

Tiltak for gevinstrealisering i interne prosjekter i prosessindustrien

En kvalitativ studie utført i samarbeid med fem prosessbedrifter i Norge for å undersøke tilretteleggelsen for gevinstrealisering i interne prosjekter.

Forfattere

Tonje Sætre & Kathrine Holteberg

Veileder

Bjorvatn, Torbjørn

Dato

20. Mai 2022

Universitetet i Agder – Campus Grimstad

Fakultet for teknologi og realfag
Handelshøyskolen ved UiA

Forord

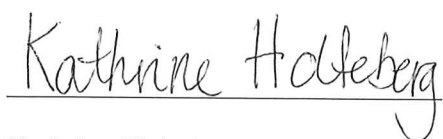
Denne masteroppgaven markerer avslutningen på studiet Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven tar for seg en studie om tilrettelegging for gevinstrealisering i interne prosjekter i prosessindustrien, hvor vi har samarbeidet med fem casebedrifter som har stilt opp med informanter til datainnsamling. Fagområdet prosjektledelse tar for seg flere spennende aspekter rundt arbeidet med prosjekter, og vi synes det har vært veldig interessant og spennende å få et praktisk innblikk i dette området med gevinstrealisering i fokus.

Først og fremst ønsker vi å takke vår dyktige veileder Torbjørn Bjorvatn som har kommet med gode innspill gjennom hele prosessen, og som har vært svært tilgjengelig for oss denne tiden. Tusen takk for at du har satt av så mye tid til oss gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Vi vil også rette en stor takk til casebedriftene som har stilt opp med dyktige informanter og delt av sin kunnskap og erfaring med oss. Vi ønsker å takke dere for tiden dere har satt av til oss, og erfaringene dere har delt. Uten deres deltagelse i studien ville det blitt vanskelig å gjennomføre forskningen slik vi har ønsket.

Gjennom våre fem år på Universitetet i Agder har det vært flere støttespillere som har gjort studietiden minneverdig. Vi ønsker derfor også å rette en spesiell takk til familie, venner og forelesere som har støttet oss gjennom denne tiden.

Universitetet i Agder
Grimstad, 20 Mai 2022



Kathrine Holteberg
Grimstad, Norge
20. Mai 2022



Tonje Sætre
Grimstad, Norge
20. Mai 2022

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker interne prosjekter i fem bedrifter i prosessindustrien i Norge. Oppgaven er spesielt opptatt av å belyse hvordan bedriftene tilrettelegger for gevinstrealisering i interne prosjekter. Følgende problemstilling ble derfor benyttet: *Hvordan tilrettelegger bedrifter i prosessindustrien for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjektet?*. For å best mulig besvare masteroppgavens problemstilling undersøkte forskerne tiltak før, under og etter prosjektets livssyklus. Tiltakene er basert på tidligere forskning og omfatter strategi, porteføljestyling, tidlig involvering, målbare indikatorer og gevinster, samspill, motivasjon, avslutningspraksis, læring og generelle utfordringer. Forskerne deler analysen inn i tiltak før, under og etter prosjektet. Tidligere forskning om prosjektledelse og gevinstrealisering er derfor sentralt for denne oppgaven.

På bakgrunn av masteroppgavens omfang og problemstilling har det blitt utarbeidet et teoretisk rammeverk som redegjør for tiltakene før, under og etter prosjekter, samt tilretteleggelse for gevinstrealisering. For å samle inn empiri har det blitt benyttet en kvalitativ forskningsmetode i form av intervju. Gjennom 17 intervjuer med prosjektledere, avdelingsledere, tekniske ledere og andre som jobber innenfor bedriftens prosjektstyring fant forskerne at tilrettelegging for gevinstrealisering i interne prosjekter i prosessindustrien i stor grad kan forklares av gjeldene teori. Utgangspunktet for denne teorien er Bjorvatn (2022) sin modell, vist i figur 2.1. Videre brukes det øvrig litteratur om prosjektledelse. Resultatene fra intervjuene ble videre diskutert i henhold til det teoretiske rammeverket som oppgaven er bygget opp på, før masteroppgaven avslutningsvis konkluderes opp mot problemstillingen.

Forskerne legger avslutningsvis frem en konklusjon som omfatter at prosessindustrien har forbedringspotensialer i henhold til gevinstrealisering av interne prosjekter. Til tross for at praksisen i flere av bedriftene stemmer overens med det teoretiske rammeverket som oppgaven omfatter, så er forskerne av den oppfatning at bedriftene kunne tilrettelagt bedre for gevinstrealisering i interne prosjekter. Flere av casebedriftene har gode tiltak for å støtte opp om gevinstrealisering, og oppgaven belyser flere tiltak som de andre casebedriftene kan dra nytte av for å bedre tilretteleggelsen for gevinstrealisering. Forskerne ønsker også å trekke frem at det kan virke noe tilfeldig at enkelte tiltak i bedriftenes praksis stemmer overens med teori som omfatter gevinstrealiseringsarbeid, og at det ikke nødvendigvis er et bevist valg fra bedriftenes side for å tilrettelegge for gevinstrealisering.

Summary

This master's thesis examines internal projects in five companies in the process industry in Norway. The thesis is particularly concerned with shedding light on how companies facilitate benefits realization in their internal projects. The following thesis statement was therefore used: *How do companies in the process industry facilitate benefits realization in internal projects before, during, and after the project?*. In order to best investigate the problem of the master's thesis, the researchers examined preventive actions before, during, and after the project's life cycle. The preventive actions are based on previous research and include strategy, portfolio management, early involvement, measurable indicators and benefits, interaction, motivation, closing practices, learning, and general challenges. The researchers divide the analysis into preventive actions before, during, and after the project to answer the thesis statement best.

Based on the scope and thesis statement of the master's thesis, the researchers prepared a theoretical framework that explained the preventive actions before, during, and after the project and the facilitation of benefits realization. A qualitative research method, the interview, was used to collect empirical data. Through 17 interviews with project managers, department heads, technical managers, and others who work within the company's project management, we found that the facilitation of benefits realization of internal projects in the process industry can largely be explained by current theory. The starting point for this theory is selected from Bjorvatn (2022)'s model, shown in figur 2.1. Furthermore, other literature on project management is included. The results from the interviews were further discussed according to the theoretical framework before the master's thesis was finally concluded against the problem statement.

The researchers conclude that the process industry has potential for improvement according to the benefits realization of internal projects. However, the practice in several companies is in line with the theoretical framework that the thesis covers. The researchers are of the opinion that the companies could have been better prepared for benefits realization in internal projects. Several of the case companies have good preventive actions to support benefits realization. The thesis sheds light on several preventive actions that the other case companies can benefit from to improve the facilitation of benefits realization. The researchers also want to point out that it may seem somewhat coincidental that certain actions in the companies are in line with the theory that includes benefits realization work and that there is not necessarily a proven choice on the part of companies that facilitates benefits realization.

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Problemdefinerings	2
2	Teori	4
2.1	Tilrettelegging for gevinstrealisering i prosjekter	5
2.2	Tiltak for gevinstrealisering før prosjektstart	6
2.3	Tiltak for gevinstrealisering underveis i prosjekter	12
2.4	Tiltak for gevinstrealisering i etter prosjektslutt	15
3	Metode	21
3.1	Forskningsdesign	21
3.2	Metode for datainnsamling	24
3.3	Analyse av data	26
3.4	Metodekvalitet	28
3.5	Avgrensninger og utfordringer	31
4	Resultat	33
4.1	Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering før prosjektstart	33
4.2	Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering underveis i prosjekter	45
4.3	Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering etter prosjektslutt	51
4.4	Generelle utfordringer med gevinstrealisering	59
4.5	Oppsummering av datainnsamlingen	62
5	Diskusjon	63
5.1	Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering før prosjektstart	63
5.2	Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering underveis i prosjekter	70

5.3 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering etter prosjektslutt	74
6 Konklusjon	80
Bibliografi	82
Vedlegg	86

Figurer

1.1	Forskningsmodell	3
2.1	Teoretisk rammeverk (Bjorvatn, 2022)	4
2.2	Gevinstrealiseringsprosess (Karlsen, 2017)	18
2.3	Illeris læringsmodell (Illeris, 2004)	19

Tabeller

2.1	Kriterier for vurdering av gevinst (Andersen, 2018)	7
3.1	Prosedyre for analyse (Gale, Heath, Cameron, Rashid & Redwood, 2013)	28

1 | Introduksjon

Til tross for at det nå er over 30 år siden fremveksten av gevinstrealiseringsledelse, *Benefits Realization Management* (Breese, 2012; Chih & Zwikael, 2015; Serra & Kunc, 2015), har forskning tilsynelatende hatt lite innvirkning på praktisk prosjektledelse. For eksempel finner Breese, Jenner, Serra og Thorp (2015) belegg for at et fokus på gevinster forbedrer suksessraten til prosjekter. Likevel finner forfatterne bak tidligere forskning at gevinstrealisering ikke har en stor plass i prosjektledelsespraksisen i næringslivet. Konsekvensen av dette er at næringslivet sløser bort mye arbeidstid og store pengesummer ved å mislykkes i gevinstrealiseringen fra prosjekter.

Organisatorisk prosjektledelse ser på prosjekters plass i relasjon til basisorganisasjonen (Müller, Drouin & Sankaran, 2019; Sankaran, Müller & Drouin, 2017), og innenfor forskningen på prosjektledelse er gevinstrealisering også et forsømt område (Bjorvatn, 2022), hvor det er flere kunnskapshull. For det første baserer det meste av litteraturen på dette området seg ut i fra IKT-prosjekter, og det finnes lite litteratur rettet mot andre bransjer (Breese, 2012). Videre fokuserer det meste av litteraturen om gevinstrealisering på det som skjer etter prosjektslutt, men stadig flere forskere påpeker at litteraturen må fokusere på det som skjer før, under og etter prosjektet (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a).

Denne masteroppgaven vil bidra til å dekke disse kunnskapshullene ved å rapportere funn fra en empirisk undersøkelse av interne investeringsprosjekter i prosessindustrien. Oppgaven ser spesielt på tilretteleggingen av gevinstrealisering før, under og etter prosjektene. Denne masteroppgaven gir dermed flere bidrag til faglitteraturen innenfor prosjektledelse: (1) avdekker nåværende praksis ved å dokumentere hvordan prosessindustrien tilrettelegger for gevinstrealisering i interne investeringsprosjekt: (2) avdekker spesielt hvilke faktorer før, under og etter investeringsprosjektet som bidrar til, eller svekker, tilretteleggingen av gevinstrealisering i disse prosjektene: (3) sammenligner våre empiriske funn av praksis med eksisterende teori innenfor prosjektledelsesfaget. Denne analysen avdekker at praksis i flere tilfeller ikke følger teorien. Masteroppgavens konklusjon er at bedriftene ville oppnå en bedre tilretteleggelse av gevinstrealisering dersom de i større grad følger funn som fremkommer i forskningen. For eksempel funn knyttet til bedriftenes porteføljestyling, måling av gevinster og avslutningspraksis.

Gevinstrealisering handler om å realisere de forventede gevinstene av et prosjekt, og bør bli

vektlagt i alle fasene av prosjektet. Gevinstrealisering krever et fullstendig arbeid som involverer både prosjektgruppen og linjeorganisasjonen (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Bedrifter i prosessindustrien er ofte hjørnesteinsbedrifter i lokale miljøer, men det finnes lite forskning på prosjektstyring og gevinstrealisering i denne næringen (Prosess21, udatert). I prosessbedrifter skjer verdiskapningen i hovedsak tungt i linja, noe som medfører at interne prosjekter står sterkt for å forbedre og utvikle bedriftene. Prosessindustri inkluderer blant annet kjemisk industri, mineralsk industri, produksjon av aluminium og ferrolegeringer og raffinerier (Prosess21, udatert).

Tidligere forskningen av Ashurst, Doherty og Peppard (2008) understreker at gevinstrealisering ser ut til å være et godt eksempel på det ofte betydelige gapet mellom ledelsesteori og praksis. Det fremkommer videre at det er et økende behov for nye bidrag som gir innsikt i hvordan et fokus på gevinstrealisering best kan være innarbeidet i et prosjekt (Ashurst mfl., 2008). Denne masteroppgaven vil ved å undersøke gevinstrealisering i fem prosessbedrifter være et bidrag til litteraturen om prosjektstyring i en veletablert næring i utvikling. Prosessindustrien har lange tradisjoner og velutviklede prosesser, noe som medfører en interesse for å undersøke hvordan de tilrettelegger for gevinstrealisering. Det skjer store endringer i prosessindustrien mot en grønnere produksjon, og behovet for vellykkede interne prosjekter er avgjørende. På bakgrunn av dette vil masteroppgaven beskrive og forklare hvordan prosessbedrifter tilrettelegger for gevinstrealisering i hovedsakelig investeringsprosjekter. Ikke alle prosjekter er vellykkede, og ved å undersøke praksisen rundt gevinstrealisering i fem bedrifter vil det kunne gi et godt innblikk i hvordan bedrifter best mulig kan tilrettelegge for gevinstrealisering. Da det finnes lite empirisk litteratur om gevinstrealisering i prosessindustrien, vil denne masteroppgaven også representere et teoretisk bidrag.

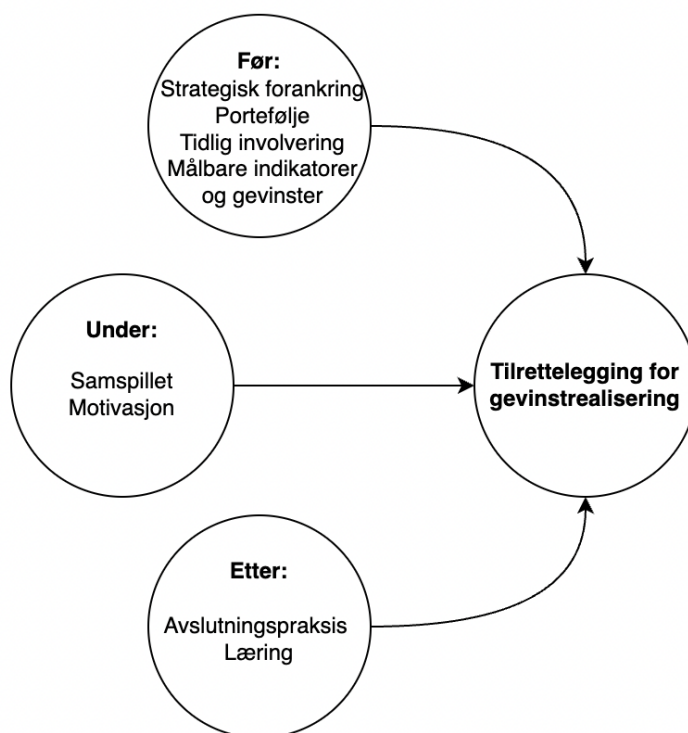
1.1 Problemdefinering

Hensikten med masteroppgaven er å belyse sentrale aspekter rundt gevinstrealisering i interne prosjekter i fem prosessbedrifter. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling utarbeidet:

Hvordan tilrettelegger bedrifter i prosessindustrien for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjektet?

Forskningsmodellen som har blitt utarbeidet for å besvare problemstillingen i oppgaven er vist i figur 1.1. Modellen tar for seg de avhengige og uavhengige variablene. Den avhengige variabelen er *tilrettelegging for gevinstrealisering*, og de uavhengige variablene er *tiltak før, under og etter prosjektet*. Denne oppgaven tar utgangspunkt i at før-fasen er planlegging og design, underveisfasen er gjennomføring og utførelse, og etter-fasen er når prosjektresultatet skal settes i drift og

arbeidet som gjøres i etterkant av dette.

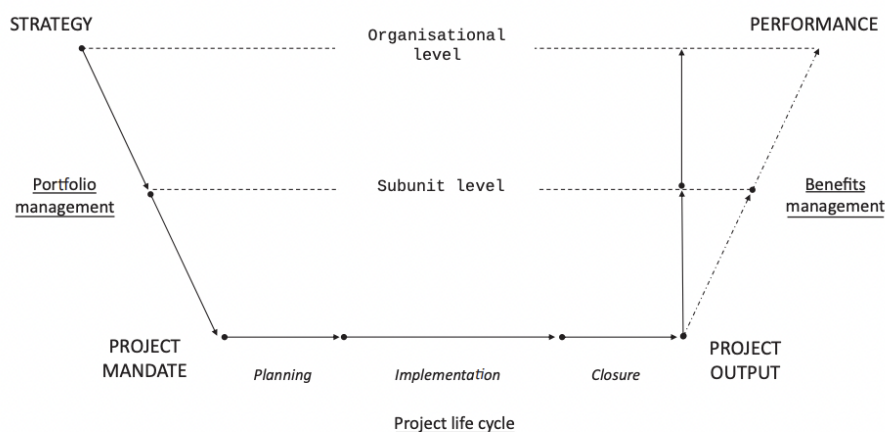


Figur 1.1 Forskningsmodell

Denne oppgaven ser ikke på gevinstrealisering i form av prosjektsuksess, men tilrettelegging for gevinstrealisering. Begrepet tilrettelegging for gevinstrealisering rommer prosesser som går foran, hvor tiltakene før, under og etter til sammen danner grunnlaget for tilretteleggelse av gevinstrealisering. Tiltak før inneholder strategisk forankring, tidlig involvering, portefølje og målbare indikatorer og gevinster. Tiltak underveis inneholder samspill og motivasjon, og tiltak etter inneholder rutiner og prosedyrer for avslutningspraksis og læring. Disse tiltakene er basert på tidligere forskning. Logikken til forskerne er at når bedriftene lykkes med å koble interne prosjekter mot tiltak, for eksempel strategi i før-fasen, vil det bidra til å lettere lykkes med tilrettelegging for gevinstrealisering. Om strategien til en bedrift ikke blir koblet til de interne prosjektene kan det bidra negativt til tilrettelegging for gevinstrealisering i prosjekter. Summen av tiltakene som kommer frem i forskningsmodellen bygger opp om tilretteleggingen for gevinstrealisering.

2 | Teori

Prosjektlitteraturen forteller at tilrettelegging for gevinstrealisering skal skje i alle faser av prosjektet, både før, under og etter. Dette blir understreket i prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a), og det blir også understreket i nyere forskning, presentert i figur 2.1 (Bjorvatn, 2022). Deler av denne modellen vil bli brukt som et utgangspunkt for denne forskningen. Da modellen ikke er testet ut empirisk vil denne studien bidra til å underbygge teorien med data. På bakgrunn av at det er lite forskning rundt gevinstrealisering i investeringsprosjekter i prosessindustrien, vil dette kapittelet i stor grad bygge på tidligere forskning rundt gevinstrealisering, hovedsakelig fra IKT-bransjen.



Figur 2.1 Teoretisk rammeverk (Bjorvatn, 2022)

Ulike forskere bruker ulike begreper om organisatoriske prosesser og organisatoriske resultat i prosjektledelsen, men forskerne har i denne masteroppgaven valgt å relatere begrepsbruken i henhold til Bjorvatn (2022). Begrepsbruken varierer fra forsker til forsker, og det Bjorvatn (2022) ser på som gevinst, ser for eksempel Karlsen (2017) på som fordeler. Det er derfor valgt at det er Bjorvatn (2022) sin begrepsbruk som går igjen i oppgaven, og tilsvarende begreper fra andre forskere har derfor blitt oversatt til Bjorvatn (2022) sin begrepsbruk. Videre vil det i følgende kapittel presenteres sentrale teorier for å beskrive oppgaven.

2.1 Tilrettelegging for gevinstrealisering i prosjekter

Det var i IKT-bransjen at det i første omgang vokste frem idéer om å se investeringer i en større helhet ved å ta stilling til både tidligfase og evalueringer etter prosjekt (Flak, 2012). Tankesettet bygger på at identifiserte mål ikke realiseres av seg selv, og det er derfor sentralt å identifisere tiltak til målene som er nødvendige for at de skal kunne realiseres. Det ble i IKT-bransjen utviklet verktøy og metoder for å støtte dette arbeidet, og av Remenyi, White og Sherwood-Smith (1997) ble dette kalt “Benefits Realization” og av Ward og Elvin (1999) “Benefits Management”. Flak (2012) fremmer i sin litteratur at det er dette som på norsk oversettes til gevinstrealisering. Videre fremlegger Flak (2012) at gevinstrealisering kan gi resultater i form av at bedre gevinstplanlegging gir bedre målformuleringer, samt beskrivelser for å bedre kunne tilrettelegge for gevinstrealisering. Samtidig vil gevinstrealisering være med på å øke graden av realiserte gevinster. Business case og kost-nytte-beregninger er sentrale elementer i en gevinstrealiseringsprosess, men gevinstrealisering er mer enn dette. Gevinstrealisering blir av Flak (2012) presentert som en ledelsesoppgave og prosess som foregår fra en prosjektidé frem til de ønskede gevinstene er oppnådd. Videre understrekes viktigheten av at gevinstrealiseringsarbeidet kobles opp til strategiske mål og organisasjonens kvalitetssystemer for å sikre at gevinster blir realisert (Flak, 2012).

Gevinster av et prosjekt blir ifølge Digitaliseringsdirektoratet (2019a) definert som “de positive virkningene som oppstår som følge av prosjektet” (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Litteraturen forteller at tilrettelegging for gevinstrealisering skal skje i alle faser av prosjekter, både før, under og etter prosjektet (Bjorvatn, 2022; Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Gevinstrealisering er en disiplin som sikrer at de strategiske målene for et prosjekt omsettes til gevinster (Svejvig & Schlichter, 2020). Dette omhandler å blant annet sette opp organisasjonsprosesser og styringsstrukturer som jobber mot levering av planlagte gevinster. Videre legger Svejvig og Schlichter (2020) frem en definisjon på gevinstrealisering som prosessen med å organisere og administrere slik at potensielle gevinster som oppstår fra investering i endring faktisk oppnås. Til tross for at det finnes mye litteratur på hvordan gevinstrealisering utføres så er det fremdeles prosjekter som ikke leverer forventede gevinster. Dette er en utfordring i prosjektledelse, og det finnes ulike årsaker til denne type svikt (Svejvig & Schlichter, 2020). Det kan være vanskeligheter med å lage og bruke beregninger for spesifikke gevinster, mangel på gevinstrealiseringsevner og mangel på oppmerksomhet til organisatoriske faktorer og endringer. Dette forekommer til tross for at forskningen til Svejvig og Schlichter (2020) understreker at flere organisasjoner hevder å ha høy grad av modenhet innenfor gevinstrealisering.

Gevinstrealisering blir i Laursen og Svejvig (2016) definert som prosessen med å organisere og administrere, slik at potensielle gevinster som oppstår ved investering i endring, faktisk kan

oppnås. Sentralt i gevinstrealisering er prosessen med å planlegge, identifisere, levere og realisere gevinster (Laursen & Svejvig, 2016). Williams, Vo, Samset og Edkins (2019) fremmer at organisasjoner kan få flere gevinster av prosjekter når gevinstene er tydelig definert i det tidlige planleggingsstadiet, selv om alle potensielle gevinster ikke nødvendigvis kan være kjent på dette stadiet. Identifiseringen av ønskede gevinster under utarbeidelsen av et prosjekt er et avgjørende skritt som støtter klargjøringen av den grunnleggende motivasjonen bak investeringsbeslutningen (Williams mfl., 2019). Denne aktiviteten kan imidlertid finne sted med utilstrekkelig oppmerksomhet fra toppledelsen, og kan medføre ekstra tid, kostnader og ytelsesproblemer i senere faser (Williams mfl., 2019). Fra forskningen til Williams mfl. (2019) kommer det frem at mindre enn halvparten av organisasjonene i studien identifiserer ønskede resultater før prosjektstart. Det er også viktig at gevinstene ikke overvurderes på dette tidlige stadiet av prosjektet (Williams mfl., 2019).

Det er viktig at gevinstarbeidet vektlegges i alle fasene av et prosjekt. Enkelte ganger kan gevinster realiseres i løpet av prosjektperioden, men ofte kan de ikke tas ut før prosjektet er avsluttet. Planlegging av gevinstrealiseringen bør derfor påbegynnes i konsept- og planleggingsfasen av et prosjekt, der forventede og ønskede gevinster kartlegges og defineres (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Andersen (2018) viser også til at det er viktig at arbeidet med gevinstrealisering starter tidlig, selv om det meste av arbeidet rundt dette kommer etter at prosjektet er avsluttet. Gevinstrealisering vil ifølge Andersen (2018) bestå av å identifisere de mulige gevinstene, planlegge gevinstrealiseringen, realisere gevinstene og å avslutte gevinstrealiseringen. For å kunne identifisere prosjektets gevinster må det være et tidlig fokus på gevinstrealisering (Andersen, 2018).

2.2 Tiltak for gevinstrealisering før prosjektstart

I følgende delkapittel presenteres relevant litteratur til før-fasen av prosjektet i arbeidet med gevinstrealisering. Det første arbeidet som må gjøres med gevinstrealisering er å identifisere de mulige gevinstene. Gevinst blir ifølge Andersen (2018) definert som “de positive effektene knyttet til bruken av prosjektets leveranser for å nå den ønskede framtidige situasjonen for basisorganisasjonen”. Det er derfor viktig å starte med å beskrive den fremtidige situasjonen som er ønsket å oppnå (Andersen, 2018). Andersen (2018) viser også til syv kriterier som bør legges til grunne ved vurdering av hver gevinst som det er ønskelig å realisere, vist i tabell 2.1.

1. <i>Strategisk tilpasset</i>	Hvor godt passer den planlagte gevinsten inn i virksomhetens strategi?
2. <i>Konkret mål</i>	Er målene for den planlagte gevinsten gitt et konkret, tallmessig uttrykk?
3. <i>Målbart</i>	Er den planlagte gevinsten målbar, enten direkte målbar eller indirekte målbar gjennom indikatorer?
4. <i>Realistisk</i>	Er den planlagte gevinsten realistisk, sett i lys av den virkeligheten virksomheten opererer i, og de begrensningene som eventuelt foreligger?
5. <i>Ferdigdato</i>	Er det satt en dato for når gevinsten skal være realisert?
6. <i>Ansvar</i>	Er det angitt hvem som er ansvarlig for gevinstrealiseringen?
7. <i>Omfattende</i>	Dekker den planlagte gevinsten flere aspekter, for eksempel både økonomiske og ikke-økonomiske forhold og både strategiske, taktiske og operasjonelle forhold?

Tabell 2.1 Kriterier for vurdering av gevinst (Andersen, 2018)

Forskningen til Ashurst mfl. (2008) peker på fire områder hvor det er sentralt å ha ferdigheter innenfor gevinstrealisering. Disse fire områdene er gevinstplanlegging, gevinstleveranser, gevinstmålinger og gevinstutnyttelse (Ashurst mfl., 2008; Flak, 2012). Ashurst mfl. (2008) fremlegger videre at gevinster må planlegges. Gevinstene dukker ikke bare opp, og realiseringen må derfor planlegges nøye og administrert. Det er sentralt å kunne definere en gevinstplan som identifiserer og spesifiserer de planlagte resultatene. Ved planlegging av gevinster er det viktig at en viss grad av realisme er brukt, og langsiktig verdi er langt mer sannsynlig realisert for å tilfredsstille både organisasjonen og interessenter (Ashurst mfl., 2008). Før prosjektstart bør det derfor utarbeides en gevinstrealiseringsplan (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Denne planen blir sett på som oppdraget prosjekteieren får ved oppstarten av prosjektet. En gevinstrealiseringsplan skal beskrive alle gevinstene hver for seg, og det kan være flere gevinstrealiseringstiltak for hver gevinst. Gevinstrealiseringsplanen bør ta for seg blant annet planlagt gevinst, resultatindikator, planlagt resultat, nullpunkt, realiseringsdato, gevinstansvarlig, gevinstrealiseringstiltak, tiltaksansvarlig, gjennomføringsperiode for gevinstrealiseringstiltak og usikkerhetsmomenter (Andersen, 2018). Prosjektgruppen kan gjennomføre noen av disse, men for andre kan ansvaret for tiltakene ligge hos prosjekteier. Det er derfor viktig med et godt forhold mellom prosjektgruppen og prosjekteier (Andersen, 2018).

Tilrettelagte og strukturerte workshops er en viktig praksis som kan brukes før prosjektet formelt settes i gang for å vurdere interessentenes meninger om prosjektverdien (Thyssen, Emmitt, Bonke & Kirk-Christoffersen, 2010). Før beslutninger om valg av konseptløsning tas, er en grundig forståelse av interessentenes behov og krav avgjørende for å forme de ønskede gevinstene (Edkins & Smith, 2012). Men interessenter har ulike oppfatninger av prosjektsuksess, og noen vil få gevinster mens andre lider av ulemper eller tap (Edkins & Smith, 2012; Williams mfl., 2019). En konsekvens i organisasjoner er ifølge Einhorn, Meredith og Marnewick (2020) at

prosjektdeltakere, vel vitende om at business casen ville blitt henlagt etter prosjektgodkjenning, kan ha blitt fristet til å levere overoptimistiske gevinster og kostnader, og dermed ignorere alvorlige risikoer. Einhorn mfl. (2020) presenterer at en gjennomgående mangel i gevinstrealiseringsfasen er at under etableringen av prosjekter blir en prosjekteier sjeldent gjort ansvarlig for gevinster, og det er heller ikke et estimat for verdien av gevinstene. Einhorn mfl. (2020) trekker også frem at det er bemerkelsesverdig at organisasjoner sjeldent knytter gevinstene opp til selve business casen.

