Blomberg, S., Laartz, J. (2012) Delivering large-scale IT projects on time, budget, and on value. *McKinsey on Business Technology*, No. 27, Fall 2012

Tilgjengelig fra https://www.berendt-partner.de/wp-content/uploads/2014/11/MOBT_27_Delivering_large-scale_IT_projects_on_time_budget_and_value.pdf

(hentet 24.11.2019)

Despa, M. L (2014) Comparative Study on Software Development methodologies *Database Systems Journal*, vol. V, no. 3

Tilgjengelig fra:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52805278/Week_2_-_Comparative_study_on_software_development_methodologies.pdf?1493103277=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComparative_study_on_software_developmen.pdf&Expires=1591068043&Signature=f2hfpdqZwTQidp2b8tTyHGfNyNAuLq2nVA2~h1TrqPAay5ainQiSQJ7T6-iV3RjGmkGrhvIz09l1UaZ0aZu65S5IpVX4jQ0E7~4nf6cESq3-oXfC4SpJ8y3jzFbialucoNfyeqRrJritTWyPNytdnZCqrVrLMNIZDVq~YrgnQmlo86O9YDfZKYbF54vLoJgSlmWERBxmnT~XeM~AfOqIs5BqL7ZqflhmQ85TiUpsm9zdbLKcFF-CUZ-Fcy5FBRf-gUhrirRppogR-kDt~AeXXygTDFmFW1vk4Vlh4poz1uOYKQVn9FtRwsgRuCQI5i4XOvEayr3x32YM8KFO-F8zGA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (hentet 24.11.2019)

Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren (2017) *Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/>

Gustavsson, T. (2016)

Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context: A Literature Review

In: *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries, CONFERENCE PROCEEDINGS* (pp. 114-124). Riga: Latvijas Universitate
Project Management Development – Practice and Perspectives

Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2016) Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. 3. utg. CAPPELEN DAMM AS

Highsmith, J., Cockburn, A. (2001) Agile Software Development: The Business of Innovation (Hentet 25.02.2020)

PAM-teori (2020) Hentet fra lukket SharePoint-område. Tillatelse til å bruke teorien i oppgaven.

PRINCE2 (2020) Om PRINCE2 Agile

Tilgjengelig fra: <https://www.prince2.no/om-prince2-agile/> (Hentet 01.06.2020)

Prosjektveiviseren (2019) *Hvor smidige er vi?* Tilgjengelig fra:

<https://www.prosjektveiviseren.no/prosjekttyper/digitaliseringsprosjekter/programvareutvikling/hvor-smidige-er-vi> (hentet 24.03.2020)

Serrador, P., Pinto, J.K. (2015) Does Agile Work? A quantitative analysis of agile project success *International Journal of Project Management*. Doi:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006> (Hentet 24.11.2019)

SharePoint – lukket område, informasjon om Digitaliseringsprogrammet (2020)

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Gyldendal Akademisk

Wålberg, J.A (2017) *3 måter å organisere prosjekter på*.

Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektbloggen.no/3-mater-a-organisere-prosjekter-pa> (Hentet 01.06.2020)

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

NTNU – Digitaliseringsprogrammet – en casestudie om smidig prosjektmetodikk

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn erfaringer og synspunkter om anvendt prosjektmetodikk ved NTNU

«Digitaliseringsprogrammet». I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave innen prosjektledelse og har som formål å se på anvendt prosjektmetodikk ved NTNU «Digitaliseringsprogrammet». Oppgaven utarbeides i løpet av seks måneder, og deler av arbeidet består av datainnsamling gjennom intervjuer med personer som har arbeidet tett på programmet. Programmet består som kjent av flere tiltak og prosjekter, men følger alle samme metodikk. Hvor egnet og overførbar er metoden for ulike prosjekter? Og hvordan føler prosjektdeltakere at metoden er i praksis? Følges metoden slavisk eller er det tilfeller der det ikke skjer? I så fall, hvorfor?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg vil komme i kontakt med deg som har arbeidet eller arbeider i ett eller flere av prosjektene i «Digitaliseringsprogrammet»

Hva innebærer det for deg å delta?

Semi-strukturert intervju hvor spørsmålene omhandler metodikken og arbeid med og rundt den. Ideelt blir det lydopptak av møtet slik at det som kommer frem kan transkriberes og analyseres på et senere tidspunkt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Student er hovedsakelig eneste med tilgang til opplysningene. Veileder vil kunne se anonymiserte data.
- Kjønn, navn, alder, adresse eller lignende er ikke relevante. Spørsmålene handler i sin helhet om prosjektmetodikken.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.06.20 Lydopptak slettes etter de er transkribert, som for øvrig er før juni.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Eivind Krieg Lysø, student (eivinkly@stud.ntnu.no)
Knut Arne Strand, veileder (knut.a.strand@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide, semi-strukturert personlig intervju.

PAM

I hvilken grad vil du si at du er kjent med PAM-metodikken?

Hva innebærer det å kjøre et prosjekt gjennom PAM?

Hvordan fikk du opplæring / ble henvist til PAM?

