

ETABLERING AV SAMSPILLSKULTUR - EN CASE I IKT-PROSJEKT

Rollen til administrative faktorer og prosjektlederens mentale modeller i samhandlingen mellom private og offentlige aktører

CHRISTIAN BERG HANSEN

VEILEDER

Magnus Mikael Hellström

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Teknologi og Realfag & Handelshøyskolen

Master

Publiseringsavtale

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven. Forfatter har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller taushetsbelagt/konfidensiell vil ikke bli publisert.

Jeg gir herved Universitetet i Agder en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:	Ja
Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?	Nei
Er oppgaven unntatt offentlighet?	Nei

Annerkjennelser

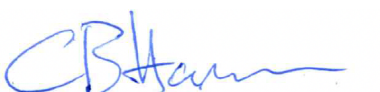
Denne oppgaven stiller som masteroppgaven i emnet IND590, som er siste del av masterprogrammet Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Formålet med oppgaven er at studenten skal kunne planlegge og gjennomføre selvstendig vitenskapelig arbeid, presentere presise forskerspørsmål og forstå rollen til teori i forskning. Videre skal studenten velge egnet metode for innsamling av relevant informasjon og data, samt være oppdatert på ledende teori innenfor kunnskapsområdet og kunne reflektere på dypet over sentrale teorier knyttet mot egne funn gjennom datainnsamling.

Jeg vil gjerne takke min veileder fra Universitetet i Agder, Magnus Mikael Hellström. Oppgaven ville ikke vært den samme foruten. Videre vil jeg takke alle informanter fra næringslivet som tok seg tid til å stille til intervju.

Dessverre har masterstudiet blitt sterkt preget av pandemien som foregikk i løpet av de to studieårene. Eksempelvis måtte alle intervju med informanter gjennomføres digitalt. Likevel tror jeg at oppgaven bidrar til videreutvikling av forskningen, og stiller som et interessant tillegg til den eksisterende empirien. Jeg håper oppgaven kan bistå og inspirere til videre forskning innenfor feltet.

Grimstad, 20.05.2022

Christian Berg Hansen



Abstrakt

Masteroppgaven er en kvalitativ casestudie av en prosjektportefølje kalt Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP) i norsk IKT-industri i samhandlingen mellom private aktører i finansnæringen og offentlige etater ledet av Bits. Oppgaven har et abduktivt eksplorativt vitenskapelig utgangspunkt. Gjennom semi-strukturerte intervju og dokumentanalyse undersøker jeg hvordan prosjektledelsen og prosjektstyringen foretas i DSOP-prosjekt og hvordan de administrative faktorene felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon og kollaborativ kontraktsutforming fra samspillmodeller blir tatt hensyn til. Videre undersøker jeg informantenes tilnærming til fordeler og ulemper koplet til implementeringen av disse for å skape en forbedret prosjektkultur.

Per dags dato bruker Bits tre av de seks administrative faktorene: fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon og kontraktsutforming. Resultatet av dette er en insentivering av aktørene som medfører en gjennomføringskraft av alle involverte i prosjektet, en kollegial stemning hvor det som er konkurrenter i markedet kan samarbeide om å løse en felles problemstilling, og en kontraktsmessig forankring hvor prosjektleder kan anskaffe en form for autoritet.

På den andre siden, da felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner og tidlig involvering av nøkkelpersoner ikke er inkludert i prosjektstyringen, vil erfaringen fra dem som skal praktisk gjennomføre prosjektet forsvinne, kollegial stemning reduseres og en skjevhet i hierarkiet kan medføre en redusert samspillskultur.

Samtidig undersøker jeg informantenes synspunkt på fordelaktige personlighetstrekk fra fem-faktormodellen, som brukes for å operasjonalisere mentale modeller, for en prosjektleder å inneha. Deretter undersøker jeg informantenes refleksjoner over hvilke personlighetstrekk og egenskaper som vil være positivt og negativt i forbindelse med implementeringen av de administrative faktorene i samspillsmodeller.

I hovedsak ser det ut til at ekstraversjon, planmessighet og omgjengelighet er de personlighetstrekkene som samsvarer best for en prosjektleder. Det er også disse personlighetstrekkene som oftest blir koplet positivt til de administrative faktorene. Nevrotisme, på den andre siden, blir koplet negativt til både prosjektledelse og implementeringen av de administrative faktorene.

Ut ifra datainnsamlingen ser det ut til at de administrative faktorene i samspillsmodeller har en positiv påvirkning på prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører. Samtidig ser det ut til at de mentale modeller til prosjektledere kan ha en effekt for hvor godt resultat innføringen av faktorene har på prosjektkulturen.