2.2.1 Strategi

Prosjekter er et middel organisasjoner kan bruke for å oppnå strategiske mål til å skape verdier og levere gevinster (Morris, 2009). Fra organisasjonsstrategi og forretningsmål vil det komme gevinster til organisasjonen som kan realiseres gjennom prosjekter (Serra & Kunc, 2015). Dette er en hierarkisk kjede som starter med organisasjonens strategiske mål på høyeste nivå, etterfulgt av sluttgevinster, mellomledds-gevinster og ønskede resultater. Litteraturen legger stadig større vekt på forvaltning av prosjektgevinster for å sikre at organisatoriske strategiske mål oppnås. Bjorvatn (2022) anfører at strategisk forankring er viktig i prosjektet før prosjektstart. Strategisk forankring av prosjekter og riktig formulerte gevinster kan støtte informerte beslutninger om prosjektfinansiering og sikre passende strategisk oppmerksomhet fra prosjektledere og teammedlemmer (Chih & Zwikael, 2015). Fra litteraturen fremkommer det at dette vil være med å øke sannsynligheten for vellykket gevinstrealisering og strategiimplementering (Chih & Zwikael, 2015). Verdiskaping og gevinstrealisering har betydning for organisasjonen som helhet, og påvirkes av strategier på bedrifts-, forretnings- og operasjonsnivå (Breese mfl., 2015).

Strategisk styring av organisasjoners prosjektportefølje er sentralt for å kunne hente ut gevinster fra prosjektene (Serra & Kunc, 2015). Slik styring vil kunne gi organisasjoner mulighet til å prioritere og støtte de prosjektene som vil gi mest relevante gevinster for organisasjonen. Forskningen til Serra og Kunc (2015) viser at organisasjoner har tendenser til å evaluere prosjekter ut fra effektivitet i stedet for gevinstene som leveres. Det fremkommer videre at flere organisasjoner synes det er utfordrende å måle prosjektgevinster, spesielt gevinster som blir realisert under produksjonsdrift. Det er derimot å bemerke at tidligere forskning har fremlagt at organisasjoner ofte velger ut prosjektene som gir mest mulig gevinst på en effektiv måte. Dette kan ses på som et dilemma hvor bedriftene må velge mellom langsiktige eller kortsiktige gevinster i prosjekter, og ofte velger de kortsiktige. Dette kan komme av ressursmangel i organisasjoner, og strategisk styring har tendenser til å bli nedprioritert til fordel for effektivitet (Serra & Kunc, 2015).

2.2.2 Porteføljestyling

I prosjektstyring er porteføljer viktig da det handler om å gjennomføre de riktige prosjektene (Flak, 2012). Organisasjoners evne til å realisere gevinster kan settes i sammenheng med å velge riktige prosjekter ut fra en strategisk sammenheng. Prosjekter i en organisasjonsportefølje kan adressere ulike mål, og gjennomføres hovedsakelig for å støtte gjennomføringen av forretningsstrategier. Derfor må organisasjoner sikre suksessen til sine prosjekter for å lykkes med å gjennomføre strategien sin og gjøre visjonen til virkelighet (Serra & Kunc, 2015).

Gevinstrealisering, og særlig begrepet *Benefit Realization Management (BRM)*, har den senere tiden også blitt assosiert med porteføljestyling (Breese, 2012). Porteføljestyling er opptatt av å prioritere den optimale blandingen av prosjekter, for å maksimere effekten innenfor rammene av risiko og rimelighet. Sammen med gevinstrealisering kan porteføljestyling sees på som et ytterligere skritt for å sikre at ikke bare prosjekter “gjøres riktig”, men også at de riktige prosjektene velges i utgangspunktet. Gevinstrealiseringsledelse som en gren av prosjektledelse er relativt ny, men organisasjoners behov for å fokusere på gevinster er grunnleggende for ledelsesteori og praksis. Gevinstrealisering og porteføljestyling innebærer derfor å tette gapet mellom strategisk ledelse og prosjektledelse, og kanskje mer omstridt å innlemme flere av organisasjonens prosesser for strategi og endring i prosjektledelsesarenaen (Breese, 2012).

Vellykket gevinstrealisering krever prosjektstyring fra konsept til gevinst (ul Musawir, Abd-Karim & Mohd-Danuri, 2020). Det vil si fra designfasen og til det punktet hvor gevinstene av prosjektet er realisert. Videre understreker ul Musawir mfl. (2020) at et prosjektstyringssystem som er veldefinert må inkludere porteføljestyling for å sikre at prosjektmulighetene er riktig identifisert, og de riktige prosjektene velges ut. Verdimaksimering har blitt angitt som et av hovedmålene i prosjektporteføljestyling. Utgangspunktet for verdimåling er ofte gjennom bedriftens mål om langsiktig profitt, avkastning på investeringen, sannsynlighet for suksess eller et annet strategisk mål (Martinsuo & Killen, 2014). Studien til Buys og Stander (2010) belyser at det mest karakteristiske problemet med prosjektporteføljer er for mange aktive prosjekter. Ved at organisasjoner har et stort antall aktive prosjekter blir verdifulle ressurser opptatt og kan ikke tilføre strategisk verdi til organisasjonen. Mange aktive prosjekter kan også ifølge studien føre til prosjektsvik, og som Buys og Stander (2010) antyder så kan dette resulterer i høy omsetning av ressurser som blir “utbrent” fordi prosjektdeltakerne jobber med for mange prosjekter.

2.2.3 Tidlig involvering

Tidlig involvering er en organisatorisk prosess som foregår før prosjektstart, og det er et sentralt tema i prosjekteringsledelse. Tidligere forskning innen bygg- og anleggsbransjen har i hovedsak sett på å involvere entreprenører på et tidlig stadium (Walker & Lloyd-Walker, 2012). Prinsippet er likevel det samme for interne utviklingsprosjekt innen prosessindustrien. Tidlig involvering brukes for at kunnskapen og erfaringene til operatører skal kunne dras nytte av i prosjektet for å øke verdiskapingen til prosjektresultatet. Metoden legger til rette for at prosjektgruppen og operatører skal kunne jobbe sammen om å komme frem til den beste løsningen. Enkelte fordeler med å benytte tidlig involvering er at forholdet mellom prosjekteier og operatører kan bedres, samtidig vil det også øke forståelsen til alle parter og redusere sannsynligheten for konflikt på grunn av økt kommunikasjon (Wondimu, Klakegg & Lædre, 2020).

Dersom organisasjoner opplever mye svikt i gevinstrealiseringen er det aktuelt å undersøke hvordan ledelsesprosessen i organisasjonen er (Breese, 2012). For å undersøke dette antyder tidligere forskning at det er aktuelt å se på hvordan gevinstene er utarbeidet og hvilke interessenter som har vært involvert i prosessen med å planlegge gevinstene (Breese, 2012). Dette kan sees i parallell med prosessen med tidlig involvering da brukerinvolvering og brukermedvirkning er fordelaktig for organisasjoner (Hwang & Thorn, 1999). Det er derfor å bemerke at gevinstene er avhengige av hvordan involveringen forekommer.

Fra byggebransjen kalles fenomenet “Early Contractor Involvement” (ECI) (Walker & Lloyd-Walker, 2012). Teorien om tidlig involvering av entreprenører (ECI) i byggebransjen kan trekkes i parallell til andre næringer ved at andre aktører utover prosjektgruppen blir inkludert tidlig i prosjektet. Det kan oppstå indre usikkerhet rundt prosjekter i forbindelse med designfasen på bakgrunn av manglende kompetanse på prosjektet, men ved å involvere aktører tidlig kan denne usikkerheten reduseres ved at spekteret av kompetanse blir bredere (Walker & Lloyd-Walker, 2012). Hovedidéen bygger på at entreprenøren skal involveres i tidlig fase av prosjekter for å inkludere deres kunnskap og kompetanse. På denne måten vil prosjekteieren kunne designe prosjektet i henholdt til gjennomføringsfasen, noe som kan gi flere fordeler inn i designfasen. Fordeler som kan oppnås ved å benytte ECI i prosjekter er økt byggbarhet for designet samt innovative løsninger til prosjektdesignet. En annen fordel som er verdt å trekke frem er at ECI har medført at prosjekteier og entreprenørene får god kjennskap til hverandre gjennom en tidlig dialog, noe som videre medfører økt tillitt og prosjektkontroll senere i prosjektet (Walker & Lloyd-Walker, 2012).

Former for tidlig involvering (ECI), hvor entreprenøren samarbeider med prosjektorganisasjonen på et tidlig prosjektutviklingsstadium, har blitt eksperimentert med og utviklet seg over flere tiår (Walker & Lloyd-Walker, 2012). Mosey (2009) diskuterer ECI omfattende i litteraturen sin, og det blir klart fra forskningen til Walker og Lloyd-Walker (2012) at det er en rekke

begreper som brukes for anskaffelsestiltak der samarbeid mellom prosjektorganisasjon, prosjekt-design-teamet og entreprenøren som leverer prosjektet står sterkt.

2.2.4 Målbare indikatorer og gevinster

En gevinstrealiseringsplan burde utarbeides før prosjekter settes i drift, og det er sentralt at denne planen inkludere målbare ytelsesindikatorer og anbefalinger for målinger (Hellang, Flak & Päiväranta, 2013). Johnsen (2007) fremlegger i sin bok, *Resultatstyring i offentlig sektor*, hvordan det er mulig å utvikle gode måleindikatorer for å måle prosjektresultater. Indikatorene som blir presentert har blitt utviklet etter det Johnsen (2007) kaller “SMARTE-kriterier”. Med dette settes det krav til at indikatorene som brukes for resultatmåling skal være spesifikke, målbare, aksepterte, relevante, tidfestede og enkle (Johnsen, 2007).

En gevinstrealiseringsmodell bør inneholde en gevinstsplan og en forretningscase for en investering (Hellang mfl., 2013). Dette skal danne grunnlaget for å kunne beskrive potensielle gevinster for prosjekter basert på en grundig analyse. Videre viser Hellang mfl. (2013) til at sammenhengen mellom investeringer og organisasjonens overordnede strategiske mål er med på å identifisere de ønskede gevinstene. Denne fasen i gevinstrealiseringen er med på å etablere resultatindikatorer for de indentifiserte gevinstene fra et prosjekt. Det er sentralt å sette indikatorer for å kunne måle gevinster i prosjekter basert på målene som er satt for prosjektet (Flak, 2012). Videre fremlegger litteraturen at selv om det finnes flere indikatorer å bruke, så finnes det mangler i den etablerte praksisen på evaluering og oppfølging av indikatorene. Dette gjelder i hovedsak innenfor IKT- investeringer da tidligere forskning retter seg mot denne bransjen, men det er verdt å merke at det er opp til prosjekteier å definere hvordan og hva som skal måles (Flak, 2012).

En gevinstrealiseringsplan skal angi ansvar, tidsfrister, risiko, handlinger (endringer) og resultats indikatorer (Hellang mfl., 2013). Dette er en plan for basisorganisasjonen som fremmer innsatsen for å realisere prosjektenes gevinster når prosjektet er iverksatt. Prosjektgruppen har som rolle å lage utkastet til denne planen før prosjektet iverksettes. Det fremlegges flere versjoner av denne metoden i forskningen til Hellang mfl. (2013), men det er verdt å bemerke at den siste versjonen inkluderer målbare indikatorer og anbefalinger til målinger. Litteraturen fremmer viktigheten av målbare indikatorer som kan måle oppfølgingen av gevinstrealisering. En sentral del av gevinstrealisering er å kunne følge opp gevinster som ikke nødvendigvis lar seg måle ved å ha indikatorer som beskriver nivå når det ikke er mulig å tallfeste (Breese mfl., 2018).

Et prosjekt har som formål og koble bedriftens strategi sammen med ytelse, altså at prosjekter benyttes for at bedrifter skal kunne oppnå sine strategiske mål (Bjorvatn, 2022). Basisorganisasjoner legger frem strategiske prosjekter, og det er i disse prosjektene verdiskaping

skjer, samt at det realiseres gevinster til bedriften. Målbare gevinster blir spesielt synliggjort i gevinstrealiseringen av prosjekter. Selve gevinstrealisering omfatter å overføre kunnskaper i prosjektet til basisorganisasjonen, og det er i denne fasen gevinstene som ble skapt i prosjektet blir benyttet (Bjorvatn, 2022). Målbare gevinster fra prosjekter kan være innovasjon, lønnsomhet, konkurransedyktighet eller effektiv produksjon. Bedrifter har gjerne utformet sine egne målbare indikatorer basert på hva som er gevinster for bedriften. Slike målbare gevinster vil kunne avgjøre i hvilken grad prosjektet og gevinstrealiseringen er vellykket.

2.3 Tiltak for gevinstrealisering underveis i prosjekter

I dette delkapittelet blir gevinstrealisering underveis i prosjektet presentert. Temaet er viktig for å kunne besvare forskningsspørsmålet “Hvordan tilrettelegger bedrifter i prosessindustrien for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjektet?” Det legges særlig vekt på to faktorer, som også omtales i litteraturen: samspill og motivasjon.

2.3.1 Gjennomføringsfasen av prosjekter

Digitaliseringsdirektoratet (2019a) viser til at det er sentralt at prosjekter fokuserer på gevinster under prosjektet, og prosjektledelse har vanligvis et gjennomføringsperspektiv. Vanlige incentiver er knyttet til jerntriangelet: tid, kostnad og kvalitet. Å holde investeringskostnadene innenfor budsjett, å levere i tide og å levere med spesifisert omfang er viktige faktorer. Dette betyr at prosjektledere kanskje ikke har incentiver direkte knyttet til funksjonalitet og drift av leveransene (Olsson, 2018). Prosjektgjennomføring blir av Olsson (2018) representert som en initial investering, mens gevinstrealisering kommer etter at prosjektet er levert. Videre fremmer Olsson (2018) at gevinstene bør rettferdiggjøre investeringskostnaden, og beslutningene som tas av prosjektleder kan senere påvirke driftskostnader og gevinstrealisering. En felles rolle for en prosjekteier er å håndtere denne potensielle konflikten mellom prosjekter og drift.

Ved å avklare på forhånd hvem i prosjektet som er ansvarlig for realisering av gevinster vil sannsynligheten for at prosessendringer blir oversett reduseres, samtidig som det vil øke engasjementet til personer under gjennomføringen av prosjektet (Einhorn mfl., 2020). I artikkelen til Olsson (2018) blir det diskutert at det er eieren av prosjektet, enten som person eller gruppe, som sørger for de økonomiske ressursene for leveransen, overvåker gjennomføringen av prosjektmilepæler og prosjektleveranser. Prosjekteieren er også ansvarlig for investeringen i prosjektet og mottar verdi fra driften av det leverte anlegget. I denne betydningen gir prosjekteieren en lenke mellom den faste organisasjonen og prosjektet, og ivaretar prosjektets business case. Business casen inkluderer markeds- og brukerhensyn knyttet

til prosjektleveranse. Det understrekes videre at en prosjektstyringsgruppe kan fylle rollen som prosjekteier, og at styringsgrupper er ansvarlige for prosjektsuksess (Olsson, 2018). På den andre siden kommer det frem av forskningen til Zwikael, Meredith og Smyrk (2019) at for å ha en klar lederrolle for gevinstrealiseringen så bør prosjekteieren være et individ i stedet for en organisasjon.

2.3.2 Samspill

Prosjektgruppen er en sentral del av samspillet i interne prosjekter, og tidligere forskning har behandlet flere sentrale aspekter ved dette (Bakker, 2010). Et av spørsmålene litteraturen har tatt for seg omhandler at grupper av mennesker i prosjekter opererer i stor grad under begrensninger av høy usikkerhet og gjensidige avhengigheter. Dette kommer av at deltagerne i prosjekter er avhengige av hverandre basert på ulike ferdigheter og kunnskap (Meyerson, Weick, Kramer mfl., 1996). Basert på dette vil derfor vanlige former for tillitsbygging som finner sted i faste organisasjoner være vanskeligere å oppnå i prosjekter. Meyerson mfl. (1996) fremmer derfor en teori om “rask tillit” som forteller at grupper i prosjekt jobber basert på en annen type tillitt som raskt dukker opp, kontra tillitt som opparbeides gradvis gjennom opplevelser (Bakker, 2010).

Et annet aspekt ved samspillet i prosjekt er hvordan “ansikt til ansikt” relasjonene er. Litteraturen fremmer at i et prosjekt vil oppførsel og kommunikasjon blant prosjektdeltagere være avgjørende på grunn av kompleksiteten prosjekter har, og en begrenset tidsramme (Bakker, 2010). Dette gjør at prosjektdeltakerne best mulig må forholde seg til hverandre for å komme frem til en levedyktig løsning. Bakker (2010) fremmer at det i “ansikt til ansikt” interaksjoner har vist seg at rollestrukturen utover den midlertidige organisasjonen, prosjektet, ser ut til å vedvare.

Hanisch og Wald (2014) viser til at gjensidig avhengighet i relasjoner mellom prosjektdeltakere kan medføre koordineringsfeil på grunn av økende strukturell kompleksitet. Videre fremlegges det at koordinering av prosjekter bør være preget av høy grad av kommunikasjon og gjensidig tilpasning (Hanisch & Wald, 2014). Nettverksrelasjoner trekkes også frem som en viktig rolle når det gjelder å koordinere aktiviteter da det fremmer en del uformelle koordineringsmekanisme som sosialisering og omdømme. Hanisch og Wald (2014) fremlegger også personlige relasjoner i forbindelse med samspill i prosjekter.

Ifølge Hanisch og Wald (2014) blir relasjonskvalitet sett på som en sentral suksessfaktor for prosjekter. Relasjonskvalitet innebærer flere faktorer som eksempelvis respekt, hjelpsomhet og å holde forpliktelser. Tillit blir også trukket frem som en faktor som bidrar til relasjonskvalitet da det er med på å tilrettelegge for samarbeid, samt ha en positiv innflytelse på organisasjonsprestasjoner. Forskningen til Gladstein (1984) presenterer også at åpen kommunikasjon, aktivt lederskap, støtte, opplæring og erfaringer i organisasjonen har en positiv virkning på gruppetilfredshet og

ytelse (Hanisch & Wald, 2014).

Samspeilet i interne prosjekter kan også påvirkes av at prosjektmedarbeidere ofte jobber på flere prosjekter og i basisorganisasjonen. Her legger Andersen (2018) frem at det under slike arbeidsforhold kan oppstå ressurskonflikter på individnivå, og at de ansatte kan føle på en konkurranse om tiden fra flere steder. Det er viktig å være bevisst ressurskonflikter da det er reelle og viktige utfordringer i prosjekter, og det krever at de som jobber i prosjekter er årvåken på disse utfordringene.

2.3.3 Motivasjon

Litteraturen knyttet til prosjektledelse omhandler hvordan prosjektledere må være en "altnuligmann", i den forstand at vedkommende er et bindeledd mellom bedriftsledelsen og prosjektet (Gaddis, 1959). Jobben til prosjektleder innebærer blant annet å motivere, planlegge, evaluere, koordinere, kommunisere og skape et behagelig arbeidsmiljø. Packendorff (1995) fremmer at det kan oppstå konsekvenser med prosjektledelse i et systemteoretisk perspektiv, for eksempel ved at prosjektet blir et verktøy for å nå høyere nivåer i systemet. Packendorff (1995) understreker videre at når prosjekter blir betraktet som verktøy, så neglisjeres motivene for ulike individer i organisasjonen til å delta.

Prosjektdeltakere skal ifølge Archibald (1990) ikke ha egne motiver når de er med i prosjekter, de skal motiveres av prosjektlederen. Når det gjelder motivasjonen til prosjektdeltakere, så forteller litteraturen at enkeltpersoner kan se prosjekter som en måte å gjøre karrierebevegelser på for å kunne unnsnippe sin vanlige arbeidssetting eller bedre arbeidstilfredsheten (Packendorff, 1995). Arvidsson (2009) presenterer at dersom prosjekter foreslår endringer, og linjefunksjoner i organisasjonen ikke nødvendigvis er villige til å akseptere og motta en ny måte å oppføre seg på, oppstår et overføringsproblem. Dette er ifølge litteraturen en læringsgrense, men læringsgrenser i seg selv kan føre til spenninger slik som når endringer skal overføres Arvidsson (2009).

Forskningen til Bartsch, Ebers og Maurer (2013) fremmer at prosjektgruppen kan ha liten motivasjon til å gjøre kunnskapen tilgjengelig på tvers av prosjekter. Mulige faktorer for mangel på motivasjon kan være konkurranse mellom prosjekter når det gjelder ressurser og kostnader (Bartsch mfl., 2013). Videre fortelles det at dersom prosjektdeltakerne mangler motivasjon i forhold til læring, så kan dette skyldes organisatoriske uklarheter i forbindelse med kunnskapsutveksling. Dette kan sees i søkelys av prosjekters forbigående natur, og ved at alle prosjekter er unike, kan det så tvil om hvorvidt lærings erfaringer er anvendelige utenfor det enkelte prosjekt. Motivasjon kan også skapes gjennom sosial kapital mellom prosjektgruppen og kollegaene utenfor prosjektet. Dette kan være en styrkende faktor for læring på tvers av prosjekter, og det vil kunne være et bidrag i å bygge en bro over motivasjonsbarrierer. Bartsch

mfl. (2013) fremmer at sterke sosiale bånd motiverer både prosjektgruppen og deres interne kollegaer i bedriften til å hjelpe hverandre, selv om det vil kreve litt ekstra for de involverte.

2.4 Tiltak for gevinstrealisering i etter prosjektslutt

Selv om en del av gevinstene kan realiseres underveis i prosjektet (Einhorn mfl., 2020; Olsson, 2018), skjer hovedtyngden av gevinstrealisering etter prosjektslutt. I dette delkapittelet gjøres det rede for hvor forskningen står på dette området. Det fokuseres særlig på tre tema knyttet til gevinstrealisering etter prosjektslutt: (a) aktuelle utfordringer, (b) avslutningspraksis og (c) læring.

Det materielle målet med et prosjekt er å lykkes med å realisere gevinstene for en prosjekteier/organisasjon gjennom prosjektresultatene (Cha, Newman & Winch, 2018). I gevinstrealiseringsfasen etter prosjektet viser Cha mfl. (2018) til at det er få studier som har fokusert på prosjekteiers rolle for å skape gevinster av et prosjekt. Cha mfl. (2018) understreker derfor viktigheten av at nytteskaping og realisering må tilnærmes når prosjektet skal over fra prosjektnivå til driftsnivå. Denne fasen inkluderer opplæring, kunnskapsoverføring, driftsstyring og prosessendring (Cha mfl., 2018). For å forbedre driftsyttelsen, må prosjekter ifølge Zwikael mfl. (2019) realisere sine strategiske gevinster, for eksempel å øke produksjonsgjennomstrømningen. Imidlertid kommer de fleste prosjekter til kort med å realisere gevinstene. Rollen til prosjekteier som den enkelte ansvarlig for realisering av gevinster er etablert, men i litteraturen er det derimot uklarerhet rundt ansvaret for å utføre rollen tilstrekkelig (Zwikael mfl., 2019).

Ifølge Laursen og Svejvig (2016) fokuserer gevinstrealisering på resultatene av prosjektet, altså produksjonsfokus på jerntriangelet. ul Musawir mfl. (2020) understreker behovet for styring når prosjektresultatet skal realiseres. Dette omfatter fasen etter prosjektleveranse som involverer interessentene som skal benytte prosjektresultatet for å generere verdi. ul Musawir mfl. (2020) viser til at styringsprosesser for gevinstrealisering må integreres i prosjektstyringssystemet, og det må være definert klare ansvarsområder for realisering av gevinster. Ved prosjektslutt er det prosjekteier som er ansvarlig for overleveringen til forretningsenheten, og ansvaret blir tatt fra prosjekteieren og overlevert til den respektive avdelingen eller den som er ansvarlig for å forvalte tjenesten (ul Musawir mfl., 2020; Zwikael mfl., 2019). Når prosjekter avsluttes er det avgjørende å sikre en smidig overgang til linjen, slik at linjen er forberedt på å realisere gevinster. For å realisere gevinster kreves det jevnlig oppfølging etter prosjektet er avsluttet, og at korrigerende tiltak blir iverksatt dersom det skulle oppstå avvik (Andersen, 2018).

Olsson (2018) påpeker derimot at det nødvendigvis ikke er prosjektgruppen som er ansvarlig for

at basisorganisasjonen muliggjør gevinstrealisering, men at gruppen må ha gjort tilstrekkelig innsats slik at gevinster skal kunne realiseres i slutfasen av prosjektet. Forskningen til Olsson (2018) viser at ingen av de undersøkte prosjekteierne, som var med i studien, responderte med at de var ansvarlige for gevinstrealisering i prosjektene deres. Videre ble det forespurt om prosjekteiers ansvar generelt, og her var det heller ingen som nevnte ansvar for gevinster. I prosjektlitteraturen forventes det dermed at prosjekteiere tar et business case perspektiv på et prosjekt og inkluderer gevinster og kostnader (Olsson, 2018). Olsson (2018) fant også at prosjekteierskap hovedsakelig ble utført ved å kontrollere prosjektresultater. Prosjekteiere var mer bekymret for prosjektets leveranser enn gevinstrealisering.

En utfordring som dukker opp i arbeidet med gevinstrealisering er å bestemme når perioden med gevinstrealisering skal være ferdig. Dette går blant annet på å bestemme når linjen skal overta ansvaret for en videre utnyttelse av gevinstene ved prosjektet sine leveranser. For å få klarhet i dette må det bestemmes når prosjekteier sine oppgaver er fullført og avsluttet, og ansvaret blir lagt fullt over på linjeledelsen. Det kan derfor være fordelaktig at linjeledelsen blir involvert i gevinstrealiseringen, slik at denne overgangen etter prosjektets slutt blir mest mulig smidig (Andersen, 2018). Det vil være mest naturlig å si at gevinstrealiseringen er ferdig og avsluttet på det tidspunktet som har blitt oppgitt som målepunkt i gevinstrealiseringsplanen. Det kan være aktuelt at dette tidspunktet legges ett til to år etter prosjektets avslutning, på grunn av at det ofte vil ta noe tid før gevinster kommer frem. Avslutning av gevinstrealiseringen kan markeres med at det blir laget en sluttrapport, hvor prosjektet og gevinstrealiseringen evalueres. Det må da komme frem om de forventede gevinstene ble hentet ut, og hva virksomheten videre kan lære av prosjektet og dets gevinstrealisering (Andersen, 2018).

2.4.1 Avslutningspraksis

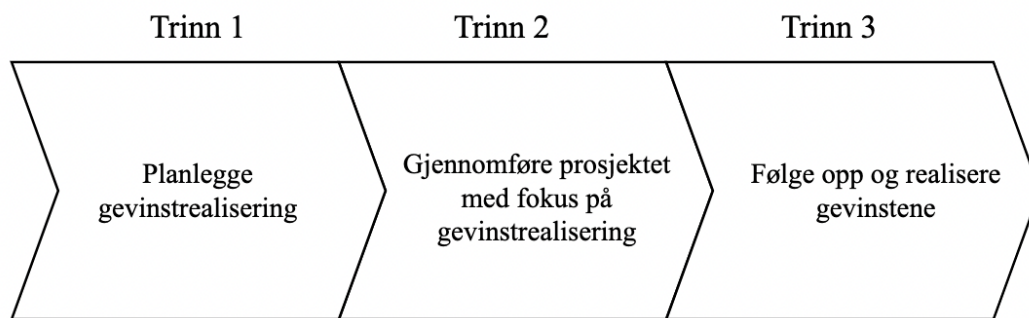
Avslutningspraksis har betydning for forskningsspørsmålet da iverksetting av prosjektresultatet er sentralt for gevinstrealisering, og siden prosjekter er tidsbegrenset vil det alltid måtte avsluttes på et eller annet tidspunkt. Vanligvis er denne avslutningen veldefinert i prosjekter, men det er ikke alltid like tydelig når avslutningen skal finne sted eller om prosjektet faktisk har blitt avsluttet. Ved å regelmessig ha gjennomgang av prosjektet underveis vil prosjektledelsen måtte ta stilling til om prosjektet blir avsluttet som planlagt eller om det krever en annen avslutningsprosess (Karlsen, 2017). Karlsen (2017) legger også frem at avslutningen i prosjekter ofte kan være uklart og innebære motstridende interesser. Det vil derfor være fordelaktig å ha utarbeidet et avslutningsopplegg som er avklart med alle interessenter i prosjektet på forhånd. Mantel, Meredith, Shafer og Sutton (2016) har for prosjektavslutningen lagt frem to ulike kategorier for beslutningskriterier. Den første kategorien handler om i hvilken grad et prosjekt har lyktes med å nå sine mål. Den andre kategorien handler om graden et prosjekt har lyktes sammenlignet med

de generelle suksesskriteriene som er utarbeidet. Dette er sentralt for gevinstrealiseringen da det vil kunne gi en implikasjon på om prosjektet leverte i henhold til det som var forespeilet. Videre vises det til at viktige suksesskriterier for eksempel kan være lav lønnsomhet eller avkastning på investeringer, liten sannsynlighet for at teknologiske ambisjoner blir oppnådd eller kommersielle resultater innfrir forventningene, høyere prioritet for andre prosjekter som konkurrerer om de samme ressurspersonene, og negative effekter på andre prosjekter eller produkter (Karlsen, 2017; Mantel mfl., 2016). Når den første kategorien brukes, avsluttes prosjektene når det har oppnådd målene sine. Ved den andre kategorien er teknisk og /eller markedsmessig svikt den viktigste årsaken til at prosjektet avsluttes (Karlsen, 2017).

Litteraturen til Flak (2012) presenterer at organisasjoner opplever utfordringer når prosjekter avsluttes og prosjektresultatene skal implementeres i linjen. Da skal prosjektresultatet leveres fra de som har hatt eierskap til prosjektet til andre som skal realisere mesteparten av gevinstene. Videre understreker Flak (2012) at denne overgangen fra prosjektgruppe til linje er kritisk i henhold til motivasjon for å realisere gevinster og forståelsen for potensielle gevinster. Denne overgangen er derfor kritisk på bakgrunn av at nyttepotensialet til prosjektet ikke er garantert å bli realisert dersom overgangen ikke blir gjennomført forsvarlig. Tidlig involvering fra linjen trekkes derfor frem som et sentralt element for å legge til rette for en god overgang.