Hvordan sikres prosjektdeltakernes kompetanse i PAM? Er det nødvendig med mye kompetanse om PAM for å være med på prosjekter?

Opplevs PAM som lett forståelig og oversiktlig?

Er PAM-metodikken for prosjekt i seg selv nok til å gjennomføre et prosjekt eller må det suppleres med annen prosjektmetodikk e.l.?

I teorien hevdes det at PAM legger godt til rette for annen prosjektmetodikk e.l. der det trengs. Opplever du at dette stemmer? Altså, er metodikken fleksibel?

I hvilken grad opplever du at PAM-metodikken følges i prosjekter?

Har du noen formening om hva som gjøres som erstatning, om metodikken ikke følges?

Kan du tenke deg noen fordeler PAM-metodikken gir ved slikt prosjektarbeid?

Noen ulemper?

Er du fornøyd med PAM-metodikken som overordnet metodikk til prosjektene? Er den egnet som det? Hvis ja, hvis nei.

Kan du komme på noe annet om PAM som er verdt å nevne?

Intervju med sentrale deltakere fra prosjektet "Forbedring av studieplanprosessen" (Smidig SCRUM)

Har du jobbet med smidige prosjekter ved Digitaliseringsprogrammet?
Hvis ja, påfølgende spørsmål:

Kan du si noe om hvordan det gjennomføres i praksis? Hva er forskjellen på dette og PAM? Hva betyr det at dette kjøres smidig?

Hvorfor gjennomfører dere dette prosjektet med smidig prosjektmetodikk?

Kan du si noe om hvordan det har gått så langt?

Kan du nevne noen fordeler/gevinster dette prosjektet oppnår ved å gjennomføres smidig, sammenlignet med PAM og tradisjonell?

Kan du komme på noen ulemper?

Kan du tenke deg noen gode grunner til at denne prosjektmetodikken kan / ikke kan benyttes på andre prosjekter i Dig.programmet?

Blir arbeidet mer effektivt av å arbeide smidig? I så fall, på hvilke måter? (Dokumentert effekt/gevinst?)

Er smidig arbeidssett forenelig med de obligatoriske punktene ved PAM?

Kan noe forbedres med PAM ved å benytte smidig tilnærming? Eventuelt hva/hvorfor?

Hvis nei; påfølgende spørsmål

Hva slags/ Har du noen kjennskap til smidige prosjektmetodikker? (Hva er din erfaring med smidig?) Vært med selv? Hørt om? Egen interesse?

Har du vært med på smidige prosjekter selv? Hvis ja, hvilke(t)? Hva forbinder du med smidig tankegang?

Tror du Dig-prog. kan dra nytte av smidige tilnærminger?

Organisasjon

Agilometer

Fleksibelt omfang

- Er endringer sett på som naturlige og positive i ditt arbeidsmiljø?

Samarbeidsklima

- Vil du si at det eksisterer en høy eller lav samarbeidsvilje blant alle interessenter?

Åpenhet og kommunikasjon

- Er det stor grad av samlokalisering (event. kompensert med videoutstyr)
- Er det lett tilgang til relevant informasjon og erfaringer?
- Kommuniserer alle interessenter enkelt og godt, internt og eksternt?

Inkrementell arbeidsform

- Kan prosjektene levere nytteverdi i tidlige leveranser?
- Er det stor grad av iterative leveranser med stadige forbedringer?
- Gir hyppige leveranser gode tilbakemeldinger og skaper tillit til leveransene?

Prosjektets omgivelser

- Er det stor forståelse og støtte for bruk av smidige arbeidsformer?
- Er nødvendig infrastruktur og verktøy for bruk av smidige arbeidsformer tilgjengelig?
- Kan kontraktsmessige detaljer virke hemmende? (Budsjett på forhånd etc.)

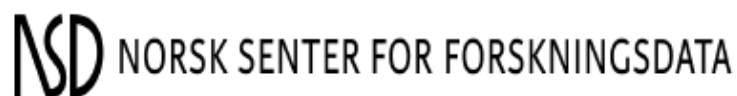
Generell aksept for Smidig

- Er det noen berørte parter som vil kunne avvise en smidig arbeidsform?

8.3 Vedlegg 3: Godkjenning NSD

10.6.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Prosjektledelse ved NTNU "Digitaliseringsprogrammet"

Referansenummer

689712

Registrert

26.11.2019 av Eivind Krieg Lysø - eivinkly@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Knut Arne Strand, knut.a.strand@ntnu.no, tlf: 73559563

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eivind Krieg Lysø, eivinkly@stud.ntnu.no, tlf: 98054089

Prosjektperiode

06.01.2020 - 22.06.2020

Status

29.04.2020 - Vurdert

Vurdering (3)

29.04.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 29.04.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.04.2020. Behandlingen kan fortsette.

Endring: Microsoft Teams og Microsoft Stream er lagt til som databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

29.03.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 27.03.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.03.2020. Behandlingen kan fortsette.

Endring: Skype for Business er lagt til som databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

26.11.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 26.11.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 22.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er

at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Google Drive, evt. Office 365 er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)