Ifølge Karlsen (2017) er det i forbindelse med prosjektavslutninger en rekke utfordringer som må tas hensyn til av prosjektlederen. Blant annet hva prosjektdeltakerne skal arbeide med i fremtiden. Dersom prosjektmedarbeideren skal videre i andre arbeidsoppgaver, er det muligheter for at personen tenker mer på de fremtidige arbeidsoppgavene enn avslutningen av prosjektet. Dette kan ha en negativ innvirkning på avslutningen av prosjektet og tilretteleggelsen for gevinstrealisering etter prosjektet. Videre nevnes det at andre personer skal videreføre arbeidet og ta i bruk resultatene av prosjektene, og for at dette skal lykkes må det gis informasjon og opplæring. Involvering av disse personene underveis i prosjektet vil derfor være gunstig. I avslutningsfasen må det også være en kontraktsavslutning, hvor prosjektlederen får en formell aksept fra prosjekteier om at kontrakten/prosjektet er oppfylt. Dette kan bli vanskelig dersom prosjektet ikke oppfylder de kriterier som er avtalt. Prosjektevaluering burde også oppfylles, og dette gjøres ved gjennomgang av sjekklister som for eksempel inneholder avsluttende oppgaver og hvem som har ansvar for disse, oversikt over kritiske suksessfaktorer for vellykket avslutning, overvåking av avslutningsaktiviteter, støtte til produksjonsmedarbeidere med liten erfaring og informasjon til andre prosjekter om prosjektets avslutning (Karlsen, 2017).

Etter at prosjektet er avsluttet og målene rundt budsjett, tidsfrist og kvalitet er nådd, har det lyktes med å realisere prosjektresultatmålet. Det er nå formålet eller hensikten må oppfylles. Det kan for eksempel være å bidra til effektivisering av arbeidsprosesser, øke inntjeningen og bruke mindre ressurser. For å klare å realisere de ønskede prosjektgevinstene må det rettes oppmerksomhet mot det igjennom hele prosjektet og inn i driftsfasen, som vist i figur 2.2 (Karlsen, 2017).



Figur 2.2 Gvinstrealiseringsprosess (Karlsen, 2017)

I prosessen med gvinstrealisering er det noen ting ledelsen bør være ekstra oppmerksom på. Dette er blant annet om opplæringen av de som skal bruke prosjektresultatet har vært tilstrekkelig nok slik at de kan bruke resultatet sånn at løsningen blir tatt i bruk slik at gvinstene blir realisert. Det må også tas en vurdering på om forberedelsene på å ta i bruk prosjektløsningen har vært godt nok (Karlsen, 2017).

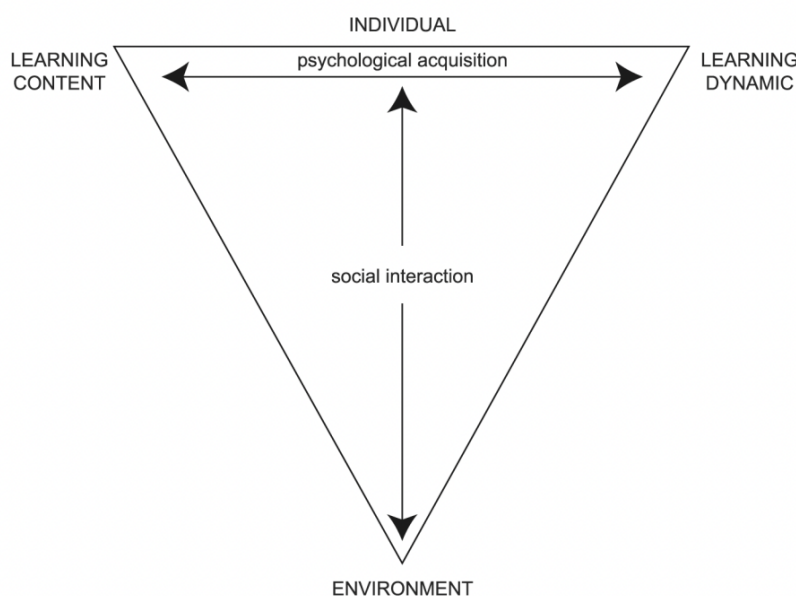
2.4.2 Læring

Læring er et tiltak som kan fremme gvinstrealisering. Læring skal foregå i alle faser av prosjektet og kan utnyttes både i inneværende og framtidige prosjekt (Digitaliseringsdirektoratet, 2019b). Gjennom læring stanser aktørene opp og slår fast hva de faktisk har oppnådd. Læring som finner sted i prosjektet, kan ha betydning for driftsfasen etter prosjektet. Læringen bør derfor innlemmes allerede i den løpende dialogen mellom prosjektgruppa og de kollegaene som senere skal stå for drifta, da læringen som oppstår underveis senere kan utnyttes i driftsfasen etter prosjektslutt.

Læring blir av Kalsaas (2012) definert som “Proessen der kunnskap skapes gjennom overføring av erfaringer” (Kalsaas, 2012). Med dette fremkommer det at kunnskap er essensielt for å få læring som en fundamental del. Læring er et sentralt aspekt i prosjektledelseslitteraturen. På grunn av gradvis læring er det utfordrende å designe den beste løsningen for et prosjekt fra start. Det er i starten av designfasen at prosjektgruppen og andre involverte sitter på mest innflytelse for hvordan prosjektresultatet skal bli. Læring blir i artikkelen til Kalsaas, Rullestad og Thorud (2020) presentert som en kontinuerlig prosess bestående av iterasjoner, og er en sentral del i designfasen av prosjekter. Iterasjoner bidrar til at bedre løsninger kan komme frem, og et element av læring er å involvere andre disipliner i designfasen. Diskusjoner som oppstår blant de involverte i et prosjekt er sentralt for læring, samt møter for å reflektere over forskjellige synspunkter på designet er et godt bidrag.

I prosjekter kan det oppstå utfordringer knyttet til læring på tvers av prosjekter, samt å gjøre kunnskap på prosjektnivå tilgjengelig for organisasjonen (Bartsch mfl., 2013). Studien argumenterer for at sosial kapital i prosjektgrupper kan bidra til å overvinne dette. Med den sosiale kapitalen referer Bartsch mfl. (2013) til prosjektgruppens organisatoriske sosiale bånd mellom prosjektgruppen og kollegaene som ikke jobber på prosjektet. For organisatorisk læring er sosial kapital viktig, og det bidrar som en driver til læring rundt markedsforhold, produkter, prosjektledelse og teknologier. Videre fremkommer det at en rekke studier har undersøkt tekniske og strukturelle metoder for å kunne overvinne barrierene for organisatorisk læring som eksempelvis kunnskapsstyringssystemer. Det kommer derimot frem av forskningen til Bartsch mfl. (2013) at forståelsen for læring på tvers av prosjektgrenser er ufullstendig og krever ytterligere forskning.

Illeris læringsmodell, vist i figur 2.3 Illeris (2004), integrerer individuell læring med forståelse av læring i arbeid (Kalsaas & Moum, 2016). Prinsippet bak er at læringsmiljøet kan deles inn i seks kategorier: oppgavefordeling, mulighet for beslutningstaking, arbeidsinnhold, mulighet for å ta i bruk kvalifikasjonene en har, sosial interaksjon og arbeidsbelastning. Dette danner et grunnlag som fremmer læringsfremgang, noe som medfører at det som kan virke meningsløst for enkelte kan være meningsfullt for andre avhengig av læringsutviklingen (Kalsaas & Moum, 2016). Erfaringsbasert læring omfatter læring som skjer gjennom erfaringer og egne opplevelser. Forskningen til Kalsaas og Moum (2016) presenterer at erfaringsbasert læring ikke nødvendigvis gir perfekte resultater, på bakgrunn av at denne læringen kan være følelsesbasert. Med dette mener Kalsaas og Moum (2016) at det eksempelvis kan være overdrivelse av de faktiske hendelsene sett i søkelys av hva som faktisk skjedde.



Figur 2.3 Illeris læringsmodell (Illeris, 2004)

Når prosjekter fokuserer på handling forteller litteraturen at det kan oppstå et læringsdilemma som vil kunne hemme spredningen av erfaringer og praksis til andre deler av organisasjonen (Arvidsson, 2009). Dette kommer av utfordringer i forhold til om prosjektet skal tilstrebe optimale resultater i hvert enkelt prosjekt, eller optimale resultater i organisasjonen på lang sikt. Dette forklares av Arvidsson (2009) som en læringsgrense mellom organisasjonsdelene, basisorganisasjonen og prosjekt, som er bygget på ulike utfordringer. Utfordringene omfatter at det er ulik læringsprosess i prosjekt og basisorganisasjonen, og det andre er overføringsproblemer knyttet til overføring av kunnskap som er lært i de to ulike delene.

Evalueringer er en effektiv måte å få økt kunnskap og innsikt i prosjektarbeid, og blir omtalt som et effektivt virkemiddel som bidrar til læring (Karlsen, 2017). Organisasjoner legger vekt på at læring og erfaringsoverføring er viktig og noe som er ønsket å prioritere tid på, men det blir ofte ikke godt nok utnyttet i virksomheter (Karlsen, 2017). Det blir blant annet lagt frem noen årsaker som kan bidra til at læring og erfaringsoverføring ikke blir godt nok utnyttet, og noen av grunnene kan være: manglende ansvarsfordeling, manglende system og rutine, innleid personell, tilbakeholdenhet, tidspress, feil fokus, lang ventetid, maktbase og mangel på ressurser (Karlsen, 2017). Schindler og Eppler (2003) legger blant annet vekt på at flere av problemene knyttet til læring kan skyldes at læring og erfaringsoverføring ikke blir fokusert på før i slutten av prosjektet. Det fremkommer at dette burde være en integrert prosess som foregår underveis i hele prosjektet, hvor det er laget rutiner og prosedyrer for å følge dette opp (Karlsen, 2017).

3 | Metode

I dette kapittelet redegjør forskerne for de metodiske valgene som har blitt tatt underveis i forskningsoppgaven for å gi et overordnet bilde på datainnsamlingen og hvilke følger dette kan ha for kvaliteten på oppgaven. Her vil forskerne vise hvordan empirien har blitt samlet inn, og videre vise til hvilke valg som har blitt tatt videre i arbeidet.

Tranøy, Knut Erik (2019) definerer hos *Store Norske Leksikon* metode som “en planmessig fremgangsmåte, især i vitenskap og filosofi, gjerne grunnet på regler og prinsipper”. Med metode menes altså en vitenskapelig fremstilling, som innebærer en systematisk og verifiserbar prosedyre fra forskningside til rapportering av et forskningsresultat (Hjerm, 2011).

3.1 Forskningsdesign

Når forskningsdesignet for oppgaven blir valgt må det tas stilling til flere spørsmål som omhandler hvilke metoder som skal benyttes (Busch, 2013). Busch (2013) legger frem at det skilles mellom intensivt og ekstensivt design. Forskjellen mellom disse er at ved et ekstensivt design hentes det ut data fra flere kilder, gjerne gjennom spørreundersøkelser. Med intensivt design blir data hentet ut fra få kilder og går mer i dybden, gjerne gjennom intervjuer. Ved ekstensive design er kvantitative data godt egnet, mens med intensivt design er kvalitativ data best (Busch, 2013). Denne studien går under et intensivt design da det har blitt intervjuet et utvalg informanter, noe som har gitt muligheten til å gå i dybden på hver enkelt av dem. Forskerne har altså valgt å gå for intervju som metode for å hente inn data, og derav en kvalitativ studie, noe som samsvarer med et intensivt design.

Som Busch (2013) presenterer når det skal velges forskningsdesign så må det tas stilling til tidsperspektivet for studien. Dette avgjør om data skal samles inn på ett tidspunkt eller flere. For å se på årsak-virkning-forhold trekker Busch (2013) frem at datainnsamling på flere tidspunkter vil gi en god mulighet til å studere dette. Det andre alternativet er å samle all data på ett tidspunkt, altså å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. En kvalitativ studie vil bli betraktet som en tverrsnittsundersøkelse selv om den strekker seg over flere uker på bakgrunn av at hver informant intervjues en gang (Busch, 2013). For denne studien ble hver informant intervjuet én gang da det var ønskelig å få flere informanter fra hver casebedrift, og studien omfatter totalt 17 informanter.

En annen mulighet for studien hadde vært å intervju et færre antall informanter flere ganger over en periode for å eksempelvis få innblikk i arbeidet underveis på et prosjekt, men dette var ikke ønskelig da forskningen skal ta for seg praksisen som eksisterer i prosessindustrien. En svakhet med en slik tverrsnitt-undersøkelse er at det kan bli utfordrende å belyse eventuelle endringer som skjer over tid i tilretteleggelsen for gevinstrealisering i den utvalgte næringen. For å kompensere for dette ble det spesifisert til bedriftene at det var ønskelig med informanter som har et godt innblikk i arbeidet med gevinstrealisering på ulike nivå. Flere av informantene hadde også lang arbeidserfaring fra casebedriftene slik at potensielle endringer som har forekommet underveis i arbeidet med gevinstrealisering har kunne blitt fanget opp i intervjuene til denne studien.

3.1.1 Hoveddesign

Valget av hoveddesign gjenspeiler fundamentale valg for hvordan gjennomføringen av studien skal bli. Ulike hoveddesign bringer med ulike problemstillinger, samt ulike metodiske utfordringer (Busch, 2013). Det finnes flere ulike hoveddesign som benyttes innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Denne studien er strengt tatt en intervjustudie da det utelukkende samles data ved hjelp av intervjuer, og ikke gjennom personlige observasjoner eller skriftlige kilder. Likevel har undersøkelsen flere likhetstrekk med en fler-case-studie, og dermed trekkes det i det følgende veksler på casestudie-litteraturen.

Casestudie defineres av Yin (2018) ved at et enkelt analyseelement forskes på innen en avgrenset kontekst, hvor fenomenet som skal studeres er koblet sammen med konteksten. Denne definisjonen understrekes av Baxter og Jack (2010) som fremmer at kvalitativ casestudiemetodikk gir rom for å studere komplekse fenomener i deres kontekster. Det er sentralt å forsøke situasjonen til fenomenet som skal utforskes for å kunne forstå fenomenet (Busch, 2013). For denne masteroppgaven er det sentralt å ha en forståelse for hvordan bedriftene styrer og gjennomfører interne prosjekter for å kunne forstå hvordan de tilrettelegger for gevinstrealisering. Dette er sentralt da prosjektstyringen i bedriften er med å påvirke hvordan de arbeider med gevinstrealisering.

Slik som Yin (2018) presenterer så er casestudie et godt valg når studien har som formål å rette spørsmål om hvordan eller hvorfor en situasjon er slik den er, i en kontekst. Det er derfor et naturlig valg å benytte casesdesign for denne masteroppgaven da hensikten med studien er å besvare problemstillingen som knytter seg til fenomenet hvordan bedriftene tilrettelegger for gevinstrealisering, i konteksten før, under og etter prosjektet. For denne masteroppgaven er en fler-casestudie aktuell, da denne studien tar for seg å undersøke flere bedrifter i detalj. Baxter og Jack (2010) og Eisenhardt (1989) fremmer hvordan en fler-casestudie undersøker flere caser for å forstå likhetene og forskjellene mellom casene, noe som samsvarer med studien som tar for seg

å undersøke fem ulike bedrifter innenfor prosessindustrien.

På bakgrunn av tidsrammen og omfanget som er satt for masteroppgaven foregår datainnsamlingen gjennom et intensivt design. Dette resulterer i en kvalitativ tilnærming ved at datainnsamlingen foregår ved å gå i dybden på “myke data” (Asbjørn Johannessen, 2016). Ved å benytte kvalitativ metode vil det være mulig å få et godt innblikk i problemstillingens kompleksitet. På bakgrunn av at et ønske om best mulig innblikk i prosessindustrien ble det derfor tatt for seg et intensivt design da dette, sammen med kvalitativ metode, vil styrke oppgavens kvalitet.

3.1.2 Valg av informanter

Dataene som ligger til grunne for studien ble innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer med totalt 17 informanter fra ulike prosessindustribedrifter, lokalisert i Norge. Som Eisenhardt (1989) og Ryen (2002) fremmer er det sentralt med variasjon blant informantene for at studien skal kunne avdekke heterogeniteten til forskningstemaet. For denne studien omhandlet heterogeniteten tendensene og variasjonene som finnes i arbeidet med å tilrettelegge for gevinstrealisering i interne prosjekt i prosessindustrien. Informantene som ble valgt til studien er prosjektledere, avdelingsledere, tekniske ledere og andre som jobber rundt eller har innsikt i bedriftens prosjektstyring på et overordnet nivå. På bakgrunn av at gevinstrealisering i interne prosjekter i stor grad henger sammen med bedriftens styring og strategi ble det derfor inkludert ansatte som har god organisatorisk innsikt i tillegg til prosjektstyringserfaringer.

Informantene som velges til en studie bør være informasjonsrike, som innebærer at de innehar relevant kunnskap for å kunne svare på problemstillingen (Ryen, 2002). For denne studien vil informanter som har kunnskap om prosjektledelse, prosjektstyring og i hovedsak gevinstrealiseringsfasen av prosjekter være aktuelt. På bakgrunn av dette er de nevnte informantene valgt som intervjuobjekter.

3.1.3 Utvalg av kvalitativt teoretisk grunnlag

Når det skal velges teori viser Busch (2013) til at valget i hovedsak legges i problemstillingen, men at valget også kan påvirkes av empirien som er tilgjengelig, og av hvilken metode som skal tas i bruk. Busch (2013) viser også til at valg av teori representeres gjennom en tilspissing av problemstillingen i en bestemt teoretisk retning. Teorien i studien er strategisk funnet i fra de avhengige og uavhengige variablene i forskningsmodellen som er utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen. Som fundament for litteraturen benyttes figur 2.1 som er presentert i forskningen til Bjorvatn (2022), vist i kapittel 2. Denne artikkelen har dannet grunnlaget for flere

av forskningsartiklene som har blitt benyttet videre i teorien. Det har også blitt benyttet fagartikler og forskning som har blitt presentert i emner som har blitt undervist i underveis i masterstudiet i industriell økonomi og teknologiledelse. Blant annet har dokumenter og fagartikler fra følgende emner også vært med å danne et grunnlag for denne oppgaven:

- IND415 - Ledelse og organisasjonsteori
- IND416 - Prosjektledelse og planlegging
- IND419 - Prosjektering- og engineeringsledelse
- IND514 - Strategisk prosjektledelse og eierstyring
- ME425 - Vitenskapelig metode

På bakgrunn av dette har forskerne sikret at kvaliteten i det teoretiske grunnlaget er kvalitetssikret til bruk i utdanningssammenheng, og dermed også sikret at det holder god nok kvalitet til å bli brukt i denne masteroppgaven.

3.2 Metode for datainnsamling

Datainnsamlingen til oppgaven har blitt gjennomført gjennom intervjuer. Når datainnsamlinger gjennomføres er det fire metodiske valg som bør redegjøres for. Dette er: (1) valg av metode for datainnsamling, (2) valg av datakilder, (3) valg av variabler, og (4) operasjonalisering av variablene (Busch, 2013). Hvilket forskningsdesign som blir benyttet i oppgaven legges også føringer for hvilken metode som kan brukes for innsamlingen av data. Det vitenskapsteoretiske ståstedet kan også ha innvirkning på dette.

Metode kan deles inn i to hovedgrupper: kvantitativ metode og kvalitativ metode. Ved kvalitativ metode er det flere muligheter til å hente inn data, for eksempel ved å benytte seg av observasjon og ulike former for intervjuer (Busch, 2013). Gjennom en kvantitativ studie er ønsket å studere fenomener og telle disse opp, mens man ved kvalitative studier ønsker å si noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved det som blir undersøkt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). I denne studien ønsker forskerne å beskrive hvordan bedrifter i prosessindustrien tilrettelegger for gevinstrealisering gjennom alle faser i prosjektet, og krever derfor en dypere forståelse av hver informant. På bakgrunn av dette har forskerne valgt å benytte en kvalitativ studie for oppgaven. Dette samsvarer også godt på bakgrunn av at det er satt et intensivt design for oppgaven, og den kvalitative metode for å samle inn data er valgt til å være intervju.

3.2.1 Intervju

Intervjuer er verbale utvekslinger hvor en person forsøker å hente ut informasjon fra en annen. Det finnes i utgangspunktet tre ulike typer intervjuer: (1) strukturerte intervjuer, (2) ustrukturerte intervjuer, og (3) semistrukturerte intervjuer. Med strukturerte intervjuer følges en forhåndskrevet og standardisert liste med spørsmål. Spørsmålene stilles på omtrent samme måte og i samme rekkefølge. Med ustrukturerte intervjuer er det for eksempel muntlige historier, og gjerne informanten selv som styrer intervjuet. En mellomting mellom disse to tilnærmingene er semi-strukturerte intervjuer. I semi-strukturerte intervjuer er det en viss grad av forhåndsbestemt rekkefølge, men det er likevel rom for fleksibilitet i måten spørsmål behandles på av informanten (Longhurst, 2003). På bakgrunn av dette valgte forskerne å benytte seg av semi-strukturerte intervjuer for å kunne gi rom for oppfølgingsspørsmål tilpasset hver informant.

I kvalitative undersøkelser må det vurderes hvem som skal bli intervjuet. Det er viktig at personene som velges har de nødvendige forutsetningene som kreves for å kunne formidle den innsikten og kunnskapen som trengs til forskerspørsmålet. Det er viktig å tenke gjennom valget av respondenter for å tilfredsstille dekningsgraden av de temaene som inngår i forskningsspørsmålet (Busch, 2013). For å finne relevante intervjuobjekter til oppgaven har forskerne derfor tatt kontakt med flere bedrifter som jobber med prosessindustri. Gjennom samtaler med representanter fra de ulike bedriftene har forskerne fått tildelt 3-5 relevante informanter fra hver casebedrift. Felles for alle informantene er at de arbeider i tilknytning til prosjekter som utføres i bedriften. Noen jobber med prosjekter som prosjektledere, mens andre jobber i drift i tillegg til at de bistår i prosjekter. I studien er det også inkludert ledere for prosjektavdelinger og drift.

Som intervjumetode ble semi-strukturerte intervjuer valgt. Når et intervju skal gjennomføres er det i forkant nødvendig å forberede spørsmål som intervjuet skal gå ut i fra, og at det utarbeides en intervjuguide som legger føringer for intervjuet (Busch, 2013). Semi-strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at det er en verbal utveksling hvor en person forsøker å hente frem informasjon fra en annen person gjennom å stille spørsmål. Selv om det på forhånd er utarbeidet en intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål, gir semi-strukturerte intervjuer mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål som ikke er planlagt på forhånd. Dette for å kunne utforske det som føles viktig ut (Longhurst, 2003). Semi-strukturerte intervjuer ble derfor valgt for å gi forskerne muligheten til å stille de oppfølgingsspørsmålene som følte nødvending innenfor rammeverket som er satt i intervjuguiden.

For denne studien ble intervjuguiden utarbeidet ved at forskerne satte opp en forskningsmodell med avhengig og uavhengige variabler. Ut i fra forskningsmodellen ble det utarbeidet intervju spørsmål som kan gi informasjon knyttet til den avhengige variabelen som skal bidra med å få inn nok data til å besvare problemstillingen. Intervju spørsmålene er vist i vedlegg A. Intervju-prosessen ble lagt opp slik at alle intervju-objektene fikk tilsendt intervjuguiden i

forkant, slik at de fikk tid nok til å sette seg inn i spørsmålene og komme med tilbakemeldinger dersom noe er uklart. Videre ble intervjuene avholdt over Teams, og det tok i gjennomsnitt 45 minutter å avholde hvert intervju. Intervjuene ble avholdt ved at en av forskerne stilte spørsmålene, mens den andre noterte. På denne måten kunne den som stilte spørsmål ha fullt fokus på informanten, og de oppfølgingsspørsmålene som ble nødvendig vart stilt underveis i samtalen. Oppfølgingsspørsmålene som ble stilt er forskjellig fra informant til informant, da de har blitt stilt ut i fra hva informantene har svart og hvilke føringer som har blitt lagt. Etter at intervjuene var ferdig ble notatene finskrevet, og videre sendt over til informanten igjen for gjennomlesning. Dette ble gjort for å sikre at informasjon ikke hadde blitt misforstått.

3.3 Analyse av data

Analyse og tolkning av data er ulikt for kvalitativ og kvantitative metode. Denne studien, som har en kvalitativ metode til grunne, omfatter en tidkrevende prosess for å strukturere og analysere dataen i etterkant av at det er samlet inn (Busch, 2013; Johannessen mfl., 2010). En fare forbundet med analysefasen i kvalitative studier er at hver datakilde vil bli behandlet uavhengig og funnene rapportert separat. Dette er ikke hensikten med en casestudie, og forskerne må derfor sørge for at dataene konvergeres i et forsøk på å forstå den overordnede saken, og ikke de ulike delene av saken eller de medvirkende faktorene som påvirker saken. En abduktiv forskningsstrategi ble fulgt (Dubois & Gadde, 2002), som kombinerer et teorientert fokus (deduktiv tilnærming) med åpenhet omkring mulige nye innsikter underveis i datainnsamlingen (induktiv tilnærming). I tråd med Eisenhardt (1989) støtter studien seg innledningsvis til begrep som tidligere er omtalt i den akademiske litteraturen og til teoretisk forskning om forholdet mellom disse begrepene (Bjorvatn, 2022). Gjennom semistrukturerte intervjuer, som tillater nye perspektiv å tre fram i løpet av samtalen, og gjennom en åpen tilnærming i kodingen av intervjuutskriftene, oppnådde studien en god balanse mellom de to hensynene, såkalt “systematic combining” (Dubois & Gadde, 2002).

For nybegynner-forskere fremmer Baxter og Jack (2010) at det er sentralt med en strategi som vil sikre at forskeren forblir tro mot den opprinnelige saken. Videre gjelder denne strategien også å involvere andre forskerteammedlemmer i analysefasen, samt og be dem gi tilbakemelding på forskerens evne til å integrere datakildene i et forsøk på å svare på forskningsspørsmålet. Dalland (2020) understreker fordelene med flere tolkningsmuligheter av intervjuer, og at hver forsker dermed burde skrive ned inntrykkene vedkommende sitter igjen med i etterkant av intervjuet før dataen analyseres i en felles gjennomgang. Under denne studien har forskerne dermed vært konsekvente på å gjennomgå råmaterialet individuelt for deretter å diskutere å tolke funnene i felleskap.

Intervjuene er analysert i henhold til elementene i tabell 3.1 som tar utgangspunktet i forskning til Gale, Heath, Cameron, Rashid og Redwood (2013) som omhandler et rammeverk for analysering av kvalitativt datamateriale. Prosedyren for analyse omhandler syv elementer hvor den første er transkripsjon. Transkripsjon av intervjuer er nødvendig. Transkripsjoner bør ha store marginer og tilstrekkelig linjeavstand for senere tolking og fremstilling av notatet. Prosessen med transkripsjon er en god mulighet til å fordype seg i data, og er av Gale mfl. (2013) sterkt anbefalt for nye forskere. Det andre elementet er å bli kjent med intervjuet. Dette omhandler at forskeren bruker transkripsjonen eller eventuelle lydopptak inn i tolkningen. Det kan være nyttig å gå igjennom dette flere ganger, spesielt dersom det er forskjellige folk som har transkribert intervjuene i forhold til de som gjør analysen. Det tredje elementet er ifølge Gale mfl. (2013) koding. Dette går ut på at etter forskeren har forstått intervjuet og fått kjennskap til det, så leses linje for linje samtidig som forskeren tolker hva som er det viktigste fra avsnittene. Er det flere forskere på studien så gjøres dette trinnet i prosedyren individuelt for hver forsker. Koding tar sikte på å klassifisere alle dataene slik at den kan sammenlignes systematisk med andre deler av datasettet.

Videre inneholder tabell 3.1 et fjerde element som handler om å utvikle et fungerende analytisk rammeverk. Dette går ut på at etter å ha kodet transkripsjonene så samhandler forskerne i felleskap ett sett med koder som skal gjelde for alle påfølgende transkripsjoner. Videre er det neste trinnet å anvende det analytiske rammeverket. Det fungerende analytiske rammeverket brukes som en indeksering av påfølgende transkripsjoner ved hjelp av eksisterende kategorier og koder. Kvalitative data er omfangsrike og en times intervju kan generere 15–30 sider med tekst. Derfor er en sentral del av analyseprosessen og kunne administrere og oppsummere (reduere) data. Kartlegging innebærer å oppsummere dataene etter kategori fra hver utskrift. God kartlegging krever en evne hvor en finner en balanse mellom å på den ene siden redusere dataene, samtidig som den opprinnelige betydningen av intervjuinformantens ord blir beholdt. Det siste elementet er tolking av dataene. Gjennom hele forskningen forteller Gale mfl. (2013) at det er nyttig å ha en datafil/ notatblokk å notere tolkninger, inntrykk og idéer i. Dersom dataene er rike nok, kan funnene som blir generert gjennom prosessen gå utover beskrivelsen av spesielle tilfeller til forklaring av eksempelvis årsaker til fremvekst av et fenomen.

Prosedyre for analyse i henhold til forskningen til Gale mfl. (2013)

1. Transkripsjon
2. Bli kjent med intervjuet
3. Koding
4. Utvikle et fungerende analytisk rammeverk
5. Anvende det analytiske rammeverket
6. Kartlegging av data
7. Tolking av data

Tabell 3.1 Prosedyre for analyse (Gale mfl., 2013)

En slik analyse ble gjennomført for hvert intervju fortløpende etter de ble gjennomført. Datamaterialet, intervjuene, ble som nevnt transkribert under intervjusamtalene for å sikre at informasjonen som ble oppgitt forble korrekt. Begge forskerne deltok på intervjuene, hvor en førte samtale mens den andre tok notater. I etterkant av intervjuene ble intervjunotatene ytterligere gjennomgått og finskrevet. Dette er med på å øke reliabiliteten til dataen da metoden sikret at det ikke forsvant noe “viktig” informasjon underveis i prosessen (Gale mfl., 2013). Etter at intervjunotatene var godkjent av de ulike informantene ble resultatene fra intervjuene kategorisert i henhold til sentrale temaer i studien for å samle tendensene som utspilte seg innad i bedriftene. Gjennom å kategorisere datamaterialet ble det mulig å finne sammenhenger i form av likheter og ulikheter mellom de forskjellige casebedriftene.

3.4 Metodekvalitet

De metodevalgene som blir tatt i løpet av arbeidet med en forskningsoppgave er med og påvirker hvordan kvaliteten på sluttresultatet blir, og hvor godt resultatene kan stoles på. For å sikre en tilfredsstillende kvalitet på forskningen må det redegjøres for valgene som er gjort underveis og hvordan det har blitt jobbet. Det er tre forhold som er sentrale å ta stilling til med hensyn til metodekvaliteten: validitet, reliabilitet og generalisering.

Validitet omfatter resultatene som er kommet frem i forskningen, og hvordan de kan overføres til andre situasjoner. Det viser også til hvilken grad fremgangsmåter og funn viser formålet med studien på en god og riktig måte. Reliabilitet omhandler hvor godt vi måler det vi måler, og om dataen som har blitt samlet inn er til å stole på. Generalisering undersøker om resultatene kan overføres til andre situasjoner (Busch, 2013; Johannessen mfl., 2010).

Busch (2013) fremlegger at for kvalitative metoder så legges det større vekt på fortolkningsbasert ståsted når metodekvalitet diskuteres. Det begrunnes i at det i slike studier stilles spørsmål

hvorvidt observasjonene representerer de fenomenene som undersøkes. For å diskutere studiens metodekvalitet er en kritisk analyse sentralt, samt en redegjørelse for hva som sikrer kvaliteten (Busch, 2013). Til tross for at intervjuene har blitt avholdt digitalt på Teams, noe som ideelt sett ikke er optimalt, så har det vært en naturlig og behagelig atmosfære under intervjuene. En potensiell ulempe med digitale intervjuer er at det kunne forekommet at informantene ikke var like åpne og at samtalen ble påvirket av kommunikasjonsformen. Forskerne sitt inntrykk er derimot at alle informantene har virket åpne og gitt uttrykk for at digitale intervjuer fungerer greit. Forskerne er derimot bevisstgjort på at informasjon kan ha blitt tilbakeholdt, selv om dette ikke er av forskernes oppfattelse. Fra forskernes side har det vært ønskelig med lite påvirkning på analysen av dataen slik at ytterligere kontakt i etterkant av intervjuene har vært å få en godkjenning av informantene på at innholdet i intervjunotatet er riktig oppfattet. Dette kan i enkelte tilfeller svekke oppgavens reliabilitet, men for å unngå dette har det ikke vært muligheter for informantene å gjøre ytterlige endringer enn eventuell feilinformasjon.

3.4.1 Reliabilitet

For å diskutere forskningens data blir det tatt hensyn til studiens pålitelighet, reliabiliteten. I hvilken grad en kan stole på dataen blir av Busch (2013) dekket av reliabiliteten da det indikerer hvor godt en måler det en måler. Johannessen mfl. (2010) fremmer hvordan reliabiliteten i kvalitative studier kan svekkes ved at forskerne tolker eller påvirker dataen til studien. Dette kan medføre utfordringer i å etterprøve resultater basert på at forskninger er unike, og da også gjerne datainnsamlingen. For å motvirke at dette skulle gjenspeiles i denne forskningen ble alle intervjuene transkribert. Begge forskerne var tilstede i intervjuene, hvor en førte samtalen mens den andre transkriberte. I etterkant av intervjuene ble dokumenter med intervjunotater sendt til informantene for en kvalitetssjekk av at innholdet var riktig forstått. Ved at alle intervjuene er transkriberte vil det også kunne argumenteres for at dette styrker forskningens reliabilitet ved at dataen kan ettersjekkes. Det er å bemerke at både informantene og casebedriftene er anonyme. En potensiell svakhet ved å sende intervjunotater til informantene er at det kan forekommet at intervjuinformantene ønsker å endre på mye av det som var blitt sagt under intervjuet. Dette kan komme på bakgrunn av at det ofte er variasjoner mellom skriftlig og muntlig språk (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Likevel anbefaler Yin (2018) denne prosedyren da den styrker reliabiliteten i studien.

3.4.2 Validitet

For å diskutere om studiens funn er gyldige er validitet sentralt (Busch, 2013), og dette omhandler i hvilken grad data som samles inn er relevant i henhold til problemstillingen. Dersom den

innsamlede dataen i stor grad har relevans opp mot problemstillingen betyr det at studien har høy validitet. Litteraturen skiller mellom tre typer validitet: begrepsvaliditet, ekstern validitet og intern validitet. Begrepsvaliditet kontrollerer og avgjør i hvilken grad studien måler det den skal. For å samle inn data til denne forskningen var det som tidligere nevnt ønskelig å intervju prosjektledere, avdelingsledere, tekniske ledere og andre som jobber rundt eller har innsikt i bedriftens prosjektstyring på et overordnet nivå. Det var ønskelig at informantene hadde god innsikt i interne prosjekter hos bedriftene for å kunne få et innblikk i hvordan casebedriftene tilrettelegger for gevinstrealisering. I forkant av intervjuene ble intervjuguiden sendt ut, samt en begrepsavklaring da det var sentralt med nøyte definerte begreper slik at informantene bedre kunne forstå sentrale begreper for studien. Dette ble gjort for å styrke begrepsvaliditeten, og det ble brukt sentral litteratur innen prosjektstyring/ledelse for å definere begreper.

Ekstern validitet representerer i hvilken grad resultatene fra studien kan overføres eller generaliseres (Johannessen mfl., 2010). I likhet med mye annen kvalitativ forskning, og case-studier i særdeleshet (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mäntymäki, 2011), er denne studien først og fremst opptatt av intern validitet (kausaltitet), ikke ekstern validitet (overførbarhet til andre kontekster). Intern validitet blir av Ryen (2002) sagt at kan økes dersom forskerne konfronterer enkeltpersoner (informanter) med funn eller resultater fra undersøkelsen, for å videre undersøke om respondenten gjenkjenner seg i resultatene. Det ble ikke tatt noe bevisst hensyn til dette i etterkant av intervjuene. I stedet ble det lagt frem tendenser som tidligere informanter hadde fortalt rundt sentrale tema underveis i intervjuene. Den interne validiteten kunne vært styrket ved at forskerne valgte ut enkelte informanter og presenterte den analyserte dataen i etterkant for å se i hvilken grad informanten gjenkjente seg i dette. Et sentralt element som også er verdt å merke i henhold til validitet er at forskerne bak studien er avgangstudenter, og dermed har en relativt lav forskningsportefølje. Forskernes ståsted spiller dermed en rolle på forskningens resultat i forbindelse med validitet.

3.4.3 Generalisering

Formålet med denne case-studien er teoretisk overførbarhet, ikke statistisk overførbarhet (Barbour, 2014; Easterby-Smith, Jaspersen, Thorpe & Valizade, 2021). Overførbarheten til studien representeres ved generalisering. Med generalisering er det sentralt å avgjøre i hvilken grad forskningen/studien er overførbar til andre studier. I dette tilfellet er det aktuelt å se på overførbarheten til kunnskapen fra denne studien, til lignende kvalitative studier (Johannessen mfl., 2010). Studiens reliabilitet og validitet er sentrale faktorer for å avgjøre i hvilken grad denne forskningen er overførbar. Det finnes mye eksisterende litteratur på gevinstrealisering, men lite av forskningen retter seg mot gevinstrealisering i prosessindustrien. Som nevnt tidligere i oppgaven omfatter tidligere forskning i hovedsak IKT-bransjen, noe som gjør at i tilfellet med

denne studien så er bevissthet rundt den benyttede metoden sentralt da det kan styrke generaliseringen av studien. En svakhet med denne studien når det gjelder generaliserbarhet er at oppgaven tar for seg fem prosessbedriften i Norge. Dette kan på den ene siden medfører at resultatene kan være preget av lokasjonen, men på den andre siden så er alle bedriftene en del av større internasjonale konserner, og praksisen i bedriftene vil derfor antas å kunne være overførbare til prosessbedrifter andre steder i verden.

3.5 Avgrensninger og utfordringer

Denne studien er avgrenset til å omfatte fem prosessbedrifter i Norge. De involverte bedriftene jobber med en form for produksjon av et materiale eller metall, og er en del av større internasjonale konserner. Forskningen er videre avgrenset til å omfatte tilretteleggingen for gevinstrealisering i interne prosjekt, noe som er sentralt for interne prosjekter uavhengig av næring eller industri. Det er lite eksisterende forskning som forsøker å beskrive tilrettelegging av gevinstrealisering i interne prosjekter i prosessindustrien. Prosjektets livssyklus inneholder flere faser med sentrale elementer, og basert på at denne studien tar for seg gevinstrealisering i prosjekter inkluderes sentrale elementer fra prosjektfasene. På bakgrunn av at det forsøkes å beskrive tilretteleggelsen for gevinstrealisering innad i de ulike bedriftene, ble oppgaven avgrenset til å studere tendensene i bedriftene knyttet opp til sentrale teamer innenfor gevinstrealisering. Gevinstrealisering i interne prosjekter i prosessindustrien viser seg å være et komplekst tema da det er et bredt spekter av typer interne prosjekt som gjennomføres i denne næringen. Det viser seg at gevinstrealiseringen omfatter en relativt standard prosedyre for de ulike typer prosjekter innad i bedriftene, og denne forskningen tar derfor i hovedsak for seg investeringsprosjekter, forbedringsprosjekter og vedlikeholdsprosjekter.

Primærområdet er gevinstrealisering, men strategi, portefølje, tidlig involvering, praksis og kommunikasjon er noen sentrale deler som må belyses for å kunne beskrive tilretteleggingen for gevinstrealisering. Denne avgrensningen er sentral for at forskerne kan ha muligheten til å gå i dybden, samt sikre en god analyse av det spesifiserte tema innenfor organisatorisk ledelse. En annen sentral avgrensning er knyttet til lokasjonen til bedriftene og dermed overførbarheten til forskningen. Prosessbedriftene i denne oppgaven er begrenset til Norge, hovedsakelig Agder-regionen, som kan medføre at studien ikke er like overførbare til andre deler av verden basert på praksisen i den geografiske regionen. Det å bemerke at bedriftene inngår i større internasjonale konserner, noe som gjør at prosedyrene på interne prosjekter kan være standardiserte uavhengig av kultur i landet.

Arbeidet med studien startet tidlig med å få strukturert omfanget og oppbyggingen. Underveis har det vært utfordringer hovedsakelig knyttet til tilgang på ressurser, både i form av litteratur

som omhandler prosessindustrien, men også knyttet til å få kontakt med case bedriftene. Flere av bedriftene ga raske tilbakemeldinger, mens andre har vært mer sporadiske i kontakten. En annen utfordring som er verdt å trekke frem er at det er noe varierende hvor godt informantene har vært forberedt til intervjuene. Informantene som har sett gjennom intervjuguide og begrepsdefinisjoner på forhånd har hatt et bedre utgangspunkt for de gjennomførte intervjuene sammenlignet med de som møtte uforberedt.

4 | Resultat

I dette kapitlet vil resultatene fra intervjuene bli presentert i henhold til bedriftene Alfa, Bravo, Charlie, Delta og Echo. Kapitlet er strukturert etter temaene som er gjennomgått i teorikapitlet, med utgangspunkt i de uavhengige variablene vist i forskermodellen i figur 1.1.

4.1 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering før prosjektstart

Denne seksjonen vil ta for seg hvordan bedriftene tilrettelegger for gevinstrealisering i interne prosjekter før prosjektstart. I gevinstrealiseringsarbeidet i tidligfasen av prosjekter presenteres resultater i henhold til strategi, portefølje, tidlig involvering og målbare indikatorer og gevinster.

4.1.1 Gevinstrealiseringsarbeid i prosjektets tidligfase

Dette delkapitlet vil presentere hvordan casebedriftene jobber med gevinstrealisering i den tidlige fasen av prosjektets livssyklus.

Alfa

For prosjekter hos bedrift Alfa skal det lages en investeringssøknad som videre må godkjennes for å kunne starte prosjektet. Investeringssøknaden fokuserer mye på business casen i prosjektet, og det skal også legges inn i investeringssøknaden hvor bedriften er per nå, hvor de skal og hva som er verdiskapingen (gevinster) av prosjektet. Gevinstrealisering sammen med teknologimodenhet og risiko er sentrale elementer for å få godkjent investeringssøknaden og prosjektet. En informant forteller følgende om tilretteleggelsen for gevinstrealisering: “For å tilrettelegge for gevinstrealisering så tas det hensyn til gevinster før prosjektet for å få gjennomslag, og man regner på forskjellige ting for å underbygge hva gevinsterne er i forkant”. For å underbygge gevinsterne i forkant gjøres det kalkulasjoner, men det fortelles at dette ikke er like nødvendig på prosjekter som omhandler helse, miljø og sikkerhet (HMS).

Når det gjelder gevinstrealisering før prosjektstart så ser bedrift Alfa i hovedsak på tre potensielle kategorier med gevinster som prosjekter kan gi. Dette gjelder gevinster i form av prosessforbedringer som kan tallfestes, prosessforbedringer som ikke kan tallfestes og HMS. Det fortelles videre at prosessforbedringer som kan tallfestes innebærer at de tallfester hvor mye bedriften vil spare i løpet av året på denne forbedringen. Prosessforbedringer som ikke kan tallfestes understreker bedriften at er “bonus-gevinster”, og disse gevinstene vil ikke være avgjørende for godkjenning av investeringssøknaden. Den tredje kategorien gevinster er HMS, og her fortelles det at det skal være noe nødvendig eller avgjørende for at en investeringssøknad skal bli godkjent bare på grunnlag av HMS gevinster. Slike nødvendige HMS gevinster kan være gevinster i henholdt til miljø og eventuelt kritisk forhold til helse.

Bedrift Alfa har et grunnleggende krav i bedriften med tre års tilbakebetalingstid for investeringsprosjekter (interne prosjekter). Det er derfor sentralt at de følger de interne kravene i prosjektarbeidet. I tidligfasen før et prosjekt er det sentralt for bedriften å identifisere mulige prosjekter, samt å kartlegge estimater på hvor mye det vil koste og inntjeningstiden.

Bravo

Hos bedrift Bravo fremkommer det at gevinstrealisering kan være så mangt i prosjektene, og bedriften jobber for å hente ut de gevinstene som ligger i prosjektene. I forkant av prosjektet fortelles det at bedriften ikke har noen spesifikke tiltak, men heller flere mindre ting som må tas hensyn til før prosjektet starter opp. En informant forteller at “Disse tiltakene kan eksempelvis være hva prosjektet kan gi i gevinster i forhold til HMS og vedlikeholdskostnader”. Det fortelles at noen prosjekter er nødvendig å gjøre, mens andre må selges inn basert på gevinsten det vil gi. Gevinstrealisering i forhold til produkter, og salg av dette, er også sentralt. Det brukes blant annet stage-gate prosesser hvor bedriften prøver å evaluere prosjektene helt i starten før de går mer inn på dem.

Charlie

Generelt trekkes det frem viktigheten av å opprettholde driften av bedriftsproduksjonen for å oppnå de gevinstene som bedriften ønsker. Allerede i initieringsfasen blir gevinstrealisering satt fokus på for å finne ut hvilke gevinster prosjektet potensielt kan gi. Det er mye kostdreven gevinstrealisering hvor det ses på besparelser ved å gjennomføre prosjektet. En informant forteller blant annet at “Kostdreven gevinst er hovedsakelig en av motivasjonene bak prosjekter”. Denne gevinsten er som regel hovedmotivasjonen for å gjennomføre prosjektene. Miljøutslipp og vedlikeholdskostnader er også faktorer som anses som gevinster i prosjekter.

Delta

Bedrift Delta forteller at gevinstrealisering gjøres i tidligfasen, og en informant forteller videre at “Allerede i budsjettfasen skal det komme frem, og identifiseres, hvilke gevinster prosjektet gir”. Dette gjelder ikke bare gevinst i form av penger spart, sikkerhet er også et eksempel på en gevinst. I tidligfasen begynner bedriften med en beskrivelse av hvorfor de ønsker å gjennomføre prosjektet, samt hvilke gevinster prosjekter er forespeilet å gi. Allerede i budsjettanmodningen settes inntjeningen i prosjekter opp, slik at gevinstrealiseringen starter her. Det skal også fremkomme hvorfor prosjektet skal gjennomføres, start og sluttid. Hvilke risiko som foreligger ved prosjektet skal også beskrives, samt hva disse risikoene eventuelt vil utgjøre i senere tid.

Det fortelles videre at det er viktig at de prosjektene som blir lagt inn på gjennomføringslisten har en plan. Ofte kan resultatet bli annerledes enn det denne planen har forespeilet seg, da det ligger inne på prosjektlisten og modner seg før det blir satt i gang. Denne modningsprosessen er viktig for gevinstrealiseringen, på bakgrunn av at når prosjektet blir bevilget blir prosjektet låst. Skal det gjøres endringer i etterkant av dette kan det fort koste mye penger. En av informanten fra bedriften legger vekt på at fasen fra prosjektet kommer på lista og til det låser seg er viktig for å modne prosjektet og derav kunne hente ut mer gevinst.

Echo

Hos bedrift Echo fortelles det at det er noen formelle krav i henhold til gevinstrealisering i interne prosjekter. Det må leveres inn lønnsomhetsanalyser på “småprosjekter” på bakgrunn av at økonomi har blitt et viktig element i bedriften. Det fortelles videre at slike lønnsomhetsanalyser ikke gjelder for miljø- eller sikkerhetsprosjekter. Bedrift Echo forteller videre at det ofte kan være vanskelig å finne inntjeningen på enkelte prosjekter, og det skal derfor vanligvis gjøres lønnsomhetsanalyser med unntak av enkelte type prosjekter. Det er bestemt fra konsernet at disse enkelte prosjektene som går på sikkerhet og miljø ikke skal ha en slik analyse, men det er ikke basert på at slike prosjekter slår dårligere ut. Bedriften forteller videre at de har stor tro på viktigheten av slike prosjekter. På miljøprosjekt kommer det derfor frem at gevinsten ikke er i kroner og ører, men i forhold til bedringer i henhold til miljø. Det ligger som regel statlige krav om å gjennomføre disse miljøprosjektene.

4.1.2 Strategi

I denne seksjonen vil det fremlegges hvorvidt prosjektene som gjennomføres i bedriftene er forankret i bedriftens strategi.

Alfa

Bedrift Alfa forteller at det er noe variasjon i hvilken grad prosjektene som blir gjennomført er forankret i bedriftens strategi. Det fortelles videre at flere av prosjektene er en naturlig del av bedriftens strategi, men i hvilken grad de er knyttet opp mot konsernets strategi er varierende. En informant fortalte at: “Investeringsprosjektene er en naturlig del av bedriftens strategi, men hvor godt prosjektene lokalt er knyttet opp mot konsernstrategi er varierende”. På bedriftsnivå er strategien derimot viktig og det fortelles at når prosjekter skal settes i gang, så ser prosjektleder på strategien. Videre brytes strategien ned slik at bedriften kan finne prosjekter som gjenspeiler strategien og derfor lettere kan gjennomføres. Årsaken til at dette er sentralt er fordi det er hard kamp om midler til prosjekter, så forankring i strategi samt gjennomføringstidspunkt er viktig for å kunne få gjennomslag. Det fortelles så at det videre skrives en investeringssøknad. En informant trekker frem at strategisk forankring kan medføre at prosjekter kommer høyere opp på prioriteringen selv om inntjeningen på prosjektet er mindre enn andre. Informanten forteller videre at det i hovedsak er de prosjektene med størst økonomisk gevinst som skal gjennomføres.

Bravo

Bedrift Bravo forteller at alle interne prosjekter må gjennom en godkjenningssprosess før de kan realiseres, og det må søkes om midler til å gjennomføre prosjekter. Det meste av prosjektene er innenfor strategien, og bedriften forteller at de blir tett fulgt opp av finansielle eiere som er opptatt av utvikling og salg. En av informantene i bedriften forteller følgende: “Alle prosjekter som skal gjennomføres i bedriften må gå gjennom en godkjenningssprosess, hvor administrerende direktør kan godkjenne prosjekter opp til en satt sum. I denne prosessen blir prosjektene sett på i lys av bedriftsstrategien”. Månedlig blir også de nye og pågående prosjektene gjennomgått, og disse må samsvare med strategien. Spesielt trekkes investeringsprosjekter frem da hovedvekten her er forankret opp mot strategien.

Charlie

Prosjektene som blir gjennomført i bedrift Charlie er forankret opp i mot bedriftsstrategien. Prosjektene skal i utgangspunktet komme fra driftspersonell og oppover, også må ledelsen godkjenne de prosjektene som forankrer strategien. En annen informant fra bedriften forteller at det jobbes etter ett-, to- og tiårsplaner. Disse blir kontinuerlig oppdatert. Disse planene blir ikke godkjent dersom de ikke er forankret i bedriftens strategi. Flere av prosjektene har kritikalitetsårsaker, og er viktig for å kunne oppnå de strategiske målene som er satt av bedriften. Det er derfor sentralt å jobbe opp mot strategien og forankre prosjektene i den.

Delta

Prosjektene hos bedrift Delta er forankra i strategien. Det fortelles av en informant at “Dette gjelder både for eksempelvis prosjektene fra myndigheter samt typiske investeringsprosjekter.” Det påpekes at det spesielt er viktig at kapitalinvesteringer i bedriften er forankra i strategien. En annen informant fra bedrift Delta forteller at de overordnede målene for bedriften blir revidert med jevne mellomrom, og at når prosjektet skal inn i budsjettfasen må det oppfylle noen av disse kriteriene. Dersom de oppfyller kriteriene til de overordnede målene vil de stille sterkere for å bli valgt ut.

Echo

Bedrift Echo viser til at prosjektene er forankret i strategien ved at prosjekter ikke blir godkjent med mindre de er en del av en femårsplan. Det fortelles derimot at det er noen unntak da det kan komme opp prosjekter som er nødvendige å gjøre på grunn av sikkerhet, selv om disse prosjektene ikke inngår i femårsplanen. En informant fra bedriften forteller at “I prinsippet så skal prosjekter som blir godkjent være en del av femårsplanen”. Det fortelles også om et annet unntak fra denne planen, som er penger som er bevilget til at operatører kan være med å bestemme hvilke prosjekter som er nødvendig og som skal gjennomføres. Pengene som er bevilget til dette formålet er ikke låst til noe spesifikt prosjekt. Fra en informant så fortelles det at prinsippet er at prosjektene skal være forankret i strategien, men vedkommende tror ikke alltid dette er tilfellet.

4.1.3 Porteføljestyling

Denne seksjonen vil ta for seg hvordan bedriftene velger ut hvilke interne prosjekt som skal pågå til enhver tid, og hvordan porteføljene er bygget opp.

Alfa

Hvordan bedrift Alfa velger ut hvilke prosjekter som skal pågå til enhver tid avgjøres i hovedsak basert på *payback* tid og ressurser. Det vil si at bedriftens portefølje styres til dels av hvor lang tid det tar før prosjektene er tilbakebetalt, men det fortelles også at prosjektene velges ut strategisk. Bedriftens strategi er sentral i porteføljen da prosjekter som er godt forankra i strategien har større sannsynlighet for å bli gjennomført. På ressursfronten så forteller en informant at akkurat hvilke prosjekter som pågår til en hver tid kan være noe tilfeldig på bakgrunn av om ressursene

som kreves er tilgjengelig eller ikke. Bedriften er derfor ikke ukjent med å leie inn eksterne prosjektledere til å gjennomføre prosjekter.

Hos bedrift Alfa fortelles det videre av informantene at det i forkant av et nytt år gjennomføres en samling hvor det gjennomgås hvilke prosjekter bedriften trenger fremover. Dersom bedriften får tildelt mindre midler enn hva de har søkt om må de prioritere prosjektene. På prioriteringslisten kommer det frem at HMS prosjekter veier tungt, men likevel er det ikke alltid at slike prosjekter gjennomføres først. Dette kan forekomme dersom det er komplekse HMS prosjekter. Det neste som prioriteres av prosjekter er investering mot gevinst i forhold til resultat i prosjekter. En informant forteller følgende om porteføljestyringen hos bedrift Alfa: “Det er litt tilfeldig hva som pågår til enhver tid, men det er også ressursavhengig”.

Bravo

Hos bedrift Bravo blir det hver høst satt opp en “ønskeliste” fra de ulike avdelingene, og det benyttes interne verktøy i utvelgesfasen av prosjekter. Deretter blir dette gjennomgått hvor prosjektenes vekt basert på flere kriterier. En informant forteller at “Ved å gjøre det på denne måten får vi en liste på hvilke prosjekter som er mest nødvendige, samt hvilke som gir mest verdi og skal gjennomføres”. Det fortelles at det også kan oppstå prosjekter underveis i året som må tas hensyn til før noen prosjekter på listen kan gjennomføres. Som utgangspunkt skal den satte prosjektlisten jobbes med, men det kan forekomme unntak. Slike unntak forteller bedriften at eksempelvis kan være prosjekter som er helt nødvendige for å kunne opprettholde driften. Det er også en del kriterier som er sentrale rundt ytre miljø og HMS.

Charlie

Informanten forteller at Bedrift Charlie har en portefølje som viser hvilke prosjekter som får være med. Det er nødvendigvis ikke alltid bare store prosjekter, og forteller at de med lave kostnader ofte er enklere å få godkjent siden det da er ledelsen lokalt som kan gi godkjenning. For prosjekter med høyere kostnadsrammer er det øvrig ledelse og konsernledelse som må gi godkjenning. Prosjektene som implementeres i porteføljen til bedrift Charlie er avhengig av hvor lang levetid det er på utstyret. Dersom bedriften ser at noe i anlegget må byttes om fire år, blir det prosjektet lagt inn i porteføljen for at anlegget skal bli opprettholdt. Det blir kjørt analyser på anlegget for å se tilstanden til delene og når de begynner å nærme seg slutten av levetiden. Dette gjøres for at de skal kunne planlegge disse prosjektene og få de inn i porteføljen. Kritikaliteten er derfor sentral for hvordan prosjekter velges ut, og dersom et prosjekt er kritisk vil ikke ledelsen kunne si nei til å gjennomføre det. Dette kan resultere i at andre prosjekter utsettes

på bakgrunn av at det ikke er ressurser tilgjengelig. En informant i bedrift Charlie oppsummerer porteføljestylingen, og da hvilke prosjekter som pågår til enhver tid med: “Prosjektene blir valgt på bakgrunn av om det er en god ide, for eksempel om det er kritisk for miljøet, kritisk for produksjonen, eller bare om det er en forbedring som kan gjøre noe bedre.”

Delta

Det blir fortalt av bedrift Delta at utvelgsesfasen av prosjektene som skal gjennomføres er noe komplisert. Hver avdeling kommer med deres prosjekter, også legges alle disse inn i et dokument. Det legges også inn når det er ønskelig at prosjektene skal gjennomføres. Deretter må bedriften se på bunnlinjen for å kunne planlegge hvordan de skal prioritere prosjektene, og hvilke prosjekter som eventuelt kan skyves på. I vurderingen/prioriteringen er det ikke lagt til grunne noe akademisk tabell for vektning, det gjennomføres med en mer subjektiv vurdering av prioriteringen. Bedrift Delta forteller at de har prøvd en mer akademisk selektering, men det viste seg å bli subjektivt det også. Et annet element som bedriften trekker frem som sentralt i porteføljen når prioriteringer skal gjøres er involvering fra brukerne. En gang i året har bedriften en budsjettgjennomgang, og det er også her det blir enighet om hvilke prosjekter som skal gjennomføres. Det fortelles også om at det er en kontinuerlig prosess, og at det kan bli justert underveis i løpet av året. Utvelgelse av prosjekter blir også påvirket av hvilke ressurser som er tilgjengelig i bedriften.

Prosjekter med høy lønnsomhet og lite kompleksitet er prosjekter som kommer høyt opp på prioriteringslisten. Et anlegg eller lignende som nærmer seg endt levetid slik at vedlikeholdskostnader øker, eller vil øke mye fremover, er et godt incentiv for å få startet opp et prosjekt. Det blir hele tiden gjort vurderinger på hvilke prosjekter som skal gjennomføres. I senere tid har det også blitt gjennomført en del rene HMS prosjekter, og disse har også i løpet av de siste 10-15 årene fått høyere prioritert.

Echo

Når det gjelder porteføljen så fortelles det at det hovedsakelig er femårsplanen som styrer hvilke prosjekter som pågår til en hver tid hos bedrift Echo. Denne planen kan endres en gang i året, og dersom det er nødvendig å inkludere prosjekter relativt raskt må dette tas med når planen endres. Det blir fortalt om at “Innen få år skal vi ha en så stor nedgang i CO₂ fra produksjonen at porteføljen vår fremover kommer til å inneholde mye prosjekter rettet mot miljø og utslipp”. Det fortelles videre at ledergruppen har årlige prosjektbudsjett som innebærer at det må velges ut hvilke prosjekter som skal iverksettes det kommende året. Blant annet trekkes det frem at

teknisk sjef legger på slike møter frem argumenter fra prosjektgruppa for å få gjennomført de prosjektene som er ønskelig av prosjektgruppa. Prosjektene blir på dette møtet vurdert opp i mot hverandre.

4.1.4 Tidlig involvering

Seksjonen vil fremlegge hvordan bedriftene jobber med tidlig involvering i prosjektene. Dette vil omhandle om bedriftene har fokus på å involvere øvrige ansatte, som eksempelvis operatører, i design og planleggingsfasen av prosjektene.

Alfa

Bedrift Alfa viser til at det er noe ulik praksis fra prosjekt til prosjekt i hvilken grad tidlig involvering av eksempelvis operatører blir benyttet, men at bedriften har en lean-kultur som legger til rette for dette. Det fortelles videre av bedriften at operatører ofte er med helt fra start da de er brukerne av prosjektet, og for å få suksess fra prosjektet er det sentralt å involvere dem. En av informantene forteller “Ofte er operatører allerede med når søknaden for prosjektet skal skrives. For å få suksess i prosjektene må operatører involveres tidlig, da de gjerne er bruker og kunde av prosjektet”. Bedrift Alfa understreker viktigheten av å involvere operatører i prosjektet tidlig slik at de får eierskap til det, samt at prosjektresultatet videre blir tatt i bruk. Dette er spesielt sentralt for prosjekter som medfører endring i prosessen eller HMS-prosjekter. Det er å bemerke hos bedrift Alfa at tidlig involvering kan bli en utfordring på bakgrunn av ressursmangel slik at det ofte må leies inn eksterne aktører for å arbeide med prosjektene, men selv da prøver bedriften å involvere operatører/ansatte som er tilgjengelige.

Bravo

Det fortelles at bedrift Bravo prøver å involvere produksjonen og operatører så tidlig som mulig i prosjekter, men at det gjerne er en fase i begynnelsen hvor det ikke er like relevant med bidrag fra produksjonen. Dette kan eksempelvis være ved kalkulasjoner. Når prosjektet går over i pre-engineering fasen så blir produksjonen mer inkludert da de har flere gode løsninger som kan inkluderes i prosjektet. Dette er spesielt sentralt ved større prosjekter. Det er viktig å få operatørene fra produksjonen med i prosessen så de får et godt eierskap til prosjektet og prosjektresultatet, og en informant underbygger med at “dette er med på å gjøre det lettere å få satt prosjektresultatet i drift og gir eierskap til de som videre skal drifte prosjektresultatet siden de har vært med på utviklingen”. Ved prosjekter som påvirker de ansatte blir prosjektene

gjennomgått detaljert i møter for å få innspill og gode problemstillinger som må tas hensyn til.

Charlie

I bedrift Charlie blir det praktisert prosjekter med tidlig involvering, men også uten. Dette er avhengig av hvilke prosjekter som gjennomføres. Eksempelvis forteller en informant at “Prosjekter som er rettet mot myndighetene er ikke nødvendigvis like aktuelle for involvering av operatører”. Informantene i bedrift Charlie legger vekt på at det er verdifullt å få innspill av de som jobber som operatører, og at de har den beste forståelsen for hvordan det fungerer i praksis, noe som gir gode bidrag til optimalisering. En annen informant fra bedrift Charlie forteller at det gjerne er de som jobber i driften som kommer med ulike behov for anlegget som prosjektavdelingen da definerer et prosjekt for. I disse prosjektene er det helt naturlig å trekke inn ansatte fra drift og verneombud tidlig. Vanligvis jobber prosjektlederne litt for seg selv helt i starten, før de etter hvert begynner å involvere de andre når det blir behov for det. Det påpekes fra bedriften at operatørens involvering er viktig, og at det er en betingelse at de skal være med i prosjektet hvis det er knyttet opp mot drift. Dersom det bare er vedlikeholdsprosjekter er det ikke nødvendigvis operatører som er med, men heller ansatte fra vedlikeholdsavdelingen.

Delta

Bedrift Delta forteller at det jobbes aktivt med tidlig involvering. Når det jobbes med prosjekter så er det viktig for bedriften å involvere de som skal bruke anlegget. Vedlikehold, drift, forebyggende vedlikehold, tillitsvalgt og eksempelvis verneombud er med helt fra starten av prosjektet. Disse avdelingene kommer gjerne inn etter at det er bestemt at prosjektet skal gjennomføres, men de kan som nevnt også påvirke hvilke prosjekter som skal gjennomføres. Det fortelles videre at det er sentralt at de som skal bruke anlegget involveres tidlig da de skal kunne være med å bestemme. Det har vist seg å skape mye verdi til prosjektene da prosjektene får mye bra bidrag ut av tidlig involvering. En annen informant i bedrift Delta forteller at når forprosjektet til et prosjekt blir startet opp så tas det alltid stilling til om verneombud og operatører skal inkluderes. I største andel av prosjektene blir de involvert. Det er heller i FoU-prosjekter hvor det skal utvikles noe nytt at ikke operatørene blir involvert i stor grad. Allerede i prosjektplanen blir det satt opp hvilke fag som må være med slik at de ulike faggruppene blir representert i prosjektet.

Echo

Hos bedrift Echo fremkommer det at det er noe varierende i hvilken grad operatører inkluderes i prosjekter, spesielt i tidlig fase av prosjektet, men de skal alltid ha muligheten til å kunne være med. Det fortelles videre at i realiteten er ikke praksisen nødvendigvis slik at operatører involveres fra dag en. Dette kommer blant annet av at de i tidlig fase av prosjekter gjerne ikke vet konkret hva de skal gjøre, men det fortelles at de likevel prøver å informere operatører der hvor det er mulig. Når da prosjekter etter hvert blir mer tydelig definert vises det til at avdelinger i bedriften har blitt mer fokusert på strukturerte arbeidsmøter hvor prosjekter diskuteres. På slike arbeidsmøter blir prosjekter tatt opp, og dersom det eksempelvis er noe nytt så fortelles det at bedriften ønsker å informere om dette så tidlig som mulig. Operatører får alltid tilbudet om å være med, også er det opp til de hvem som blir med. Først når det er bevilget penger til prosjekter blir det dannet prosjektgrupper hvor blant annet operatører, miljø, sikkerhet og andre aktuelle avdelinger inkluderes. Det understrekes av en informant at så fort prosjektene blir formalisert inkluderes operatører.

4.1.5 Målbare indikatorer og gevinster

I denne seksjonen vil målbare indikatorer og gevinster hos bedriftene presenteres. Seksjonen omhandler i hvilken grad bedriftene benytter seg av indikatorer som er målbare for senere å kunne måle gevinstene fra prosjekter.

Alfa

Bedrift Alfa forteller om business case, og hvordan en god business case vil vise målbare gevinster. Det blir tidlig gjort estimater for så å se etter en gitt tid om prosjektene innfrir det forventede resultatet. Hovedfokuset er at det skal være målbare gevinster fra prosjektene. Typiske målbare indikator som trekkes frem er produksjonsutbytte og energiforbruk. Videre forteller bedrift Alfa at indikatorer som benyttes i business casen er viktig for å videre kunne estimere gevinstene prosjektene gir. Målbare indikatorer som benyttes i bedriften er i hovedsak indikatorer som det er mulig å se forbedringer med ved matematikk da bedriften har datagrunnlag på store deler av produksjonen. Ofte er disse indikatorene knyttet til kostnader men det kan også være eksempelvis støv, elektrodeforbruk eller forbedringer i prosessen.

Bedrift Alfa forteller at business casen som blir utarbeidet i tidligfase, og fra denne indikeres de forventede gevinstene av prosjektet. Målbare gevinster kan eksempelvis være at utbyttet fra produksjonen øker med en viss andel, og da lages det estimater på hva som kan forventes av

prosjektet slik at det i etterkant av prosjektet vil være mulig å sjekke. Hos bedrift Alfa er de fleste gevinstene målbare i form av regning/matematikk, og det trekkes frem at bedriften har mye data internt som benyttes for å måle konkrete gevinster av et prosjekt. Blant annet forteller en informant følgende “Vi har mye datagrunnlag fra produksjon, spesielt i produksjonsavdelingen er mye målbart.”

Bravo

Hos bedrift Bravo er de fleste gevinster målbare. Det trekkes frem at dette eksempelvis kan være produksjonskostnader, mindre arbeidstimer, økte salgsinntekter eller produksjonstønnsje. En informant forteller at “Vi kan fremdeles bli enda flinkere til å benytte oss av de målbare indikatorene i etterkant av et prosjekt, og noen ganger er vi ikke flinke nok til å lage spesifikke måleindikatorer i starten av prosjektet”. Dersom det blir utarbeidet indikatorer så følger bedriften med på trendene etter prosjektslutt. Hos bedrift Bravo trekkes det også frem at det ikke er alltid det blir laget spesifikke mål på prosjektene. Dette kan eksempelvis være når det estimeres en omtrentlig kalkulasjon, for så at de ser på tendensene over tid når prosjektresultatet er i drift. Andre eksempler på målbare gevinster som er mer konkrete er for eksempel prosessforbedringer og salgsinntekter.

Charlie

Bedrift Charlie trekker frem at det utarbeides en business case for hvert prosjekt i initieringsfasen. Her må indikatorene i prosjektet nevnes, og det fortelles av en informant at “Når vi definerer et prosjekt så har vi kriterier som må defineres. Disse kriteriene kan eksempelvis være å forbedre økonomi, redusere kost og bedre ergonomi”. En sterk indikator hos bedriften er kostnadsreduksjon og de økonomiske gevinstene. Disse målbare kriteriene må tas hensyn til i tidligfase av et prosjekt slik at det videre kan måles når prosjektet er satt i drift. En annen målbar faktor som kommer tydelig frem er forbedringer på anlegget som gir økt produksjonsmengde.

I bedrift Charlie er enkelte gevinster målbare, spesielt de som kan måles av i produksjonen hvor mengden produsert materiale har økt med et gitt antall prosent. En annen informant forteller at økt inntjening på investeringsprosjekter er målbar. Når en dårlig komponent byttes ut i driften, vises gevinster i forhold til at det blir mindre vedlikeholdskostnader og stanser, og på denne måten er disse prosjektene også målbare.

Delta

Hos bedrift Delta fremkommer det at det ikke alltid er målbare indikatorer fra prosjektene. Dette kan eksempelvis være på et HMS-prosjekt. Det hender at et HMS-prosjekt blir solgt inn med at det skal redusere eksempelvis vedlikeholdskostnader, men dette kan i enkelte tilfeller være vanskelig å se. Dette vil for eksempel være lettere å se på automatiseringsprosjekter da dette er mer målbart i form av kostnader og operatørarbeid. Det fortelles videre at bedrift Delta har forbedringspotensial med å identifisere målbare indikatorer på HMS prosjekter og “replacement” prosjekter. Det fortelles også om at måлиндikatorer knyttet til ytre miljø og utslipp gjerne krever målinger over lengre tid for å kunne se forbedringer.

Ifølge en annen informant fra bedrift Delta er gevinstene både målbare og ikke-målbare. Det fortelles at ikke alle prosjekter er like enkle å måle, men at de prøver å dokumentere så godt det går an. Produksjonsmessige målinger i forhold til økt kapasitet vil være enkel å måle forbedringer på, mens reduksjon av utslipp til ytre miljø vil gjerne kreve målinger over lengre tid for å kunne se forbedringer. Det blir også lagt til at bedriften gjerne ikke alltid er så strukturert på de målingene som går over lengre tid, da de ansatte antagelig går litt fort videre til neste prosjekt. Prosjekter som er ren utskifting vil for eksempel vanligvis ikke være målbare da de ikke genererer en forbedring i prosessen. Videre forteller bedriften at det er et ønske å bli bedre på måle gevinster i etterkant av prosjekter, hovedsakelig på slike utskiftningsprosjekter da konsekvensene av å ikke gjøre prosjektet kan bli stor. Samtidig trekkes også HMS prosjekter frem som en annen kategori av prosjekter hvor bedrift Delta ønsker å bli enda bedre.

Echo

Bedrift Echo referer til pukk-hjulet på dette temaet. Det fortelles i denne forbindelse at de som jobber på prosjektene er gode til å planlegge og utføre, men ikke alltid like god til å kontrollere og korrigere. På miljøprosjekter er bedriften gode til å følge opp på målinger, men med vanlige vedlikeholdsprosjekter følger de ikke like godt opp.

Bedrift Echo forteller at det er litt avhengig av størrelsen på prosjektene som avgjør i hvilken grad gevinstene er målbare. En informant forteller at “Vi har et forbedringspotensial i bedriften ved at vi kan bli enda bedre på å måle gevinstene prosjektene gir”. Et eksempel som trekkes frem på målbare gevinster er at dette i stor grad sjekkes først dersom det er store avvik eller at ting ikke fungerer slik det skal. Noe som derimot måles aktivt er utslipp i forhold til miljøprosjektene som blir gjennomført.

4.1.6 Før prosjekt: Sammenfatning

Strategi

I alle bedriftene som ble undersøkt i denne studien er det tydelig at de interne prosjektene skal være forankret i bedriftens strategi. Det er å bemerke at det er noe varierende praksis blant casebedriftene, men en fellesnevner er likevel at ledelsen har sagt at de interne prosjektene som gjennomføres i hovedsak skal være forankret i strategien. Dette viser seg å være sentralt for bedriftene da konkurransen om prosjektmidler er hard, og investeringssøknader om prosjekter har vanskelig for å bli godkjent med mindre de viser en kobling til bedriftens strategi.

Portefølje

Alle bedriftene rapportere også om porteføljestyring av interne investeringsprosjekter, men hos enkelte bedrifter ble det trukket frem at det også kunne være noe tilfeldig hvilke prosjekter som ble gjennomført. Prosjektene som gjennomføres er derfor enten en del av en portefølje, eller så er det prosjekter som må gjennomføres hurtig dersom det er nødvendige for den daglige driften av bedriften.

Målbare indikatorer og gevinster

Det er varierende erfaringer med å sette opp målbare indikatorer på interne prosjekter i prosessindustrien. Enkelte bedrifter har god erfaring med å sette opp målbare indikatorer som videre benyttes i etterkant av prosjekter til å måle gevinster, mens andre har utfordringer med å identifisere slike.

4.2 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering underveis i prosjekter

Tilrettelegging for gevinstrealisering underveis i prosjektet tar i hovedsak for seg hvordan samspillet i bedriftene er underveis i prosjekter, og hvordan praksisen rundt kommunikasjon og motivasjon er.

4.2.1 Samspillet

I denne seksjonen vil det fremlegges resultater som fremmer hvordan samspillet mellom prosjektdeltakerne er, samt hvordan samspillet og kommunikasjonen mellom prosjektdeltakerne og operatørene i prosessen er.

Alfa

En informant i bedrift Alfa trekker frem at det er viktig at alle avdelinger blir inkludert i et prosjekt, samt trekkes det frem at det er fort å glemme noen avdelinger. Involvering blir derfor videre trukket frem som en sentral del av gjennomføringsfasen. Involveringen gjelder også for operatører, og det trekkes frem viktigheten av å inkludere operatører i prosjekter samt å holde en god kommunikasjon gjennom prosjektet da operatører gjerne er kunden til prosjektet. “Det er viktig å få med operatører slik at de kan bli med på møtene som går, eller at de er med i informasjonsloopen underveis” fortelles av en av informantene i bedrift Alfa. For å inkludere operatører forteller bedriften videre at det eksempelvis kalles inn til et par møter i måneden slik at operatører har mulighet til å komme med tilbakemeldinger på prosjektet. Det fortelles videre at dersom ikke operatører har mulighet til å være med på møter er det sentralt å holde de i informasjonsloopen underveis slik at de er oppdatert på arbeidet.

En annen informant forteller at bedriften trolig kunne blitt enda bedre på å kommunisere til drift og operatører. Det hender at informasjonen som blir gitt muntlig i forbindelse med prosjekter blir endret fra person til person slik at ikke riktig informasjon kommer ut til eksempelvis operatører. Dette kan skyldes at bedriften har et stort antall prosjekter i porteføljen og få prosjektledere slik at det blir lite tid per prosjekt. Denne ressursmangelen gjør at prosjekter kan risikere å måtte settes bort for en periode. Det trekkes frem at samspillet innad blant prosjektdeltakerne er godt da det gjennomføres møter for informasjonsflyt. Kommunikasjonen er også varierende fra prosjekt til prosjekt da et større prosjekt vil kreve mer kommunikasjon enn et mindre prosjekt.

Bravo

Det fortelles at det er et godt samspill hos bedrift Bravo når det kommer til prosjektgjennomføringen. På prosjektene er det en prosjektleder, og det blir avholdt regelmessige prosjektmøter hvor involverte kan komme med innspill. En av informantene trekker frem: “Samspillet internt i bedriften fungerer bra for oss med god kommunikasjon, men om andre bedrifter i konsernet skal være med i et prosjekt kan kommunikasjonen fort bli utfordrende”. Et annet element som blir trukket frem er når det er eksterne aktører inne på

prosjekter og arbeider. Det fortelles at de har et forbedringspotensial på dette området og det vises til to elementer. Det første er kommunikasjon til de som er med i prosjektet og det andre er dialog med avdelingene samt produksjonen. Kommunikasjon med prosjektdeltakere er bra, men det kan bli enda bedre ut i produksjonen/avdelingene på slike prosjekter.

Charlie

Informantene i bedrift Charlie forteller at det avholdes møter jevnlig, og når operatørene er involvert i prosjektene så har de møter sammen for å avklare ting underveis. Prosjektdeltakerne kan da få erfaringer fra hvordan operatørene gjør arbeidet i praksis. Bedriften avholder møter etter behov, og leverandører inkluderes ofte i prosjektmøtene. Samspillet mellom prosjektdeltakere og operatører i bedriften beskrives til å være både og i prosessen med å utvikle prosjektet. Det fortelles at det kan være utfordrende at alle skal ha oversikt over alt til enhver tid, men en informant forteller at bedriften forsøker å sikre et godt samspill: “Man lager en plan før prosjektet starter opp, og da må man hele tiden sjekke at man følger den. Dette kan eksempelvis være å kjøre prosjektmøter og skriver referater.” På store prosjekter kan dette for eksempel løses med at de som sitter på mye erfaring blir frikjøpt ved at bedriften leier inn eksterne ressurser. Ved mindre prosjekter hvor prosjektdeltakerne ikke er fristilt er det større utfordringer ved å få til blant annet prosjektmøter.

Delta

Bedrift Delta forteller at alle prosjektdeltakere er med hele tiden, i tillegg til prosjektleder, i prosjekter. Alle deltakende blir innkalt på møtene som avholdes, prosjektleder skriver også referat fra møtene og er ute i driften og snakker med de involverte underveis. Det fortelles videre at de som påvirkes/ er involvert i prosjektet er godt involverte hele tiden, og dette trekkes frem som en styrke hos bedriften. Hovedkommunikasjonen foregår primært gjennom møtene som avholdes, men det kommuniserer også noe uformelt gjennom mail, telefon og prat. Det fortelles videre at bedriften ønsker å sitte med prosjektledelsen selv internt i bedriften, kontra å leie inn eksterne prosjektledere. Dette gjøres for å øke eierskap til prosjektene og resultatene. Bedriften har en intern prosjektavdeling som gjennomfører prosjekter. En annen informant understreker dette ved at vedkommende forteller: “Vi styrer alltid prosjektene selv, og vi leier i så fall bare inn ressurser om det er nødvendig”. Bedriften understreker at de har god erfaring med dette da det gjør det enklere å involvere eksempelvis operatører i prosjekter da de ansatte i bedriften kjenner hverandre. Det forstås som at internt i bedriften er kommunikasjonen mellom de ansatte på prosjekt og drift god.

Echo

Det trekkes frem at operatører er med på alle møtene som forekommer i forbindelse med prosjekter som de er involvert i. I forkant av prosjekter er det minimum månedlige møter, men når prosjekter igangsettes er det daglige møter hvor operatørene er inkludert. En informant legger til at “Det er ikke alltid tilfelle at operatørene er med hele tiden, men gjennom møtene som holdes har de muligheten”. Videre fortelles det at samspillet også er avhengig av operatørene, noen operatører er mer engasjert og ønsker å bidra mer enn andre. Bedrift Echo fremlegger at kommunikasjonen i hovedsak foregår gjennom prosjektmøter. Det er også mye muntlig kommunikasjon mellom prosjektdeltakere og produksjonen da det fortelles at avstanden mellom kontorlokalene og driften er kort. Infotavler lokalisert på ulike plasser hos bedriften blir også benyttet til å informere de ansatte om hva som er startet opp og hva som foregår av prosjekter i bedriften.

4.2.2 Motivasjon

Seksjonen vil presentere hvordan operatører forholder seg til interne prosjekter som blir gjennomført i bedriftene, og hvordan motivasjonen deres rundt interne prosjekter er.

Alfa

Bedrift Alfa trekker frem at operatørene stort sett er motiverte og gode til å ta i bruk nye teknologier som skal iverksettes etter prosjekter, men at det også kan være noe situasjonsavhengig. Det fortelles at det stort sett er positiv motivasjon, spesielt dersom operatører og ansatte blir involvert på et tidlig stadium. Dersom prosjektleder eller prosjektgruppen kommer i etterkant med informasjon om at noe skal gjøres på en bestemt måte, eller at det medfører store endringer, så trengs det ofte mer tid for at prosjektet skal bli implementert og brukt av operatører. På spørsmål om hvordan operatører forholder seg til interne prosjekter forteller en informant at “Det er stort sett positivt, spesielt visst de blir involvert i tidlig stadiet”.

En utfordring som trekkes frem her er dersom det blir mye muntlig informasjon som vandrer i driften så kan denne informasjonen gjerne bli litt vridd på. Det er derfor sentralt at prosjektleder er tidlig ute med å informere operatører med riktig informasjon for å holde motivasjonen oppe. En fordel er at det ofte er operatører som har etterspurt en forbedring eller et prosjekt, og da ligger det allerede eierskapet til grunn samt riktig informasjon. Informanten understreker viktigheten av at dette blir tatt vare på.

Bravo

Det fortelles at det er noe variasjon blant operatørene hos bedrift Bravo rundt motivasjon i forhold til nye prosjekter. Enkelte har stort engasjement, noe er mindre engasjerte og andre bryr seg ikke. Det trekkes frem at prosjektmøtene bidrar til at operatører har mulighet til å delta samt å få bedre innsikt i prosjektet slik at et potensielt lavt engasjement kan bedres. Det understrekes at det alltid er noen som er nysgjerrige, og viktigheten av dette da operatører kommer med innspill. Bedriften merker også engasjement ved at operatører er ute og spør og følger med på de ulike prosjektene som pågår. Det fortelles også om allmøter internt i bedriften hvert kvartal hvor det informeres om nye prosjekter og ting som skal implementeres. Bedrift Bravo forteller at slike møter har vært populære, og en god informasjonskilde slik at produksjonen får bedre innblikk i aktivitetene som foregår i enkelte avdelinger.

Charlie

I bedrift Charlie forteller en informant at “Operatører er både positive og negative til endringer, nye prosjekter og måter å gjøre ting på”. Det kommer ofte spørsmål fra operatører når det gjøres endringer, spesielt de som medfører “radikale” endringer i forhold til hvordan det tidligere har vært. Prosjektlederne har god forståelse for at ikke alle er like begeistret med endringene. Driften ønsker i flere tilfeller å involveres i prosjektene, men ofte kan det oppstå utfordringer med å jobbe både på prosjekter og i drift. Det er ikke alltid at de ansatte i drift kan være tilgjengelig når det er satt opp prosjektmøter, fordi at driften må prioriteres først. Er det problemer i driften må de ansatte jobbe med å løse disse i stedet for å jobbe med prosjektet. Det er fundamentalt at operatører er med i prosjektene da det er de som i hovedsak skal bruke det. Det er også viktig at operatørene er med å designe for å få eierskap til å videre ta prosjektresultatet i bruk. Det kommer frem at det er tendenser til at de operatørene som nærmer seg slutten av arbeidslivet har mindre interesse rundt de endringene som oppstår som følge av prosjekter. Yngre ansatte har et større engasjement rundt de interne prosjektene.

Delta

Bedriften forteller at som regel er operatørene/deltakere engasjerte i prosjekter, spesielt hvis de har vært involvert underveis. Det trekkes frem at det kan være forskjellige meninger blant operatører på hva som er viktig, slik at noen kan mene at et annet prosjekt enn det som blir gjennomført er viktigere, men det er ikke et stort problem da operatører stort sett er fornøyde. Det kommer også frem at operatører får sterkere eierskap til prosjektene om de blir involvert på en bra måte. De får gjerne også større forståelse for de valgene som har blitt tatt i prosjektet,

og hvorfor enkelte prosjekter har blitt valgt til fordel for andre. Mange av prosjektene har stått på listen i flere år slik at de gjerne er sterkt ønsket av de som arbeider i drift, og generelt er de fornøyd når det kommer forbedringer. Videre forteller en informant at: “Det er ikke alltid de forstår hvorfor ting skal gjennomføres, men alt i alt føler jeg de er lojale”.

Echo

Hos bedrift Echo fortelles det at de ansatte er lojale til det som gjennomføres, men at ikke alle operatører bidrar like godt inn i prosjektene. Noen er mer skeptiske enn det de ønsker å yte, og kan eksempelvis skyldes at det er uenigheter i prosjektet på en avdeling. Dette kan eksempelvis oppstå dersom ikke alle forstår hvorfor prosjekter skal gjennomføres. Det trekkes videre frem at flere av operatørene er engasjerte, og det er et ønske å ha de med som ressurser i prosjekter. Det fortelles videre at utfordringene knyttet til motivasjon hos operatører i hovedsak skyldes at den daglige driften av produksjonen blir prioritert, slik at prosjekter kommer i tillegg til dette. Det fortelles videre at de ansatte generelt er lojale til prosjekter.

4.2.3 Underveis i prosjektet: Sammenfatning

Samspill

Samtlige bedrifter viste til et godt samspill i prosjekter. Dette utpeker seg spesielt i bedriftene som jobber aktivt med tidlig involvering av operatører, men det viser seg også at de bedriftene som hovedsakelig benytter seg av interne prosjektledere har spesielt god kommunikasjon mellom prosjekt og linje. Felles for kommunikasjonen mellom prosjekt og linjen i de ulike bedriftene er at informasjonsdelingen foregår i hovedsak gjennom en form for møter (planlagte møter). Det fortelles også av bedriftene med mye interne prosjektledere at det er korte avstander mellom linje og prosjekt-kontorene slik at en daglig dialog også kan finne sted.

Motivasjon

Hos casebedriftene viser det seg at alle opplever noe varierende motivasjon hos de ansatte. Samtlige forteller at operatører stort sett er positive i forhold til implementering og iverksetting av nye prosjekter. Motivasjonen kan derimot variere noe, og bedriftene forteller at det ikke alltid er tilfellet at alle er fornøyd med det som gjennomføres. Det som utpeker seg som en fellesnevner for operatører som ikke er like positive til nye prosjekter i linjen er i hovedsak at de mangler informasjon eller ikke foretrekker endringer.

4.3 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering etter prosjektslutt

I denne seksjonen vil det presenteres hvordan bedriftene tilrettelegger og arbeider med gevinstrealisering etter prosjekter, og hvordan bedriften henter ut gevinster fra prosjektresultatet. Det vil bli fremlagt hvordan praksis bedriftene har når prosjektresultatet skal settes i drift.

4.3.1 Avslutningspraksis

I denne seksjonen vil det fremlegges hvordan casebedriftene arbeider med gevinstrealisering i slutfasen, samt hvilken praksis bedriftene har når prosjektresultatet skal implementeres i linjen (driften).

Alfa

Bedrift Alfa trekker frem denne fasen som den mest krevende fasen av et prosjekt da denne fasen gjerne omfatter flere nye endringer. Dette på bakgrunn av at en ny teknologi gjerne medfører store endringer i arbeidsoppgaver. Bedriften har en utfordring når det kommer til å definere roller etter et prosjekt, altså hvem som er ansvarlig utover deres egne arbeidsoppgaver for prosjektet når det er avsluttet av prosjektleder. På grunn av dette så kan prosjekter risikere å ikke bli like godt ivaretatt og vedlikeholdt, med mindre det blir en del av arbeidsrutiner til de ansatte. En informant trekker derimot frem en sluttrapport som skal utarbeides når et prosjekt er ferdig, og denne rapporten skal si noe om blant annet tid, kost og kvalitet ble oppfylt. En informant forteller videre at “Det som gjøres etter prosjektavslutning er krevende fordi det da ikke lenger er et prosjekt”.

Bravo

Bedrift Bravo har noe varierende praksis når det gjelder tilretteleggelsen for gevinstrealisering etter prosjektslutt, men det trekkes frem at det i utgangspunktet er prosjektleder som er ansvarlig for å få satt prosjektresultatet i drift. Prosjektleder følger gjerne prosjektet ut i produksjonen og følger opp slik at eventuelle prosedyrer som skal endres blir gjennomført. Etter at prosjektresultatet er satt i drift vil det være en mer formell overtakelse.

Charlie

Når prosjektet er ferdig overleveres det til drift som er kunden, og det blir signert en protokoll som inneholder de tingene som ikke har blitt ferdig utarbeidet. Informanten i bedrift Charlie forteller at i teorien er prosjektleder ferdig når prosjektet blir levert over, men at de fremdeles blir kontaktet i etterkant. Det fremkommer at de har utfordringer med å bli kvitt prosjektene når de skal overføres til drift, og at årsaken muligens ligger i at prosjektavdelingen ikke klarer å få driftsavdelingene til å ta nok eierskap til de nye prosjektene. Dette kan være en utfordring for noen av prosjektlederne, spesielt de som gjerne sitter som utførende prosjektleder. En annen informant i bedrift Charlie forteller at det er økonomiavdelingen som får prosjektene overført til seg når de settes i drift. Det er da økonomiavdelingen som sitter med ansvaret for oppfølging slik at prosjektet oppnår de målingene som er planlagt. Prosjektavdelingen har da ikke ansvar for prosjektet lenger, og økonomiavdelingen kjører kost-overvåkning. Drift må da rapportere inn til økonomiavdelingen.

Delta

Bedrift Delta forteller at de i overgangsfasen fra prosjekt til igangsettelse i drift bruker et idriftsettelses-skjema. Dette fungerer som en formell *handover* når anlegget settes i drift. I dette skjemaet gjennomgås anlegget som er utarbeidet, og tester det i den grad det er mulig. Det blir videre notert ned om testingen viser til at kravene blir møtt, og dersom det er noen mangler blir disse også tatt med. Denne prosessen er gjerne drift og vedlikehold involvert i, i tillegg til prosjektgruppen. Videre blir det gjort en vurdering på om manglene som foreligger er noe som må utbedres før anlegget kan overtas av drift eller om det er noe som kan utbedres i etterkant. Når all denne dokumentasjonen er signert av drift er prosjektet formelt tatt over. Da er det drift som blir ansvarlig for å kjøre anlegget i det daglige, men prosjektleder har fremdeles ansvar for å rette opp i de feilene som må utbedres fra listen. Dukker det opp feil etter anlegget er satt i drift har prosjektleder også ansvar for å utbedre disse manglene. Det har hendt at prosjekter har måtte bli til et nytt prosjekt igjen fordi det aldri fungerte som forventet. I forbindelse med overlevering av prosjekter fra prosjektgruppen til linjen forteller en informant at "I og med at vi alltid har interne prosjekter er det ikke slik at prosjektledere forsvinner når prosjektet er ferdig. Når avdelingsledere signerer ut prosjekter blir det en diskusjon om det er godt nok til å bli overtatt".

Echo

Hos bedrift Echo forteller informantene at det er en del formelle krav som stilles når prosjektet skal ferdigstilles, blant annet er det en formell overtakelse til prosjekteier. Det fortelles videre at bedriften alltid har en utstyrseier til prosjekter, eksempelvis en avdeling i driften. I forkant av avslutningen blir det gjennomført en sluttrunde med de innleide ressursene på prosjektet. Dette omfatter en gjennomgang hvor det blir vurdert om alt er levert som det skal og om prosjektet er ferdigstilt. Det fortelles videre at det kan forekomme at de godkjenner et prosjekt uten at alt er ferdig, men da avtales det en tidsfrist som sier når leverandøren skal ferdigstille det resterende. Det er først når prosjektet er ferdigstilt med leverandøren at det skal ferdigstilles med prosjekteier.

Når prosjektet ferdigstilles med prosjekteier må eier signere at de godkjenner og overtar prosjektet. Etter at prosjektet er signert av eier er det finansiell stopp på prosjektet. Det vil si at det ikke blir tildelt mer penger til prosjektet. En av informantene understreker at denne overleverelsen fungerer bra ved å si: "At overleverelsen fungerer bra kan ses i lys av at de som tar imot prosjekter, prosjekteier, har blitt flinkere til å stille krav". Det fortelles videre at etter denne praksisen ble iverksatt så signerer ikke prosjekteier bare for å få prosjektet over, men de involverte tar seg tid til å gå gjennom prosjektresultatet på en formell måte. En informant forteller at denne formelle overtagelsen med signering har medført at det betyr mer for prosjekteier å signere under når de vet at finansieringen da er over. Avslutningsvis blir det fortalt at de har god erfaring med denne praksisen da det har gjort noe med holdningene i forhold til å ta over prosjektet, samt at prosjekteier blir mer bevist på kriteriene.

4.3.2 Rutiner/prosedyrer

Denne seksjonen vil ta for seg i hvilken grad bedriftene har noen etablerte rutiner eller prosedyrer som følges opp i slutfasen og etterarbeidet av prosjekter.

Alfa

Bedrift Alfa forteller at det er stor forskjell på praksisen fra de ulike prosjektene, og det kommer frem at bedriften har et forbedringspotensial når det kommer til prosedyrer og praksis etter prosjektslutt. Videre fortelles det at prosjektene krever mye i tidligfase da investeringssøknad krever en god del arbeid, slik at etter prosjektslutt vil det være lite ressurser tilgjengelig. En informant forteller at det dermed er viktig å innlemme mest mulig av slutfasen i prosjekter, samt en rutineoppfølging som blir fulgt i driftsoppfølgingen. Bedrift Alfa har få prosjektansatte, slik at praksisen per nå er at prosjektleder installerer eksempelvis en ny teknologi, ser at det fungerer,

og lærer opp andre ansatte slik at prosjektet “avsluttes”. Det viser seg derimot at bedrift Alfa har utfordringer i å få andre ansatte til å ta ansvar for prosjektet videre etter at prosjektleder har gitt det fra seg. En informant forteller at en forbedring på dette området kunne vært at bedriften hadde enda tydeligere roller etter prosjektet er ferdigstilt, slik at noen hadde ansvar for implementering og videre drift. Mye av det samme fremkommer også fra en annen informant som forteller at det mangler et mottaksapparat slik at prosjektleder gjerne må følge prosjektene hele veien ut i driften. Hovedsakelig trekkes det frem en utfordring med ressurser her da bedriften ikke har ansatte til å ta seg av dette.

Det trekkes også frem at bedrift Alfa har standardprosedyrer på arbeidsoppgaver, slik at dersom prosjektet krever at en rutine eller arbeidsoppgave må endres så må også standardprosedyren oppdateres. Da gjøres det risikovurderinger for å legge et grunnlag for om prosedyrer skal endres. På små prosjekter kommer det frem at praksisen med å sette i drift fungerer bra. På større prosjekter så er det en mer glidende overgang, men som nevnt så mangler det en formell overtagelse. En informant forteller dette om overtagelsen: “Det finnes et sluttdokument som skal fylles ut og signeres for hvert prosjekt, men det er utfordringer her fordi da skal prosjektleder gi ansvaret videre til noen andre”. Bedrift Alfa bruker ikke noe formelt skjema ved overtagelse til drift da det gjennomføres ved at prosjektleder overgir prosjektet og ansvaret muntlig til eksempelvis drift.

Bravo

Hos bedrift Bravo er det en formell overtagelse når prosjektresultatet er satt i drift hvor eventuelle avvik eller mangler blir forbedret. Dette fungerer greit hos bedriften, og til overleveringen benyttes en *handover* liste som blir gjennomgått mellom prosjektleder og produksjonen, for så og dokumenteres skriftlig. Det fortelles av en informant at “Den formelle overtagelsen vi har når prosjektresultatet settes i drift blir akseptert av de ansatte i drift”. Denne listen sjekker blant annet endringene som eventuelt er gjort i prosjektet, hvordan det kan påvirke hverdagen til folk, utstyret og sikkerhetsfunksjoner. Bedrift Bravo har også prøvd overleveringer uten en *handover* liste, noe som har gått fint på enkelte prosjekter, men det har også vist seg at det ble vanskelig for prosjektleder å bli kvitt prosjektet når dette ikke ble brukt. *Handover* listen har hjulpet prosjektledere i bedrift Bravo med å gi fra seg og sette strek på prosjekter. Skulle det skje noe i etterkant av “handoveren”, så er dette i hovedsak vedlikeholdsavdelingen sitt ansvar. Prosjektgruppen kommer eventuelt inn igjen dersom det må iverksettes noen videre forbedringer på prosjektresultatet, men i hovedsak er dette vedlikeholdsavdelingens ansvar etter den formelle overtagelsen.

Charlie

Når det kommer til rutiner og prosedyrer i avslutningsfasen når prosjektet er ferdig forteller bedrift Charlie at det finnes noen gråsoner. Når prosjektet blir satt i drift blir det gjort en handover som kan ta opp til en måned. Denne måneden skal prosjektet testes slik at eventuelle nødvendige endringer blir gjort. Når denne perioden er avsluttet blir prosjektet stengt, men det hender at prosjektgruppen må inn å gjøre endringer i etterkant av dette også. Det betyr at selv om prosjektet er overlevert formelt kan prosjektavdelingen bli involvert i etterkant. Ved overlevering signeres det en rapport, som ofte blir sendt til seksjonsleder som må godkjenne rapporten på vegne av drift. Her benyttes det et eget prosjektstyringssystem. I dette systemet har de oversikt over de ulike fasene i prosjektet, og blant annet en avslutningsplan. De benytter også en prosjektavslutning og overleveringsprotokoll som brukes ved overlevering av prosjekter. Sentralt er rutinene slik at en skal kunne starte avskrivningene så fort prosjektet er satt i drift og startet opp.

Delta

Bedriften Delta forteller at den avsluttende fasen i prosjekter omfatter en godkjennelse av prosjektet før det settes i drift. I denne fasen skal en mangel-liste gjennomgås. Denne listen går ut på å finne ting som må gjøres, eksempelvis å rydde anlegget, for deretter å vurdere om dette skal gjøres før eller etter prosjektresultatet er satt i drift. Bedriften understreker at ingenting settes i drift før det er godkjent. I driftsettelsesfasen så kan mangellisten vokse dersom det oppstår problemer, og denne listen følger prosjektet helt til slutt. En informant forteller følgende om rutinen: "Etter mangellisten er komplett så er det en overførelsesfase hvor prosjektet blir overlevert til drift. Den må ajourføres hele tiden til prosjektet er 100%." Det fortelles videre av informantene i bedriften at dersom operatører kommer et halvt år etter prosjektet og forteller at prosjektresultatet ikke fungerer, så må det muligens iverksettes enkelte småprosjekter. Dersom det skulle vise seg at prosjektresultatet ikke fungerer etter at prosjektet er ferdig så må det iverksettes tiltak. Etter prosjektslutt tas det vanligvis ved mindre prosjekter en liten intern evaluering på hva som har gått bra og dårlig, mens ved større prosjekter fylles det ut en evalueringsrapport hvor det er mer detaljer i forhold til læring. Når dette er gjort blir overlevingsprotokollen signert. Noen ganger kan det være utfordrende å få signert ut prosjektet til drift. Dette kan for eksempel være fordi at prosjektresultatet ikke er slik som forespeilet. Det vektlegges at jo enklere prosjektene er, desto lettere er det å få de signert ut.

Echo

Som nevnt i forrige seksjon så har bedrift Echo etablert en rutine som skal følges opp når prosjekter avsluttes. Når prosjekter avsluttes så gjennomføres det først en gjennomgang med eksterne aktører som har vært involvert i prosjekter for å se at det ikke er mangler, for så å ta en gjennomgang med prosjekteier som skal overta prosjektet etter prosjektslutt. Det er etablert en prosedyre i form av en liste med kriterier som tilsier hva prosjektet skal være levert i henhold til. Mer detaljert blir det fortalt at avslutningsprosedyren skal sjekke at prosjektet er levert i henhold til mandatet, at dokumentasjon foreligger og opplæring er gjennomført. En informant legger til at “Når eksterne aktører er involvert så er det egne planer på at de skal bistå i opplæringen på utstyret de leverer. Når prosjekteier til slutt signerer ut prosjektet er det økonomisk/finansiell stopp på prosjektet slik at det ikke vil bli tildelt midler lengre”. Videre fortelles det også at de alltid har med både dokumentasjon og opplæring i forespørsler om prosjekter, slik at når prosjektet skal settes i drift så er det satt av timer til opplæring. Operatører er ofte med underveis i prosjekter, også er det opp til avdelingen å avgjøre antall operatører de ønsker skal få opplæring i avslutningsfasen.

4.3.3 Læring

Denne seksjonen vil fremheve om det er fokus på læring av prosjektene i bedriftene. Dette omfatter om erfaringer fra prosjekter blir dokumentert til senere bruk, samt erfaringsbasert læring.

Alfa

Læring fra prosjekter hos bedrift Alfa kunne vært forbedret, og det fremkommer av intervjuene at det generelt er lite fokus på læring. Det er derimot noen som legger til rette for læring, og en informant trekker frem viktigheten av at investeringssøknaden er ordentlig slik at andre kan kopiere eller lære til et annet prosjekt. Dette kan eksempelvis være å skrive søknaden på engelsk for å sikre at det er tilgjengelig for alle. Til tross for dette så fortelles det om en kultur som ikke vektlegger læring nok, slik at det er forbedringspotensialer internt på dette området. En annen informant viser til at de har en digital plattform som benyttes i prosjekter, hvor det opprettes et område for hvert prosjekt hvor dokumentasjon og informasjon oppbevares. Det fortelles videre at det ikke er strukturert på en god måte, noe som medfører at det ikke blir brukt så mye som det burde og på bakgrunn av ressursmangel blir det nedprioritert. En annen årsak som blir bemerket er at prosjektledere ofte går fort videre til neste prosjekt slik at det ikke blir noe konkret refleksjon av ferdige prosjekter. En informant understreker at enkelte er gode på dokumentasjon, men at

jevnt over har de et forbedringspotensial her.

Det fortelles også at det er lite dokumentasjon og nedskrivning på småprosjekter, slik at det meste av læringen bygger på hukommelsen til de ansatte. En informant forteller derimot at: “Vi bruker Microsoft Teams og det opprettes et teamsområde for prosjektene, men dette er ikke videre strukturert på en god måte”. Ved store prosjekter er det vanligere at det skrives ned hva som har gått bra og hva som har gått dårlig, og ved lignende prosjekter senere kan disse tas frem for å se på. Som nevnt så er dokumentsystemet ikke strukturert på en god nok måte til at det er enkelt å finne frem til tidligere læring. Årlig revisjonstans blir av bedrift Alfa trukket frem som et element som gir mye dokumentasjon. Mye som er viktig på teknisk er dokumentert under denne stansen, og ved revisjoner undersøkes det gjerne tilbake på hva som var bra og dårlig ved forrige stans. Dette fungerer bra, men på store prosjekter har de en forbedring når det kommer til læring.

Bravo

Det fortelles at det er et fokus på læring i bedrift Bravo, og det blir brukt, men dette er noe bedriften kan bli enda bedre på. Dokumentasjon trekkes frem som et forbedringspotensial da dette ikke er noe alle er like gode på. Bedrift Bravo forteller om prosjektmapper som skal inneholde alt i forbindelse med prosjektet, og en av informantene sier dette om prosjektmapper: “Prosjektmappene fungerer greit, men jeg føler at det samtidig bærer preg av at ikke alle er like gode på å dokumentere i disse mappene”. Videre fortelles det at dette kan skyldes at mye gjøres muntlig eller på mail, og når ikke dette blir lagret med en gang er det vanskeligere å finne tilbake til i etterkant. I etterkant av prosjekter har bedriften som praksis å lage en prosjektdokumentasjon etter en standard mal som skal være likt uavhengig av prosjekt. Det er derimot ikke noe prosjektoppfølgning i bedriften som sier hva som kunne vært bedre da det i stor grad ikke gjennomføres sluttmøter etter prosjekter.

En informant forteller at bedriften tidligere har hatt opplegg rundt læring og evaluering mot slutten av et prosjekt, men nå prøver de å lære mer underveis med en mer agile metodikk. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom at de deler prosjektene opp i sprinter (mindre deler) for så å skrive en rapport for hver del som blir gjennomført. En slik rapport inneholder hva som har gått bra og dårlig samt hva de har lært. De som bruker dette systemet effektivt synes det fungerer bra, men det kan nok oppfattes som om at det er litt aldersavhengig. Det fortelles videre at systemet er bra, men at det er sentralt å hele tiden jobbe mot at folk skal bruke det mer aktivt.

Charlie

I bedrift Charlie benyttes et digitalt system som samler all prosjektinformasjon til læring. I avslutningsfasen har de et sluttevalueringsskjema som må fylles ut. Her må det vises til reduserte vedlikeholdskostnader, eller på investering at de hadde den tilbakebetalingen som har vært lovet. Det kan også omfatte om de har klart å gjennomføre det på tid og kost som har blitt satt av. Denne sluttevalueringen skal så presenteres for ledelsen for å fortelle om hvordan prosjektet har gått, og blant annet hva læringen fra prosjektet er. Selv om systemet legger til rette for læring oppfattes det av informanten som om at det er tiltak å bruke disse funksjonene, og at det er den kjedeligste delen av prosjekter. Det fortelles også om en type “lesson learned” som gjerne blir brukt ved litt større prosjekter. Dette legger til rette for at bedriften kan ta i bruk læring, men det fremkommer at det er lite benyttet. Avslutningsvis trekkes det frem at læring av prosjekter er noe avhengig av hvilken prosjektleder som leder prosjektene.

Delta

Det kommer frem at det blir skrevet evalueringsrapporter i bedrift Delta, men at disse sjeldent blir tatt frem igjen i senere tid. Å finne frem igjen kalkyler, kontrakter og lignende fra tidligere prosjekter er heller mer vanlig, og prosjektarkivet blir oftere brukt enn disse evalueringsrapportene. Sluttkontroller, signaturer og prioriteringslister er et resultat av mange års utvikling i bedriften. Dette har generert læring. Bedriften har også et avvikssystem hvor læringsrapporter skrives. Det fortelles videre at bedriften kunne vært enda flinkere på læring. Når prosjekter overleveres får alle deltakerne spørsmål om hva som gikk bra og hva som kunne vært bedre, men å få videredelt denne læringen har bedriften enda ikke en optimal praksis på. Videre kommer det frem at prosjektledere som er ferdige med et prosjekt har flere nye prosjekter stående å vente, slik at det ikke blir mye tid til læring. Bedrift Delta forteller derimot at de har noe på gang internt i forhold til gevinstrealisering, og det satses på å bli enda bedre på dette samt læring rundt dette. Det fortelles at de interne personer som jobber med prosjekter over tid har godt grunnlag for læring av prosjektene, men det er litt mer tilfeldig med de som jobber ute i driftsområdene.

Echo

Fra intervjuene kommer det frem at bedriften, eller i hovedsak konsernet, har en intensjon som inkluderer at alle søsterbedriftene skal bruke et felles system for læring og deling fra prosjekter. Det blir understreket av en informant at “dette systemet har vi i ettertid sett at ikke fungerer slik som det var tiltenkt”. Bedrift Echo har derfor nå etablert en ny gruppe på konsernbasis som skal

se på prosjektstyringsverktøy, deriblant læring, og det jobbes med å finne det riktige verktøyet som passer til dette. Videre trekkes det frem internasjonale kompetansegrupper som jobber med å finne “best practice” på sentrale elementer. Det fortelles at det er ønskelig fra konsernets side å få iverksatt en database på kompetanse.

Videre fremkommer det også fra intervjuene at bedrift Echo dokumenterer handlingene og det som skjer i prosjektet. Det fortelles om en form for “læring” i konsernet som per nå foregår gjennom korte prosjektbeskrivelser som andre bedrifter innad i konsernet kan oppnå læring av. Det vil si at dersom det skal gjennomføres et prosjekt innad i konsernet som det er gjort et tilsvarende prosjekt på, vil det være mulig å ta kontakt med bedriften der dette ble gjennomført. Det er altså muligheter for deling mellom søsterbedrifter, men i hvilken grad dette benyttes aktivt er noe varierende.

4.4 Generelle utfordringer med gevinstrealisering

Denne seksjonen vil ta for seg hvilke typer problemer bedriften møter på i arbeidet med gevinstrealisering i interne prosjekter, og om det generelt er andre utfordringer bedriftene ser tendenser av i interne prosjekter.

Alfa

Generelle utfordringer som trekkes frem i bedrift Alfa er blant annet at det kan oppstå uforutsette hendelser som tar bort fokuset fra forbedringsprosjekter. En informant forteller også at “En utfordring kan være at drift ikke går helt som det skal”. En annen utfordring hos bedrift Alfa er at kravet om forprosjekt/ prosjektering før et prosjekt blir bevilget gjerne er så omfattende at det krever mye ressurser før det er avgjort om prosjektet får gjennomslag eller ikke. Et slikt forprosjekt krever en del estimeringer i forkant, og dette kan være krevende. Prosjekter skal gjerne ha så lav risiko som mulig, og samtidig gjennomføres billigst mulig, noe som kan være en utfordring.

En annen utfordring som trekkes frem er at det er tendenser til at prosjektledere gjerne har et stort antall prosjekter liggende at de haster videre til neste prosjekt før det pågående er helt i mål. Det fortelles om viktigheten av ressurser i forhold til hvordan gevinsten blir hentet ut, samt når prosjektresultatet er satt i drift, og her er det en utfordring i henhold til ressurser ved at ikke pågående prosjekter blir fulgt opp helt til slutt. Bedriften forteller videre at dette kan medføre at realiseringen av gevinster ikke blir helt som forespeilet, men at det stort sett går fint å få realisert gevinster.

Bravo

En av utfordringene som trekkes frem i bedrift Bravo er at det tar en del tid å få godkjent prosjekter, og det går mye tid på å planlegge og kalkulere. En annen utfordring som trekkes frem er prioritering av prosjekter da mye må settes på vent. Bedrift Bravo forteller også at det hender at prosjekter som er nødvendig å gjøre, men som ikke har en økonomisk *payback*, kan medføre utfordringer i kalkuleringen av nødvendigheten til slike prosjekter. En utfordring er å synliggjøre at konsekvensene av å ikke gjøre nødvendige prosjekter kan være store økonomiske.

Charlie

I bedrift Charlie fortelles det om generelle utfordringer på ressurser. Det kan være utfordrende å få tak i dyktige folk som kan være med i prosjektet. Det er også utfordrende at det er flere i bedriften som gjerne vil være med å jobbe på prosjekter, men som ikke blir frigitt fordi de har faste arbeidsoppgaver i drift. Det fortelles også om mye byråkrati i konsernet, som også krever mye arbeid og ressurser for interne prosjekter.

En annen utfordring som blir nevnt er ansatte som blir overflødig som følge av at prosjekter blir satt i drift. Det resulterer gjerne i at de ansatte må flyttes rundt til andre områder, noe som kan gjøre at det blir forsinkelser. Men det er viktig for bedriften at de ansatte ikke får oppsigelser, men heller nye arbeidsoppgaver.

Delta

I bedrift Delta fortelles det om utfordringer knyttet til at drift og operatører ikke alltid er tilgjengelig når det trengs. Det kan for eksempel være avtalt et møte hvor erfaringene fra drift trengs for å bli enig om en beslutning for veien videre. Plutselig kan det oppstå noe i driften som ikke fungerer, og da blir det vanskelig for drift å gå i fra hendelsene for å prioritere et møte. En utfordring er derfor at operatører ikke er tilgjengelige til prosjekter når de behøves. Ressurser blir også sett på som en utfordring. Bedriften har ganske høy aktivitet, og er avhengig av at folkene får tid til å bli kjent med bedriften. Leies det inn en person tar det litt tid før denne personen blir kjent med hvordan de jobber i bedriften. Det er også en utfordring å få bevilget penger til prosjektene i fra konsernet.

Videre forteller bedrift Delta at en de har utfordringer i forhold til å ha en god beskrivelse av prosjektet i tidligfasen. Denne utfordringen bygger på at det skal ligge en budsjettanmodning i tidligfase som skal fortelle hvorfor bedriften skal og bør gjøre prosjektet. Dette er viktig for

bedriften da budsjettanmodningene er med på å avgjøre og gjøre valget om hvilke prosjekter som skal gjennomføres lettere. En annen utfordring forteller en informant er: “Det å få all dokumentasjon inn i systemer når prosjekter er overlevert er det også ikke en optimal rutine/praksis på”. Det fortelles videre at bedriften har et stort antall prosjekter internt i bedriften, og da blir det utfordringer med ressurser. Bedrift Delta benytter seg også av prosjektledere som jobber i drift, og de er gjerne opptatt med daglig drift i tillegg til prosjekter slik at det blir utfordring med ressurser i prosjektet.

En annen utfordring som fremmes er at det noen ganger kan være utfordrende å få involvert alle som skal involveres. Det kan være utfordrende å jobbe både i drift og prosjekt, fordi det er begrenset hvor mange prosjekter de ansatte kan delta i. Naturlige flaskehalsen trekkes også frem som en utfordring, og med dette menes det at ingenting slipper gjennom når det blir for mye prosjekter i forhold til folk som er tilgjengelig. Store prosjekter kan gå utover andre interne prosjekter hvis det er store investeringer som krever mer ressursbruk.

Echo

Det fortelles at en av utfordringene til bedrift Echo er knyttet til kunnskap. Bedriften innehar de folkene de har, og det er en stor utfordring å ha god nok kunnskap på prosjektene. Det fortelles videre at det ikke er så enkelt å gjøre noe på bakgrunn av kapasitet og ressursmangel. Det fortelles at bedrift Echo har en relativt liten gruppe som jobber mot prosjekter slik at det kan være utfordrende å få brukt pengene som er bevilget til de ulike prosjektene. En ulempe med at bedriften ikke får brukt opp budsjettet på prosjekter er at de pengene som er bevilget ikke kan brukes senere. Hovedårsaken som trekkes frem i forbindelse med dette er kapasiteten på ressurser til å kjøre prosjekter. Bedrift Echo forteller at de mangler en egen prosjektavdeling internt, noe som medfører at det er krevende å få gjennomført alle ønskede prosjekter.

4.4.1 Etter prosjektet: Sammenfatning

Avslutningspraksis

Generelt viser casebedriftene til ulike praksisen når prosjektresultatet skal settes i drift i linjeorganisasjonen. Enkelte bedrifter har en veletablert praksis med formelle rutiner og prosedyrer som skal gjennomgås, mens andre bedrifter møter på utfordringer i denne fasen på grunn av manglene formell overtagelse.

Prosedyrer og rutiner

Enkelte av bedriftene viser til prosedyrer og rutiner i slutfasen av prosjektet som fungerer bra, mens noen andre bedrifter har utfordringer med å få ansatte i linjen til å få eierskap til prosjektet når det skal implementeres. Den veletablerte praksisen til enkelte bedrifter, som medfører en smidig overgang fra prosjekt til linje, har vist seg å fungere bra for at ansatte skal forplikte seg og ta eierskap til prosjekter.

Læring

Læring er et tema som samtlige bedrifter har utfordringer med, men som det er et ønske om å bli bedre på. Ingen av casebedriftene viser til en praksis som sikrer læring mellom basisorganisasjon og prosjekt, eller mellom prosjekter. Flere av bedriftene har ulike verktøy liggende som kan benyttes for læring, men få forteller at dette brukes aktivt i praksis.

Generelle utfordringer

Generelle utfordringer som det vises tendenser av i interne prosjekter i prosessindustrien er ressursmangel, prioritering av prosjekter og kunnskap. Ressursmangel går igjen i flere av bedriftene da bedriftene forteller om få prosjektansatte, og et stort antall prosjekter som står på vent til prosjektledere. Kunnskap som utfordring kan knyttes til ressursmangel da kunnskapsmangel gjenspeiles av at det er for få ansatte til å jobbe på prosjekter.

4.5 Oppsummering av datainnsamlingen

Ovenfor har det blitt redegjort for funnene basert på innsamlede data. Disse funnene besvarer forskningsspørsmålet: "Hvordan tilrettelegger bedrifter i prosessindustrien for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjektet?". Funnene er sammenfattet i henhold til konkrete tilretteleggingstiltak før, under og etter prosjektet. Forskerne fant at forskningsmodellen presentert i figur 1.1 langt på vei hjelper oss til å forstå hvordan bedrifter i prosessindustrien tilrettelegger for gevinstrealisering i interne utbyggingsprosjekt. Tiltak og organisatoriske prosesser for å tilrettelegge for gevinstrealisering finner sted så vel før som under og etter prosjektet. I neste kapittel «Diskusjon» skal det teoretiske bidraget til denne masteroppgaven drøftes. Det vil særlig bli belyst hvordan funnene forholder seg til tidligere teoretisk og empirisk forskning innenfor prosjektledelse, interne prosjekt spesielt og gevinstrealisering.

5 | Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres resultatene fra datainnsamlingen opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2, samt tendensene som utmerker seg i tilretteleggelsen for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjekt. For å diskutere funnene blir det diskutert i henhold til temaene som er belyst i resultatet, henholdsvis strategi, porteføljestyling, tidlig involvering, målbare indikatorer og gevinster, samspill, motivasjon, avslutningspraksis og læring.

5.1 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering før prosjektstart

I følgende seksjon blir det fremlagt og diskutert hvordan casebedriftene tilrettelegger for gevinstrealisering før prosjektstart, i henhold til det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Denne fasen inkluderer arbeidet som gjøres tidlig i prosjekters livssyklus som omhandler planlegging og design av interne prosjekter. Det vil også diskuteres hvorvidt praksisen i bedriftene stemmer overens med relevant litteratur.

5.1.1 Strategi

Gjennom intervjuene var det ønskelig å få vite i hvilken grad informantene visste om de interne prosjektene som ble gjennomført var forankret i bedriftens strategi. Som det fremkommer av litteraturen så vil en forankring av prosjekter opp mot organisatoriske strategiske mål kunne medføre forvaltning av prosjektgevinster (Bjorvatn, 2022). Hos samtlige bedrifter er prosjektene til en viss grad forankret opp mot strategien til bedriften, og som informantene fra de ulike bedriftene forteller så er dette sentralt for at prosjektene skal bli godkjent av ledelsen. Som det fremkommer av litteraturen er det viktig med strategisk forankring av interne prosjekter før prosjektstart for å genere gevinster. Det er dog ingen av bedriftene som trekker frem spesifikt at prosjektgevinster benyttes som en faktor for å knytte prosjektene til strategien. Hovedsakelig gjøres det en forankring i strategien på grunn av det finansielle aspektet ved prosjektet. Det vil si at det må legges fram beregninger på at prosjektet vil gi økt lønnsomhet for bedriften før

virksomhetsledelsen godkjenner at prosjektet kan gjennomføres.

Det kan videre diskuteres om casebedriftene faktisk inkluderer gevinster i interne prosjekter i henhold til strategien, da interne prosjekt som blir gjennomført skal genere verdi for bedriften for å få finansiering. Samtlige bedrifter legger frem at forankring i strategi er sentralt for å få gjennom interne prosjekter, og det kan derfor diskuteres at bedriften jobber indirekte med å tilrettelegge for gevinstrealisering før prosjektene blir godkjent. Slik som forskningen til Chih og Zwikael (2015) presenterer så vil gevinster kunne være med å støtte prosjektfinansiering, samtidig som det er med å øke oppmerksomheten fra prosjektledere og prosjektdeltakere. Det kan dermed argumenteres for at bedriftene ikke har et bevist fokus på gevinstrealisering i henhold til strategien, selv om det fremkommer at gevinstrealiseringen jobbes indirekte med i denne fasen av prosjektet.

Flere av bedriftene trekker frem årsplaner som en del av strategien. Med dette menes en plan både for det kommende året, men også mer langsiktige planer. Dette er planer som oppdateres årlig, og de interne prosjektene som inngår i årsplanene fortelles det at er forankret opp mot bedriftens strategi. Slike planer anses å være et godt virkemiddel for at interne prosjekter skal gjenspeile bedriftens strategi for å tilrettelegge for gevinstrealisering. Dette kan sees i parallell med forskningen til Breese mfl. (2015) som viser til at gevinstrealisering og verdiskaping har implikasjoner for organisasjonen, samt påvirker strategier bedriftene legger. Videre viser forskningen til Bjorvatn (2022) det kritiske aspektet med gevinstrealisering i forbindelse med når prosjektresultatet skal tas i bruk i basisorganisasjonen. I forhold til dette kan det diskuteres at bedriftene som aktivt jobber med prosjekter opp mot strategien vil ha gode forutsetninger for å kunne implementere prosjektresultatet i driften. En bedrift som har prosjekter som gjenspeiler strategien vil anses som mer tilpasningsdyktig når det kommer til å iverksette interne prosjekter som genererer verdi og forbedrer ytelsen (Bjorvatn, 2022).

Forskningen til Serra og Kunc (2015) viser til en utfordring med å måle prosjektgevinster, men forteller videre at strategisk styring kan bistå i arbeidet med dette. Dette vil bli diskutert ytterligere under delkapittelet om "Målbare indikatorer og målbare gevinster", men sett fra det strategiske aspektet så viser datainnsamlingen at flere av bedriftene har utfordringer knyttet til å måle og planlegge prosjektgevinster som ikke er økonomisk gevinst. Det er i stor grad det økonomiske perspektivet som blir tatt stilling til med mindre det er helse, miljø eller sikkerhets prosjekter.

Forskningen til Serra og Kunc (2015) viser til at det er essensielt å jobbe mot at prosjektene skal levere de planlagte gevinstene. Det kan dermed diskuteres om bedriftene burde vært enda tydeligere i strategiene på hvilke gevinster prosjektene skal gi i tillegg til det økonomiske aspektet. Funnet fra studien har både praktisk og teoretisk relevans. En anbefaling til prosessindustribedrifter er å formulere strategiske mål for helse, miljø og sikkerhet i tillegg til

mål for bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Data viser at bedriftene i praksis bruker interne prosjekt til å oppnå både bedre økonomi, helse, miljø og sikkerhet. Teoretisk støtter denne dataen merknaden til Serra og Kunc (2015) om at virksomhetsstrategier bør inneholde ulike typer mål. Interne prosjekt er godt egnede verktøy til å gjennomføre et bredt spekter av strategiske mål (Bjorvatn, 2022). Dette sammenfaller med det Andersen (2018) i sin lærebok i prosjektledelse kaller pso-prosjekt: prosjekt for person-, system- og organisasjonsutvikling. Tidligere forskning viser også til at ressursmangel er en årsak til at bedrifter velger prosjekter som gir mest verdifulle resultater på en effektiv måte, noe som samsvarer med resultatene fra datainnsamlingen da det fremkom at bedriftene i stor grad ser på økonomisk gevinst samt at det skal gjøres effektivt. Denne fellesnevneren kan trolig skyldes ressursmangel på prosjektene innad i bedriftene, noe som medfører at de prosjektene som gjennomføres både må ha en strategisk forankring samtidig som de kan gjennomføres effektivt.

5.1.2 Porteføljestyling

Tidligere forskning har knyttet porteføljestyling sammen med strategi i den forstand at det omhandler å gjøre de riktige prosjektene som evner å realisere gevinster (Flak, 2012). Fra datainnsamlingen kom det frem at det var relativt ulik praksis mellom bedriftene når det gjaldt porteføljestyling. Til tross for at det er mye ulik praksis basert på hva som avgjør hvilke prosjekter som skal gjennomføres så er det grunnleggende for nesten samtlige bedrifter at det er sentralt at strategien gjenspeiles i porteføljen. Det fremkommer at dette i hovedsak er på grunn av at prosjekter som er forankret i strategien blir prioritert, og får finansiering til gjennomføring. Som Serra og Kunc (2015) poengterer kan porteføljen anses som et middel for å støtte forretningsstrategier for å oppnå prosjektsuksess. Til tross for at de fleste casebedriftene viser til at strategien skal gjenspeiles i porteføljen kommer det frem at tendensene ikke nødvendigvis er slik. Fra resultatene fremkommer det at det i teorien skal være slik, men at i praksis så velges prosjektene noe tilfeldig ut.

Å assosiere gevinstrealisering med porteføljeledelse basert på at en portefølje skal prioritere de optimale prosjektene for å maksimere effekten er vist i tidligere forskning av Breese (2012). Dette samsvarer godt med flere aspekter som bedriftene trekker frem, blant annet at avdelinger og ansatte hos bedriftene kan komme med forslag til prosjekter som trengs. Basert på dette så understrekes viktigheten av å finne de optimale prosjektene til bedriften, samt at dette forankres i strategien. Noen bedrifter har en mer satt portefølje, mens andre har en utvelgelsesfase eller prioritering for å finne ut hvilke prosjekter som skal gjennomføres. Eksisterende litteratur viser til at gevinstrealisering er en relativt ny gren av prosjektledelse, men prinsippet med å fokusere på gevinster er allerede grunnleggende praksis i prosjektledelseslitteraturen (Breese, 2012; Breese mfl., 2015; Chih & Zwickael, 2015; Serra & Kunc, 2015). Dette kan sees i parallell med at

gevinstrealisering og porteføljer basert på prosjektgevinster er relativt ukjent, mens verdiskaping og tilbakebetalingstid er mer grunnleggende elementer som casebedriftene bygger opp porteføljen på.

For prosessindustrien så er det ofte mye vedlikeholdsprosjekter i tillegg til investeringsprosjekter da utstyret til tider må byttes ut. Bedrift Charlie legger frem hvordan deres porteføljer blant annet bygges opp av utstyrets levetid. Som samtlige bedrifter nevner i intervjuene så er den daglige driften prioritert høyt. Noen bedrifter forteller at det kan komme inn prosjekter underveis i løpet av et år som må gjøres for å kunne opprettholde driften, mens slik som bedrift Charlie forteller så baserer de porteføljene på dette. Prosjektstyringssystem som inkluderer en porteføljeledelse som sikrer at de prosjektene som velges er riktig identifisert blir av ul Musawir mfl. (2020) sett på som en sentral del av gevinstrealisering. Dette kan sees i parallell med måten blant annet bedrift Charlie bygger opp porteføljen på når det gjelder vedlikeholdsprosjekter/investeringsprosjekter ved at de identifiserer mulige prosjekter som må inkluderes i porteføljen basert på levetiden til utstyret. For de resterende bedriftene så vil prioriteringssystemer og utvelgelsen kunne være med å identifisere gode prosjekter, men som studien til Buys og Stander (2010) belyser så kan for mange aktive prosjekter i porteføljen oppta verdifulle ressurser. Det kan derfor diskuteres om de andre bedriftene ville sluppet enkelte endringer i porteføljene underveis gjennom året ved å identifisere livsløpet til ulike deler av prosessen slik at de blir inkludert i porteføljene på en systematisk måte.

Når det gjelder porteføljestyring så blir det lagt frem av flere casebedrifter, blant annet Alfa, at hvilke prosjekter som pågår kan være avhengig av de tilgjengelige ressursene. Selv om det skal være strategisk forankring i porteføljen sliter flere med mangel på ressurser, noe som gjenspeiles i de interne prosjektene som kan gjennomføres til enhver tid. I slike tilfeller sier tidligere litteratur av Buys og Stander (2010) at et problem med prosjektporteføljer er nettopp for stort antall aktive prosjekter. Videre viser forskningen at verdifulle ressurser blir opptatt og kan dermed ikke tilføre strategisk verdi til interne prosjekter. På bakgrunn av at flere bedrifter har ressursmangel så fremkommer det at prosjektledere må raskt videre til nye prosjekter da det ligger flere prosjekter liggende, noe som videre kan påvirke avslutningsfasen. Forskningen til Buys og Stander (2010) legger frem at prosjektporteføljer som har for mange aktive prosjekter kan resultere i prosjektsvikt og høy omsetning av ressurser på bakgrunn av at prosjektdeltakere og ledere jobber med for mange prosjekter slik at de blir utbrent. Blant annet forteller bedrift Alfa, som trekker frem at ressursmangel kan påvirke porteføljen, at de ikke er ukjente med å leie inn eksterne prosjektledere. Dette kan trekkes i parallell med utfordringer som kan komme senere i prosjekter når prosjektresultatet skal settes i drift, og denne utfordringer vil bli diskutert videre under "Avslutningspraksis".

5.1.3 Tidlig involvering

Selv om flertallet av bedriftene presenterte positive resultater i forbindelse med tidlig involvering av ansatte i bedriften i interne prosjekter, har det også blitt fremmet noen forskjeller i praksisen med tidlig involvering. Som Wondimu mfl. (2020) fremmer i sin forskning vil tidlig involvering legge til rette for at prosjektgruppen og andre ansatte, eksempelvis operatører, skal kunne jobbe sammen mot å finne den beste løsningen til prosjektet. Den største ulikheten som fremkom fra intervjuene omhandler at noen av bedriftene involverer operatører helt fra start, mens hos andre kommer operatører og andre ansatte inn i prosjektet på et senere tidspunkt. De bedriftene som trekker frem at operatører, og andre ansatte, kommer inn på et senere tidspunkt i prosjektet forteller at dette er på bakgrunn av at tidligfase av prosjekter gjerne har mye kalkulering og dokumentarbeid som ikke er ansett like nødvendig for operatører å være delaktig i.

For å understreke fordelene tidlig involvering kan gi til bedrifter fremmer Wondimu mfl. (2020) at dersom det involveres tidlig i designfasen av prosjekter, kan forholdet mellom prosjekteier og operatører bedres. Funnene fra intervjuene fremmer at flere bedrifter jobber aktivt med tidlig involvering for at operatører skal få eierskap til prosjektet. Det kan diskuteres hvorvidt et bedre forhold mellom prosjektgruppen og operatører kan medføre at operatører velger å ta eierskap til prosjektet. Datainnsamlingen viser tendenser til at flere bedrifter har utfordringer med at prosjektgruppen ikke får overlevert/ferdigstilt prosjekter på bakgrunn av at det er utfordrende å få operatører til å ta eierskap til prosjektet slik at de overtar ansvaret. Dette viste seg å være tilfellet i blant annet Alfa og Charlie. Som Wondimu mfl. (2020) videre fremlegger i sin forskning vil tidlig involvering kunne bidra med å øke forståelsen til alle parter som berøres av prosjektet, samtidig som det kan minke risikoen for konflikter. Dermed øker også sannsynligheten for at gevinstrealiseringen fra prosjektet lykkes.

Samtlige bedrifter viser til viktigheten av å få involvert operatører i interne prosjekter, enten det er helt fra starten eller etter at det er bevilget penger til prosjektet. Årsaken til at dette blir ansett sentralt er at bedriftene opplever at det generer verdi til prosjektene. For å lykkes med å skape verdier i prosjektene viser forskningen til Breese (2012) at det er sentralt å se på hvordan gevinstene er utarbeidet. Det vil altså si at dersom bedriftene har utfordringer knyttet til svinn i gevinster, vil det være aktuelt å se på hvem som har vært involvert i prosessen med å planlegge gevinstene og hvilke interesser prosjektet har. Hwang og Thorn (1999) understreker dette da deres forskning viser til at brukerinvolvering er fordelaktig for bedriften. Basert på forskningen kan det diskuteres i hvilken grad bedriftene som har utfordringer knyttet til å identifisere gevinster inkluderer operatører tidlig i prosjektet. Tidligere forskning peker på at dersom det involveres tidlig i prosjekter så er dette positivt for prosjektgevinster, men forskningen til blant annet Hwang og Thorn (1999) sier også at en må se på hvordan involveringen forekommer.

Involveringen av ansatte og operatører tidlig i prosjekter blir i hovedsak gjort gjennom møter og

oppdateringer fra møter. For bedriftene som leier inn eksterne prosjektledere har det kommet frem av intervjuene at involveringen er noe mer utfordrende enn hos casebedriftene som i hovedsak sitter med prosjektledelsen internt. Bedriftene som aktivt jobber med en form for tidlig involvering viser til at kommunikasjonen og involveringen i hovedsak skjer gjennom møter. Bedriftene viser til forskjellige møter, blant annet prosjektmøter og månedsmøter. Datainnsamlingen viser tendenser til at bedriftene som har prosjektledere og prosjektgruppen hovedsakelig internt i bedriften forteller om “kort avstand fra drift til kontorene”. Med dette menes det at operatører eller andre ansatte som har innspill eller kommentarer til prosjektene har kort vei opp til kontoret, samt at de ansatte er kjent med hverandre slik at det er lav terskel for en dialog. Fra intervjuene fremkommer det at bedrifter som har mye eksterne prosjektledere mangler denne delen av kommunikasjon i forhold til operatørene, da det meste foregår gjennom møter eller mail (møtereferat).

Bedriftene Alfa og Bravo trekker spesielt frem viktigheten med tidlig involvering for at operatørene, eller brukerne av prosjektresultatet, skal få eierskap til det. Det er derimot å bemerke at bedrift Alfa har noe varierende grad av inkludering av operatører i prosjekter. Fra datainnsamlingen fremkom det at bedrift Alfa spesielt har utfordringer med å få prosjekteier, eventuelt driften, til å ta over prosjektet når det skal overleveres. Det kan diskuteres i hvilken grad dette kan skyldes mangel på tidlig involvering og innspill fra operatørene. Bedriften benytter seg også ofte av eksterne prosjektledere, noe som medfører at operatører ikke nødvendigvis er kjent med vedkommende og motsatt. Denne praksisen samsvarer i liten grad med litteraturen til Wondimu mfl. (2020) som viser til viktigheten av tidlig involvering for at de involverte skal kunne kommunisere, samt få en økt forståelse for alle parter. Det samme viser forskningen på *Early Contractor Involvement* i byggebransjen, hvor blant annet forskningen til Wondimu mfl. (2020) forteller at tidlig involvering medfører økt kjennskap mellom prosjekteier og entreprenører tidlig.

En utfordring som trekkes frem i arbeidet med tidlig involvering er ressursmangel. Generelt så fremkommer det at flere bedrifter har utfordringer med ressurser både på prosjektet, men også når operatører skal involveres. Dette skyldes blant annet at flere av bedriftene har en liten prosjektavdeling med få ansatte til å fordele prosjektene mellom. Samtidig er det ressursmangel i forhold til operatører som kan inkluderes i prosjekter på bakgrunn av at den daglige driften av prosessproduksjonen blir første prioritert. Tidlig involvering krever noe ekstra av de involverte, men som både litteraturen og datainnsamlingen viser til så genererer det fordeler for prosjekter (Breese, 2012; Hwang & Thorn, 1999; Wondimu mfl., 2020). Bedriftene forteller at operatørene har mye gode innspill når de blir involvert, og ulik kompetanse medfører nye løsninger og gevinster. Dette samsvarer med litteraturen fra byggebransjen (Walker & Lloyd-Walker, 2012), som viser til flere fordeler med *Early Contractor Involvement* i designfasen.

5.1.4 Målbare indikatorer og gevinster

Blant casebedriftene i denne studien så trekker bedrift Alfa og Charlie frem business caser som en del av tidlig fase i prosjekter når det tilrettelegges for gevinstrealisering. Hos begge bedriftene fortelles det at business caser skal gjennomføres for alle prosjekter, og skal blant annet inneholde målbare indikatorer som senere skal kunne etterprøves. Bedrift Alfa understreker spesielt viktigheten av at business casene som blir utarbeidet for prosjekter har målbare indikatorer, slik at det videre kan gjøres estimater som sjekkes i etterkant av prosjektet for å undersøke om prosjekter ga de forventede gevinstene. Praksisen i bedrift Alfa og Charlie i forhold til business caser viser flere likhetstrekk med gevinstrealiseringsmodellen som blir presentert i forskningen til Hellang mfl. (2013). Denne gevinstrealiseringsmodellen inneholder en gevinstplan og en forretningscase som det videre kan diskuteres at er en tilsvarende business case hos bedriftene. Business casene til bedrift Alfa og Charlie kan sees i parallell med forskningen til Hellang mfl. (2013) hvor det videre legges frem at en gevinstrealiseringsplan er sentralt før prosjekter settes i drift. På samme måte som bedrift Alfa og Charlie forteller at en business case skal utarbeides i forkant av hvert prosjekt for å fremme indikatorer og gevinster viser forskningen til Hellang mfl. (2013) at en gevinstrealiseringsplan skal inkludere målbare indikatorer samt anbefalinger for målinger.

Bedrift Alfa og Charlie utmerker seg mest når det gjelder målbare indikatorer i arbeidet med gevinstrealisering. Videre fremkommer det fra intervjuene med disse to bedriftene at målbare indikatorer som inkluderes i business casen eksempelvis er energiforbruk, produksjonsutbytte, kostnadsreduksjon og økonomiske gevinster. Det er også verdt å bemerke at bedrift Bravo fremlegger at de har fokus på målbare indikatorer i forkant av prosjekter som eksempelvis produksjonskostnader og produksjonsutbytte, men forteller at de har forbedringspotensialet med å benytte seg av disse i etterkant. Indikatorene som trekkes frem av bedriftene kan anses å være *SMARTE-kriterier* sett i søkelys av teorien presentert av Johnsen (2007) som sier at indikatorene burde være spesifikke, målbare, aksepterte, relevante, tidfestede og enkle. Slike kriterier representerer gode måleindikatorer som skal kunne måle resultater i etterkant av prosjekter. Bedrift Bravo, Delta og Echo forteller at de alle har utfordringer enten med å identifisere indikatorer eller benytte seg av disse i etterkant av prosjekter, og da kan det diskuteres om dette kunne vært bedret ved å benytte seg av teorien om “*SMARTE-kriterier*”.

Fra datainnsamlingen fremkommer det at flere casebedrifter har utfordringer knyttet til etterarbeidet med målbare indikatorer, altså å måle om gevinstene fra prosjektet ga det som var forventet. Blant annet forteller bedrift Bravo og Echo at de har utfordringer knyttet til å benytte seg av målbare indikatorer i etterkant av prosjekter. Dette samsvarer i stor grad med forskningen til Flak (2012) hvor det vises til at selv om en organisasjon har flere indikatorer å bruke, er det mangler i etablert praksis på hvordan indikatorene kan evalueres og oppfølges. Det er å bemerke

at forskningen til Flak (2012) omhandler IKT- bransjen, men det vises til at dette er overførbart til andre prosjekter også. En annen utfordring som spesielt trekkes frem av bedrift Delta er å skulle lage målbare indikatorer til HMS-prosjekter, det vil si prosjekter som skal fremme helse, miljø og sikkerhet internt i bedriften. Det fortelles at HMS-prosjekter er nødvendige for bedriften å gjennomføre, men å lage målbare indikatorer på slike prosjekter er utfordrerne. Dette kommer av at det nødvendigvis ikke er en økonomisk gevinst, men at gevinstene ligger på de ansattes helse og sikkerhet, samt miljø. I slike tilfeller kan det diskuteres om det ville være bedre med målbare indikatorer som måler nivå i stedet for tallfesting. Dette samsvarer med forskningen til Breese mfl. (2018) hvor det fremkommer nettopp hvor viktig det er å følge opp gevinster som ikke nødvendigvis kan tallfestes.

I gevinstrealiseringen av prosjekter blir målbare gevinster synliggjort da prosjekter har som formål å knytte bedriftsstrategi sammen med ytelse på virksomhetsnivå (Bjorvatn, 2022). For å kunne måle gevinstene er det sentralt at bedriftene har satt opp målbare indikatorer for prosjektet. Indikatorene er sentrale for at bedriften skal kunne måle gevinster etter prosjektslutt i henhold til hva bedriften anser som gevinster fra prosjektet, for å videre kunne vurdere i hvilken grad prosjektet var vellykket (Bjorvatn, 2022). Flere av casebedriftene forteller om målbare gevinster i prosjektene, og de fleste gevinstene som nevnes omfatter en form for kalkulasjon enten i form av eksempelvis produksjonsforbedringer/kostnader, salgsinntekter eller miljøutslipp. Det er tendenser i flere av casebedriftene at det er forbedringspotensialer på dette området, og bedriftene kan bli enda flinkere på måle gevinstene prosjekter gir. Bedrift Alfa viser til å benytte seg aktivt av å måle gevinster og forteller at de jobbes med å måle gevinster ut fra business casen som er utarbeidet for prosjekter. Bedrift Echo forteller derimot at bedriften kan bli enda bedre på dette da det ikke alltid er tilfellet at gevinster måles etter prosjekt. Å måle gevinster etter prosjekt presenteres av Bjorvatn (2022) som en sentral del av gevinstrealiseringsfasen, og ved å overføre kunnskap fra prosjekt til basisorganisasjonen blir gevinstene som er skapt i prosjektet benyttet. Det kan derfor diskuteres i hvilken grad bedriftene som ikke aktivt måler gevinster fra prosjekter får realisert alle potensielle gevinster.

5.2 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering underveis i prosjekter

I følgende seksjon blir det fremlagt og diskutert hvordan casebedriften tilrettelegger for gevinstrealisering underveis i interne prosjekter, i henhold til det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Denne fasen inkluderer arbeidet som gjøres underveis i prosjekters livssyklus, og omhandler gjennomføring og utførelse av interne prosjekt. Det vil også diskuteres hvorvidt praksisen i bedriftene stemmer overens med relevant litteratur.

5.2.1 Samspill

Vellykket gevinstrealisering forutsetter god samordning og kommunikasjon innad i prosjektgruppen og mellom basisorganisasjonen og prosjektorganisasjonen så lenge prosjektet pågår (Bjorvatn, 2022). Bakker (2010) viser til at tidligere forskning har behandlet flere sentrale aspekter ved samspillet i interne prosjekter. Arvidsson (2009) omtaler spenninger i prosjektorienterte matriseorganisasjoner som følge av at fundamentalt ulike organisatoriske prinsipper ligger til grunn for basisorganisasjonen og prosjektet (Packendorff, 1995). Meyerson mfl. (1996) legger frem at mennesker i prosjekter i stor grad opererer under begrensninger av høy usikkerhet og gjensidig avhengighet da prosjektdeltakerne er avhengig av hverandre på grunn av ulike ferdigheter og kunnskap. Overordnet viser casebedriftene i denne studien til at samspillet i prosjektgruppene er bra, og at de har god informasjonsflyt mellom deltakerne i og rundt prosjektet. I bedrift Alfa forteller informantene at kommunikasjonen kunne vært enda bedre ut til drift og operatører, da de har opplevd at muntlig informasjon kan endres fra person til person slik at operatørene ikke alltid får den informasjonen som er riktig. Dette kan skyldes at porteføljen er stor og at det blir lite tid per prosjekt. På bakgrunn av dette kan det være vanskelig å oppnå vanlige former for tillitsbygging i prosjekter da de blir sett på som midlertidige organisasjoner, og som Meyerson mfl. (1996) fremmer i teorien om “rask tillit” hvor grupper i prosjekt jobber basert på en annen type tillit som raskt dukker opp. Det kan derfor tenkes at de som jobber i drift er vandt til å bygge opp en annen form for tillit, eksempelvis en tillit gradvis bygget opp over tid. Dette kan skape ulikheter mellom de som jobber i prosjekter og de som jobber fast i linjen i basisorganisasjonen. Bakker (2010) legger også til at oppførsel og kommunikasjon er avgjørende for kompleksiteten og den begrensede tidsrammen prosjektet har. Det vil derfor være viktig at prosjektdeltakere er dette bevisst, og at fokus på å bygge tillit mot de som jobber i drift er til stede. Formen for tillit som eksisterer i de ulike bedriftene vil nok variere en del, med tanke på at noen bedrifter har egne prosjektavdelinger som kjører alle prosjektene selv, mens bedrift Alfa gjerne leier inn prosjektledere for å gjennomføre prosjektene. Tillit mellom prosjektgruppen og drift antas å være størst i de bedriftene som har interne prosjektledere med allerede et godt etablert forhold til de ansatte i drift, og den såkalte “ansikt til ansikt” interaksjonen som Bakker (2010) refererer til.

I teorien henviser Hanisch og Wald (2014) til gjensidig avhengighet, og at koordinering av prosjekter bør være preget av høy grad av kommunikasjon og gjensidig tilpasning. Resultatene fra datainnsamlingen viser til at alle bedriftene i stor grad har fokus på å kommunisere godt, spesielt innenfor prosjektgruppene, men at det gjerne kan fokuseres enda mer mot deltakere fra drift. Utfordringen her er at de som deltar i prosjekter fra drift blir satt i to ulike roller, og at det kan være vanskelig å møte forventningene i begge, noe som kan gå utover kommunikasjonen. Det er naturlig å tenke at arbeidsoppgaver knyttet til drift må komme først for å kunne opprettholde produksjonen, men dette kan gi utfordringer knyttet til samspillet og kommunikasjonen med

resten av prosjektdeltakerene, da det kan gå på bekostning av prosjektmøter.

Relasjonskvalitet blir av Hanisch og Wald (2014) sett på som en sentral suksessfaktor for prosjekter, hvor tillit, respekt og hjelpsomhet er med å bidra til denne kvaliteten. Inntrykket fra casebedriftene er at deltakerne i prosjekter har respekt for hverandre, og derav at relasjonskvaliteten i stor grad er god. Relasjonskvaliteten kan derimot være noe dårligere i de bedrifter som leier inn prosjektledere og andre ressurser for å gjennomføre interne prosjekter, da det ikke er dannet tillit til de innad i organisasjonen før prosjektstart. Dette kan i verste fall medføre at prosjektene ikke får hentet ut de planlagte gevinstene eller oppnår den graden av suksess som er tiltenkt, da kommunikasjonen og samspillet mellom prosjektdeltakere ikke er tilstrekkelig.

Fra flere av casebedriftene kommer det frem at det oppleves utfordrende når de som jobber i drift blir involvert i prosjekter. Tendensene som går igjen er at driftspersonalet ikke rekker å møte opp på prosjektmøtene fordi det har oppstått noe uforutsett i drift som er viktigere å håndtere. Dette kan ses i sammenheng med Andersen (2018) sin teori om ressurskonflikter som oppstår på individnivå når ansatte jobber både i linjen og i prosjekt. Det kan være utfordrende å stå i en slik rolle da en gjerne ofte må vurdere hva en skal prioritere. Dersom det er noe kritisk som har oppstått i drift er det viktig å få ordnet opp i det slik at produksjonen ikke stopper opp, men det er også viktig å være til stede på prosjektmøter dersom det skal tas valg og beslutninger som denne personen sitter med nøkkelkompetanse på. Det vil derfor være viktig for alle som deltar i prosjektet at de er klar over at ressurskonflikter kan oppstå, for ved å være bevisst på det kan det unngås at det går utover et godt samspill og kommunikasjon mellom de deltagende i interne prosjektet. Bevisstgjøring av dette kan også gjøre det enklere for de prosjektdeltakerne som står i denne skvisen. De kan få ytre sine tanker om hvordan de oppfatter de ulike rollene sine, og det kan tenkes at det kan tas mer hensyn og forbehold mot at uforutsette ting kan oppstå. Funnene bekrefter dermed langt på vei tidligere forskning ved å fastslå at krysspress og ressurskonflikter forekommer og ved å understreke betydningen av samordning mellom basisorganisasjon og prosjekt.

5.2.2 Motivasjon

Motivasjonen til medarbeiderne som skal ta i bruk resultatene fra prosjektet, er avgjørende for vellykket gevinstrealisering. I de fleste av bedriftene i utvalget er operatørene som jobber mot prosjekt, eller som skal ta i bruk prosjektresultatet, stort sett positive og motivert til prosjektene. Det er alltid noen ansatte som er skeptiske, men jevnt over er de fleste positive til det som gjennomføres. Som nevnt av Gaddis (1959) er prosjektleder et bindeledd mellom prosjektet og bedriftsledelsen. Prosjektleder skal motivere, planlegge, evaluere, koordinere, kommunisere og skape et behagelig arbeidsmiljø. I bedrift Alfa trekkes det frem at operatørene som regel er

motivert for prosjektene som gjennomføres, men at det også kan være noe situasjonsavhengig. Motivasjonen er ofte høyere hos operatører dersom de blir involvert i prosjektene. Prosjektene som gjennomføres er ofte etterspurt i fra driftspersonell, og da ligger det allerede et eierskap og motivasjon hos operatørene. Som Bartsch mfl. (2013) nevner kan sterke sosiale bånd mellom prosjektdeltakerne være en pådriver for motivasjonen, og det at de som jobber i prosjektavdelingen og i drift hos Alfa klarer å kommunisere ønsker for prosjekter mellom hverandre anses å bidra til at motivasjonen hos de ansatte opprettholdes. Med et eierskap i bunn kan det tenkes at motivasjonen hos de ansatte fra drift vil være til stede helt fra prosjektstart, da da det ofte er et stort ønske om prosjektene. At drift klarer å kommunisere ut til prosjektavdelingen og at ønskene deres blir tatt imot kan tyde på at det er etablert sterke sosiale bånd mellom drift og prosjektavdelingen. Dette er med på å bidra til at de fleste i fra drift som regel er motiverte for prosjektene. Dette kan også ses i sammenheng med at de i bedrift Alfa også forteller at når informasjonen om noe som medfører store endringer kommer i etterkant, trengs det mer tid for å få prosjektet implementert og brukt av operatører. Det er mye som tyder på at for å holde motivasjonen oppe er bedriften avhengig av å opprettholde god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom drift og prosjektavdeling, og for å klare dette er de avhengig av det sosiale båndet.

Som Gaddis (1959) nevner er prosjektledere et bindeledd mellom prosjekt og bedrift, og kommunikasjon ut til alle er viktig for suksessgraden. En av bedriftene som kommuniserer ut til alle ansatte om pågående prosjekter er bedrift Bravo. I denne bedriften har de kvartalsvis allmøter for å informere om nye prosjekter og det som skal implementeres i bedriften. Erfaringsmessig har dette vært populært blant de ansatte, og det har sikret at alle ansatte fra drift får en innsikt i de aktivitetene som foregår internt. At de ansatte i drift har en generell innsikt i det som foregår og det som kommer til å foregå i fremtiden, kan bidra til å øke motivasjonen til prosjektene som gjennomføres da det legger grunnlaget for et eierskap i prosjektene. Dette kan medføre at når prosjektresultatet skal implementeres i produksjonen, så er ikke operatørene fremmed for endring da motivasjonen for prosjektene allerede blir skapt tidlig via disse allmøtene.

I bedrift Charlie kommer det frem at ansatte fra drift ønsker å involveres, men at det er utfordrende å kombinere å jobbe i drift og prosjekt. Bedriften viser til at når operatørene er med i designet av det interne prosjektet skapes det et eierskap som er viktig for å kunne ta prosjektresultatet i bruk. Her kan det også refereres til Bartsch mfl. (2013) teorier om sosiale bånd, og at det er viktig med fokus på dette båndet for å kunne generere eierskap og motivasjon hos de prosjektet skal overleveres til. Det kan imidlertid se ut som at dette båndet ikke har så mye betydning for motivasjonen til de som nærmer seg slutten av arbeidslivet. Selv om det trolig er sterke sosiale bånd på bakgrunn av at de fleste av disse har jobbet i bedriften lenge, så styrkes likevel ikke motivasjonen til nye prosjekter og endring. Dette kan nok begrunnes i at de nærmer seg pensjonsalder, og ikke alltid ser verdien for sin egen del å skulle engasjere seg i nye prosjekter.

I bedrift Echo er de ansatte lojale til det som gjennomføres, men ikke alle operatørene bidrar like godt inn i prosjektene. Noen er mer destruktive enn det de ønsker å yte, og dette kan eksempelvis skyldes at det er uenigheter i prosjektet på en avdeling. For eksempel dersom ikke alle forstår hvorfor prosjektet skal gjennomføres. Her kan det stilles spørsmål om dette skjer fordi operatørene ikke blir informert godt nok i forkant av prosjektene, for som nevnt med bedrift Bravo har de hatt god nytte av kvartalsvise allmøter for å informere om hva som kommer til å skje fremover. Ved å ha en form for allmøter kan kanskje bedrift Echo også oppleve at de ansatte får en større forståelse for hvorfor prosjektene må gjennomføres, som videre kan skape et større engasjement og motivasjon til gjennomføringen.

Archibald (1990) og Packendorff (1995) nevner at prosjektdeltakere ikke skal ha egne motiver i prosjektene, men bli motivert av prosjektleder. Dette er for å unngå at prosjektene skal bli et verktøy for å nå høyere nivåer i systemet. Det trekkes frem fra flere casebedrifter at de som er involvert fra drift flere ganger må håndtere utfordringer i produksjonen til fordel for å gå på prosjektmøter. Det kan derfor tenkes at det i casebedriftene sjeldent er driftsansvarlige som motiveres av prosjektet for å nå høyere nivåer i systemet, da de har hovedfokus mot drift. Dette kan skape begrensninger i prosjektarbeidet også, da viktige avgjørelser som burde vært tatt med driftspersonale til stede enten må bli utsatt eller tatt av bare de som sitter i prosjektgruppen. Som Arvidsson (2009) legger frem kan det bli problematisk om prosjektavdelingen foreslår endringer og linjefunksjoner i organisasjonen ikke er villig til å akseptere dette, samt implementere nye måter å jobbe på. For å sikre god gevinstrealisering er det derfor sentralt at bedriftene og prosjektgruppen fokuserer på å ha motiverte ansatte i driften og at samspillet på kryss av prosjekt og drift fungerer optimalt slik at endringer som skjer som følge av prosjekter blir godt mottatt i linjen.

5.3 Tiltak for tilrettelegging for gevinstrealisering etter prosjektslutt

I følgende seksjon blir det fremlagt og diskutert hvordan casebedriften tilrettelegger for gevinstrealisering etter prosjektslutt, i henhold til det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Denne fasen inkluderer arbeidet som gjøres etter prosjekters livssyklus og inkluderer arbeidet som gjennomføres når prosjektresultatet skal settes i drift. Det vil også diskuteres hvorvidt praksisen i bedriftene stemmer overens med relevant litteratur.

5.3.1 Gevinstrealisering i linjen

I arbeidet med å tilrettelegge for gevinstrealisering etter prosjektslutt handler det i hovedsak om å realisere gevinstene (Cha mfl., 2018), samt styring når prosjektresultatet skal realiseres (ul Musawir mfl., 2020). Fra intervjuene med casebedriftene fremkommer det at enkelte bedrifter har utfordringer knyttet til avslutningsfasen, mens andre bedrifter har funnet en velfungerende avslutningspraksis. Tidligere forskning av eksempelvis Cha mfl. (2018) viser til at det er få studier som har fokusert på prosjekteiers rolle for å skape gevinster av prosjektet, og dermed er fasen når prosjektet skal settes i drift avgjørende for nytteskaping. Bedrift Echo forteller om en praksis som anses velfungerende i den avsluttende fasen, og som samsvarer med teorien til Cha mfl. (2018) som tilsier at denne fasen må inkludere (1) opplæring, (2) kunnskapsoverføring, (3) driftsstyring og (4) prosessendringer. Årsaken til at det kan diskuteres at Echo har en velfungerende praksis er at bedriften forteller at i overleveringsfasen til prosjekteier så er det flere formelle krav som skal innfris.

Tatt i betraktning at det er få studier som har rettet søkelys på prosjekteiers rolle for å skape gevinster er det aktuelt å se på praksisen i bedrift Echo. Praksisen Echo benytter i avslutningsarbeidet er sentral i søkelyset av forskningen, da sluttkravene blant annet omfatter en sluttrunde med de involverte og prosjekteier hvor det er en gjennomgang på om alt er levert i henhold til det som er forespeilet i prosjektet. Videre forteller bedrift Echo om en finansiell stopp når prosjekteier signerer at de godkjenner overtagelsen av prosjektet, og ofte er dette driftspersonell eller en avdeling i drift. Det interessante med avslutningspraksisen til Echo, og som kan være med som et bidrag til forskningen, er at bedriften forteller at prosjekteier har blitt flinkere til å stille krav i henhold til overlevering av prosjektresultat og arbeidet som er gjort. Basert på forskningen til Cha mfl. (2018) kan det diskuteres om dette bidraget er en velfungerende praksis i henhold til prosjekteiers rolle i arbeidet med å skape gevinster. Basert på de omtalte punktene i bedrift Echos avslutningspraksis er det flere likhetstrekk med den presenterte teorien.

I avslutningsfasen fremkom det at bedrift Alfa og Bravo enten hadde utfordringer med fasen eller noe varierende praksis. Charlie trekker også frem en utfordring i arbeidet med å tilrettelegge for gevinstrealisering i interne prosjekter etter prosjektslutt ved at prosjektledere ikke "blir kvitt" prosjektene sine, altså det er få som ønsker å ta eierskap over prosjektet når det har blitt implementert i driften. Utfordringene kan sees i søkelys av forskningen til ul Musawir mfl. (2020) hvor det fremkommer hvor viktig det er med klare ansvarsområder i gevinstrealiseringsarbeidet. Videre kommer det frem av forskningen at det er prosjekteier som er ansvarlig for overlevering av prosjekter, og det kan derfor undersøkes videre i hvilken grad bedrift Alfa, Bravo og Charlie har en tydelig definert prosjekteier for prosjektene som tar hånd om overtakelsen. Det kan diskuteres om disse bedriftene har utfordringer knyttet til at driftsavdelinger skal ta eierskap til

prosjektresultatet da det ofte er en avdeling i bedriften som er prosjekteier på interne prosjekter. Som forskningen til Zwikael mfl. (2019) fremlegger så flyttes ansvaret fra prosjekteier til den respektive avdelingen ved prosjektslutt. Det er derfor å bemerke at bedriftene kan ha utfordringer knyttet til tydelig definerte roller i prosjektet som kan medføre at overleverelsen av prosjekter er krevende.

Videre legger litteraturen frem viktigheten av en smidig overlevering av prosjekt fra prosjektgruppen til linjen, da det er linjen som skal realisere gevinstene (Andersen, 2018). Basert på at det er flere av bedriftene som finner denne fasen krevende, og ikke erfarer smidige overganger fra prosjekt til drift, kan det diskuteres hvordan dette kan bedres. Bedriftene som har en velfungerende praksis på dette har flere elementer som samsvarer med tidligere forskning. Derimot så har eksempelvis bedrift Alfa og Charlie forbedringer i denne fasen både når det gjelder tydelig definerte roller og eierskap. Det er derimot å bemerke at disse to bedriftene ikke forteller om en formell overtagelses protokoll hvor prosjektgruppen og prosjekteier, eller en driftsavdeling, går igjennom en liste for prosjektresultatets innhold.

5.3.2 Avslutningspraksis

Det er kjent fra litteraturen at når prosjekter skal avsluttes er avslutningen ofte veldefinert i prosjekter. Det litteraturen derimot peker på, og som også viser seg å være tilfellet hos noen av casebedriftene, er at det ikke alltid er like tydelig når avslutningen skal finne sted (Karlsen, 2017). Bedrift Alfa forteller om utfordringer knyttet til avslutningspraksisen da de har lite tilgjengelige ressurser i denne fasen, på bakgrunn av at interne prosjekter krever mye i tidlig fase. Utydelig definerte roller og få prosjektansatte medfører at bedrift Alfa har utfordringer med å få ansatte til å ta ansvar for prosjektet i etterkant. Dette samsvarer videre med Karlsen (2017) hvor det anses at avslutninger i prosjekter kan være uklare og innebære motstridende interesser. Det er fordelaktig å ha avklart med alle interessenter i prosjektet hvordan avslutningsopplegget skal være, men når situasjonen er slik som hos Alfa hvor det ikke nødvendigvis er tydelig definerte roller vil avslutningsfasen bli krevende (Karlsen, 2017).

Tidligere forskning av Mantel mfl. (2016) fremla teori om to ulike kategorier for beslutningskriterier for prosjektavslutning. Praksisen i bedrift Bravo, Delta og Echo anses å samsvare med denne teorien da handover lister og mangellister kan benyttes for å se i hvilken grad prosjektet har lyktes, og om suksesskriteriene for prosjektet er oppnådd. Bedrift Echo forteller at prosjekteier, driften, har blitt flinkere til å stille krav ved å bruke en slik formell overtagelse og setter kriterier til hva prosjektresultatet skal oppfylle. Bedrift Bravo og Delta viser også til en velfungerende praksis, men bedrift Delta viser tendenser til flere utfordringer enn Bravo og Echo. En interessant observasjon hos bedrift Bravo var at bedriften har gjennomført overlevering av interne prosjekter fra prosjektleder til drift både med og uten

handover liste. Det viste seg at det på enkelte prosjekter kunne fungere uten, men at det da kunne bli krevende for prosjektleder å bli kvitt prosjektene når det manglet en formell overlevering. Dette kan sees i parallell med praksisen i bedrift Alfa som ikke forteller om formelle prosedyrer i avslutningsfasen, og trolig ville de kunne ha forbedret denne fasen ved å benytte seg av en formell mangelliste eller handover.

Felles for avslutningspraksisen hos alle bedriftene er at prosjektet skal overleveres fra prosjektleder til en prosjekteier som i denne studiens tilfeller er linjen i organisasjonen (driften). Det er også i denne fasen av prosjektet at utfordringer har vist tendenser til å oppstå, hovedsakelig knyttet til at linjen skal ta eierskap til prosjekter. Dette underbygges av litteraturen til Flak (2012) hvor det blir presentert at organisasjoner generelt har utfordringer når prosjektresultatene skal implementeres i linjen. Utfordringen her er at linjen som skal realisere hovedvekten av gevinster først får eierskap til prosjektet i denne fasen, og fasen i seg selv er kritisk for motivasjonen til å realisere gevinster (Flak, 2012). Det kan derfor diskuteres i hvilken grad tidlig involvering kan bedre eierskapsforholdet til linjen slik at motivasjonen for å realisere gevinster bedres (Walker & Lloyd-Walker, 2012; Wondimu mfl., 2020). Dette trekkes også frem som et sentralt element av Flak (2012). Praksisen til bedrift Echo er verdt å bemerke her da bedriften både er kjent med tidlig involvering, og har en overleveringsfase til linjen hvor det fortelles at prosjekteier tar eierskap til prosjekter samtidig som prosjekteier også setter krav til resultatet. Videre legger tidligere litteratur frem at avslutningspraksis bør inkludere opplæring (Flak, 2012), noe som også fortelles av bedrift Echo at inngår i deres forespørsler om prosjekter slik at når prosjektet skal settes i drift er det allerede satt av timer til opplæring.

5.3.3 Læring

Læring viser seg å være en utfordring hos samtlige bedrifter i studien. Ifølge Bartsch mfl. (2013) er læring en kjent utfordring på prosjektnivå ved at det kan være krevende å overføre på tvers av prosjekter, samt å gjøre læringen tilgjengelig for organisasjonen. Casebedriftene forteller at internt er organisasjonene kjent med læring, men ingen av de undersøkte bedriftene har funnet et system som er optimalt. Bedrift Bravo og Charlie forteller om et fokus på læring som benyttes gjennom prosjektevaluering, men som er varierende brukt blant de ansatte. Bedrift Alfa og Delta forteller om utfordringer knyttet til ressursmangel i henhold til læring, ved at prosjektlederne har et stort antall prosjekter som står og venter slik at det ikke prioriteres tilstrekkelig med tid til læring i etterkant av de interne prosjektene. Bedrift Echo forteller derimot at konsernet jobber med å utvikle verktøy for læring da dette er noe de har forsøkt før, men som viste seg å ikke lykkes. Til tross for at bedriftene har utfordringer med læring så viser bedriftene til at dette er noe de ønsker å bli bedre på da de ser nyttheten og viktigheten av læringen. Viktigheten av læring i prosjekter understrekes av litteraturen til Kalsaas (2012) hvor det fremmes som en sentral del av

prosjektledelseslitteraturen.

Som Kalsaas (2012) fremlegger så er kunnskap en sentral del av fundamentet for læring i organisasjoner, og det fremkommer ikke at det er mangel på kunnskap som skaper utfordringer hos bedriftenes arbeid med læring. Det som derimot utpeker seg som en fellesnevner for læring i bedriftene er at det ikke er et veletablert system for dette, og de digitale plattformene som gjerne benyttes er ikke optimalisert for å kunne viderelede læring mellom prosjekter. Forskningen til Bartsch mfl. (2013) viser til at tidligere forskning har undersøkt både tekniske og strukturelle metoder for læring i organisasjoner, men dette krever ytterligere forskning. Basert på litteraturens fremheving av læring som et sentralt element for spesielt designfasen av prosjekter (Kalsaas mfl., 2020), så kan det diskuteres at samtlige bedrifter har forbedringspotensialer knyttet til å finne et velfungerende system som gjør det mulig å overføre kunnskap internt i prosjekter. Det fortelles om mye "rot" i dokumentasjonssystemene bedriftene opererer med nå, slik at det i stor grad ikke blir benyttet av de ansatte. Dette kan sees i parallell med læringsdilemmaet Arvidsson (2009) presenterer som er en læringsgrense mellom organisasjonsdelene, basisorganisasjonen og prosjekt.

Flere av bedriftene, blant annet Bravo, Charlie og Delta, forteller om evalueringer i etterkant av prosjekter. Dette er ifølge Karlsen (2017) et effektivt virkemiddel som bidrar til læring. Forskningen viser videre at organisasjoner ønsker å legge vekt på dette da det bidrar til kunnskapsoverføring, men at virksomheter ikke utnytter dette godt nok. Det samme viser seg fra intervjuene med casebedriftene, og som det eksempelvis fremkom i bedrift Delta så gjennomføres evalueringsrapporter, men de blir sjeldent tatt opp i ettertid. Årsaken til at casebedriftene ikke lykkes med læring kan være manglende ansvarsfordeling, tidspress, rutiner og system (Karlsen, 2017), noe som også viste seg å være tilfellet i flere av bedriftene. Som et forbedringstiltak på læringsprosessen i interne prosjekter fremmer litteraturen til Schindler og Eppler (2003) at læring burde være en integrert prosess gjennom hele prosjektets livssyklus, i stedet for å kun være et fokusområde ved prosjektslutt. Det kan derfor diskuteres om casebedriftene kunne hatt bedre erfaringen med læring dersom dette hadde blitt integrert i de interne prosjektene helt fra start, på samme måte som det jobbes med gevinstrealisering gjennom alle fasene av prosjektet. Ved å inkludere læring tidligere i prosjektene vil det i følge Kalsaas mfl. (2020) kunne hatt en positiv effekt på designfasen av prosjektet ved at iterasjoner oppstår. Dette vil videre kunne bidra til å tilrettelegge for gevinstrealisering i prosjektet da enda bedre løsninger kan komme frem.

Basert på at flere av casebedriftene har utfordring i forhold til læring, spesielt med å ha et velfungerende system for dette internt i organisasjonen, kan det rettes søkelys mot Illeris læringsmodell presentert i Kalsaas og Moum (2016) vist i figur 2.3. Denne modellen er sentral for læring i organisasjoner da den integrerer individuell læring med læring i arbeid. Det kan på bakgrunn av modellen argumenteres for at bedriftene burde finne en metode som legger mer til

rette for at enkeltindivider kan dra læring av prosjektene selv, i stedet for å “bare” skulle fylle ut en sluttrapport som skal lagres i bedriften da det viser seg at slike rapporter ikke blir tatt i bruk i ettertid. Kombinert med Illeris læringsmodell som danner bakgrunn for et læringsmiljø med blant annet sosial interaksjon vil det i samspill mellom ansatte kunne oppstå erfaringsbasert læring (Kalsaas & Moum, 2016). Det er derimot å bemerke at erfaringsbasert læring ikke er nok i seg selv da denne læringen kan være følelsesbasert. Det kan derfor antas å være nødvendig med et strukturert system, som de ansatte har vært med å utvikle, for at casebedriftene skal kunne oppnå gevinster av prosjektlæringen og at de ansatte bruker dette aktivt.

6 | Konklusjon

Masteroppgaven har hatt som formål å besvare problemstillingen “Hvordan tilrettelegger bedrifter i prosessindustrien for gevinstrealisering i interne prosjekter før, under og etter prosjektet?”.

Forskerne har sett på interne prosjekter i prosessindustrien, og hvilke tiltak casebedriftene benytter for å best mulig tilrettelegge for gevinstrealisering. Vi fant at vellykkede tiltak før, under og etter prosjektet er avgjørende for god tilrettelegging for gevinstrealisering i interne prosjektet i prosessindustrien. Forskerne er av oppfatning at prosessindustrien har forbedringer i henhold til å tilrettelegge for gevinstrealisering før, under og etter prosjekter. Denne masteroppgaven har pekt på flere funn med direkte relevans for praksis.

Det fremkommer fra resultatene at det er lite fokus på å tilrettelegge for gevinstrealiseringen i prosessindustrien. Det er derimot ønskelig fra samtlige bedrifter med mest mulig gevinster fra de interne prosjektene som gjennomføres, men sett opp mot det teoretiske rammeverket så er det lite fokus på gevinstrealiserende arbeid før, under og etter prosjektets livssyklus. Det er verdt å merke at det tilrettelegges i enkelte faser med en praksis som støtter opp om gevinstrealisering, men det kan virke noe tilfeldig om dette gjøres i henhold til gevinstrealisering eller om det av tilfeldige grunner samsvarer med teorien. De mest fremtredende ulikhetene i casebedriftene er at enkelte av bedriftene har en velfungerende etablert avslutningspraksis på interne prosjekter når prosjektresultatet skal implementeres i linjen, mens andre har store utfordringer knyttet til dette. Det oppleves også at bedriftene overordnet ser på gevinst som kostnadsbesparelser, med mindre prosjektene som utføres går på miljø og ytre krav.

Funnene som er belyst i denne masteroppgaven samsvarer langt på vei med litteraturen. Oppgavens bidrag er dermed å bekrefte teoriens gyldighet for denne organisatoriske konteksten, det vil si for interne prosjekt i prosessindustrien. Dette er et viktig bidrag da teori om organisatorisk prosjektledelse er relativt ny (Müller mfl., 2019; Sankaran mfl., 2017). I denne litteraturen finner vi teoribygging om gevinstrealisering i interne prosjekt (Bjorvatn, 2022), men de teoretiske modellene har fram til nå ikke vært undersøkt empirisk. Vår empiriske undersøkelse er derfor et bidrag til å utvikle denne litteraturen. Langt på vei underbygger studien gyldigheten i begrepsbruken til Bjorvatn (2022) og de årsakssammenhenger han setter fram. Gevinstrealisering er et viktig område, og det er et område som både praktikere og forskere fortsatt har for lite kunnskap om. Denne masteroppgaven yter dermed et bidrag til å fylle deler av dette kunnskapshullet.

I likhet med all forskning innehar også denne masteroppgaven begrensninger, særlig i henhold til overførbarhet, generalisering. På bakgrunn av at masteroppgaven er en gjennomført casestudie er det verdt å bemerke at en begrensning er at funnene ikke kan overføres statistisk. Det er dermed aktuelt å se på overførbarheten til kunnskapen fra denne studien, og hvordan denne kan overføres til lignende kvalitative studier. En annen begrensning med masteroppgaven er at oppgaven tar for seg et forsømt tema som tidligere forskning har fokusert lite på. Det er i hovedsak mye litteratur som retter seg mot IKT-bransjen og bygg- og anleggsbransjen, men ikke prosessindustrien. Dermed har det vært lite kontekstspesifikk litteratur å bygge på.

Begrensningene fører også til et potensiale for videre studier tilknyttet tilrettelegging for gevinstrealisering i interne prosjekter, samt tiltak for å best mulig tilrettelegge for gevinstrealisering. Det kan derfor være interessant å undersøke videre hvordan praksisen er i prosessindustrien, samt hvordan prosessindustrien indikerer om gevinstrealiseringen var vellykket eller ikke. Eventuelt så kunne det også vært interessant å undersøke hvordan funnene fra denne masteroppgaven samsvarer med praksisen i en annen næring, eksempelvis entreprenørbransjen. Flere av tiltakene som er presentert i denne oppgaven er kjente elementer i litteraturen som omfatter prosjekter i bygg- og anleggsbransjen. En interessant studie kunne dermed vært å sammenligne gevinstrealiseringen i interne prosjekter i prosessindustrien med prosjekter i bygg- og anleggsbransjen.

Bibliografi

- Andersen, E. S. (2018). Prosjektledelse : et organisasjonsperspektiv. Bergen: Fagbokforl.
- Archibald, R. D. (1990). Project team planning: the need, methods and benefits. I *Dimensions of Project Management* (s. 219–231). Springer.
- Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 97–107.
- Asbjørn Johannessen, L. C., Per Arne Tufte. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Ashurst, C., Doherty, N. F. & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352–370.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International journal of management reviews*, 12(4), 466–486.
- Barbour, R. S. (2014). Quality of data analysis. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 496–510.
- Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239–251. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.009>
- Baxter, P. & Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*, 13. doi:10.46743/2160-3715/2008.1573
- Bjorvatn, T. (2022). Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341–351.
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C., Thorp, J., Bademi, A. & Charlton, M. (2018). Measures for benefits realization.
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M. & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438–1451. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Buys, A. & Stander, M. (2010). Linking projects to business strategy through project portfolio management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21, 59–68. Hentet fra http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902010000100006&nrm=iso

- Cha, J., Newman, M. & Winch, G. (2018). Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Chih, Y.-Y. & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362.
- Dalland, O. (2020). *Metode og Oppgaveskriving* (7 utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019a). Gevinster. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019b). Lære frå røynsler. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/prince2-prinsipp/laere-fra-roynsler>
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and business research*. Sage.
- Edkins, A. & Smith, A. (2012). Designing the project. I *Project governance* (s. 135–174). Springer.
- Einhorn, F., Meredith, J. & Marnewick, C. (2020). Business case effectiveness: the critical role of the organization. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Flak, L. S. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Universitetsforlaget.
- Gaddis, P. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37, 89–97.
- Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S. & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC medical research methodology*, 13(1), 1–8.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499–517.
- Hanisch, B. & Wald, A. (2014). Effects of complexity on the success of temporary organizations: Relationship quality and transparency as substitutes for formal coordination mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 197–213. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.005>
- Hellang, Ø., Flak, L. S. & Päiväranta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments: A study of benefits realization methods in Norway. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Hjerm, M. (2011). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hwang, M. I. & Thorn, R. G. (1999). The effect of user engagement on system success: A meta-analytical integration of research findings. *Information & Management*, 35(4), 229–236. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00092-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00092-5)
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of workplace learning*.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, Å. (2007). Resultatstyring i offentlig sektor: konkurranse uten marked.
- Kalsaas, B. T. (2012). The Last Planner System Style of Planning: Its Basis in Learning Theory. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2(2), 88–100. doi:10.32738/jeppm.201207.0005
- Kalsaas, B. T. & Moum, A. (2016). *Design and Engineering Understood as Processes of Learning*. SINTEF UIA: Tampere University of Technology.
- Kalsaas, B. T., Rullestad, A. & Thorud, H. S. (2020). Continuous Improvement on Detailed Design Phase: A Process Perspective. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 10(2), 103–113. doi:10.2478/jeppm-2020-0013
- Karlsen, J. T. (2017). Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering. Oslo: Universitetsforl.
- Laursen, M. & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736–747. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 3(2), 143–156.
- Mantel, S., Meredith, J., Shafer, S. & Sutton, M. (2016). *Project Management in Practice*. Wiley.
- Martinsuo, M. & Killen, C. P. (2014). Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, 45(5), 56–70. doi:10.1002/pmj.21452
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. mfl. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195.
- Morris, P. W. (2009). Implementing strategy through project management: The importance of managing the project front-end. I *Making essential choices with scant information* (s. 39–67). Springer.
- Mosey, D. (2009). *Early contractor involvement in building procurement: contracts, partnering and project management*. John Wiley & Sons.
- Müller, R., Drouin, N. & Sankaran, S. (2019). *Organizational project management: Theory and implementation*. Edward Elgar Publishing.
- Olsson, N. O. (2018). Elaborations on the role of project owner: introducing project owners type 1 and 2. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. Project Management and Temporary Organozations. doi:https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q
- Prosess21. (udatert). Technology Development. Hentet 08.03.2022. Hentet fra <https://www.prosess21.no/>

- Remenyi, D., White, T. & Sherwood-Smith, M. (1997). *Achieving maximum value from information systems: a process approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet* (1 utgave). Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Sankaran, S., Müller, R. & Drouin, N. (2017). *Cambridge handbook of organizational project management*. Cambridge University Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). Research methods. *Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England*.
- Schindler, M. & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International journal of project management*, 21(3), 219–228.
- Serra, C. E. M. & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Svejvig, P. & Schlichter, B. R. (2020). The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. *Project Management Journal*, 51(3), 312–327. doi:10.1177/8756972819896485
- Thyssen, M. H., Emmitt, S., Bonke, S. & Kirk-Christoffersen, A. (2010). Facilitating client value creation in the conceptual design phase of construction projects: a workshop approach. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(1), 18–30.
- Tranøy, Knut Erik. (2019). Metode. Hentet fra <https://snl.no/metode>
- ul Musawir, A., Abd-Karim, S. B. & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1–16. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007>
- Walker, D. & Lloyd-Walker, B. (2012). Understanding early contractor involvement (ECI) procurement forms. I *Twenty-Eighth ARCOM Annual Conference, Edinburgh* (s. 5–7). Citeseer.
- Ward, J. & Elvin, R. (1999). A new framework for managing IT-enabled business change. *Information systems journal*, 9(3), 197–221.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of international business studies*, 42(5), 740–762.
- Williams, T., Vo, H., Samset, K. & Edkins, A. (2019). The front-end of projects: a systematic literature review and structuring. *Production Planning & Control*, 30(14), 1137–1169. doi:10.1080/09537287.2019.1594429
- Wondimu, P. A., Klakegg, O. J. & Lædre, O. (2020). Early contractor involvement (ECI): ways to do it in public projects. *Journal of public procurement*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application. Design and Methods*. (6 utgave). SAGE Publications Inc.

Zwikael, O., Meredith, J. R. & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*.

Vedlegg A

Spørsmål i intervjuguiden

1. Hvordan tilrettelegger bedriften for gevinstrealisering/ hente ut gevinster fra prosjektresultatet i interne prosjekter?

2. Hvordan tilrettelegger bedriften for gevinstrealisering før prosjektet starter opp?

- Blir det gjennomført noen spesifikke arbeidsoppgaver eller prosesser tidlig i prosjektet for å sikre at mest mulig verdi kan hentes ut ved prosjektets slutt?
- Er det fokus på tidlig involvering i design og planleggingen av de som skal jobbe med prosjektresultatet tilslutt og sørge for at gevinstene blir realisert?
- Er prosjektene som startes opp forankret i bedriftens strategi?
- Hvordan velger dere ut hvilke interne prosjekter som skal pågå til enhver tid?

3. Hvordan tilrettelegger bedriften for gevinstrealisering underveis i prosjektet?

- Hvordan er samspillet/ kommunikasjonen mellom prosjektdeltakerne og operatørene i prosessen?
- Hvordan forholder operatørene seg til interne prosjekter som skal gjennomføres?

4. Hvordan tilrettelegger og arbeider bedriften med gevinstrealisering etter prosjektet? Hvordan henter bedriften ut gevinster fra prosjektresultatet?

- Hvordan er bedriftens praksis når prosjektresultatet skal settes i drift? Følges det opp av prosjektdeltakerne?
- Har dere noen etablerte rutiner eller prosedyrer som følges i etterarbeidet/ slutfasen av prosjekter?
- Er gevinstene fra prosjektene målbare?
- Er det fokus på læring av prosjektene? Blir feks erfaringer fra prosjektet dokumentert, som aktivt kan brukes i neste lignende prosjekt for å unngå å gjøre de samme type feilene?

- Hvor lang tid tar gevinstrealiseringa? Altså, hvor lang tid regner man med å bruke før all gevinst fra prosjektet er hentet ut?

5. Hvilke type problemer møter bedriften på i arbeidet med gevinstrealiseringen av interne prosjekter? (Både før, under og etter prosjekt).

- Er det noen utfordringer dere ser tendenser av i interne prosjekter?
- Får bedriften hentet ut de gevinstene som er forespeilet/ planlagt?