Nøkkelord: Prosjektledelse; Prosjektkultur; IKT-industrien; Samspillsmodeller; Mentale modeller

Innhold

Publiseringsavtale	i
Annerkjennelser	ii
Abstrakt	iv
Figurer	viii
Tabeller	ix
1 Introduksjon	1
2 Teori	5
2.1 Prosjekt	5
2.2 Prosjektledelse	7
2.2.1 Prosjektstyring	8
2.2.2 Modeller for prosjektledelse	9
2.2.2.1 Vannfallsmetoden	9
2.2.2.2 Smidige metoder	11
2.2.2.3 Hybridmodell av vannfall og smidig	14
2.2.2.4 Samspillmodeller	15
2.2.3 Prosjektkultur	19
2.3 Samspillmodeller i IKT-prosjekt	20
2.4 Mentale modeller	25
2.4.1 Kognitive bias	26
2.4.2 Femfaktormodellen	27

2.5	Teoretisk modell og oppsummering	30
3	Metode	33
3.1	Ontologi og epistemologi	33
3.2	Metodologi	34
3.3	Metode	36
3.4	Case	37
3.5	Kilder	38
4	Resultat	41
4.1	Prosjekt- og porteføljeledelsen	41
4.1.1	Hierarkiet i Bits	42
4.1.2	Modell for prosjektledelse	43
4.2	De administrative faktorene i samspillmodeller	45
4.3	Prosjektkultur	52
4.4	Mentale modeller	53
5	Diskusjon	58
5.1	Forskerspørsmål 1	58
5.1.1	Insentiv, prosjektstyring og prosjektledelse	58
5.1.2	Fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon, felles beslutningstaking, tidlig involvering og lik behandling av nøkkelpersoner	63
5.1.3	Oversikt over bruken og implikasjonene av de administrative faktorene i DSOP	67
5.2	Forskerspørsmål 2	69
5.2.1	Kopling av personlighetstrekk og prosjektledelse	69
5.2.2	Kopling av personlighetstrekk og de administrative faktorene	72
5.3	Utvidelse av teoretisk modell	75
6	Konklusjon	77
6.1	Teoretiske implikasjoner	78
6.2	Ledelsesmessige implikasjoner	79
6.3	Validitet og begrensninger	80
6.4	Forslag til videre forskning	80

Referanser	82
A Intervjuguide prosjektleder	88
B Intervjuguide prosjektdeltaker	90
C Informasjon gitt til informanter	91
D NSD informasjonsskriv til informanter	92
E Godkjenning fra NSD	94

Figurer

2.1	Vannfallsmodellen (Bassil, 2012).	9
2.2	Cynefin-rammeverket (Kurtz & Snowden, 2003).	12
2.3	Illustrasjon av Scrum (Matharu mfl., 2015).	13
2.4	Modellering av en sammensatt vannfalls- og smidig modell (Cooper & Sommer, 2016b).	14
2.5	Utviklingen av prosjektallianser (project alliancing), prosjektpartnering (project partnering) og integrert prosjektleveranse (integrated project delivery) (Lahdenperä, 2012).	17
2.6	Sammenlikning av fokus på nøkkelfaktorer i de ulike samspillsmodellene prosjektpartnering, prosjektallianser og integrert prosjektleveranse. Jo lengre fra sentrum linjen går, jo høyere grad tar metoden i bruk den spesifikke faktoren. (Lahdenperä, 2012)	18
2.7	Illustrasjon av sammenhengen mellom respons, vaner, handlinger, karakteristikk og personlighetstrekk (Digman, 1990).	28
2.8	Modellering av forskerspørsmål 1.	31
2.9	Modellering av forskerspørsmål 2.	32
3.1	Datadeling som foregår mellom de ulike aktørene involvert i et eksempelprosjekt i DSOP-porteføljen (Bits, udatert-c).	38
4.1	Styringsmodell i DSOP-prosjekt (Bits, 2022).	43
4.2	DSOP sitt rammeverk for prosjektledelse og utvikling (Bits, 2022).	44
5.1	Utvidelse av teoretisk modell hvor prosjektledelsesmodellen også blir tatt hensyn til i resultatet av de administrative faktorenes påvirkning på prosjektkulturen.	76

Tabeller

2.1	Observasjoner av de ulike mekanismene i prosjektallianser og hvilket utfall de hadde koplet til IKT-prosjektet (Oversatt fra (Lappi mfl., 2019)).	22
2.2	Synergi og tensjon i fusjoneringen av smidig metode og prosjektallianse (Oversatt fra (Lappi mfl., 2019)).	25
2.3	Personlighetstrekkene i femfaktormodellen koplet til egenskaper (Martinsen, 2016).	28
3.1	Overblikk av metoden tatt bruk i denne masteroppgaven.	33
3.2	Informantene er listet i den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført.	40
4.1	Oversikt over antall informanter som diskuterte personlighetstrekkene positivt og negativt.	53
4.2	Oversikt over positiv og negativ kopling gjort mellom de administrative faktorene og personlighetstrekk fra femfaktormodellen.	56
5.1	Hvordan teorien beskriver de administrative faktorene (Lahdenperä, 2012), og hvordan Bits tar hensyn til dem.	68

1. Introduksjon

Prosjekt blir ofte ansett som et av hovedelementene i organisasjonen (Packendorff, 1995). God prosjektstyring og ledelse er essensielt for oppnåelse av gevinstrealisering som resultat av gjennomført prosjekt (Munns og Bjeirmi, 1996; Rolstadås mfl., 2014). Ulike synspunkt for prosjektledelsesfilosofier finnes i mange utgaver. Et eksempel er adaptive og preskriptive tilnærminger. Adaptive tilnærminger har som formål å fokusere på utvikling og smidighet for oppnåelse av suksess (Rolstadås mfl., 2014). Preskriptive tilnærminger har fokus på formelle krav som prosedyrer og dokumentasjon (Rolstadås mfl., 2014).

IKT-industrien har de siste tiårene i hovedsak tatt i bruk smidige metoder i sin prosjektledelse (Dingsøy mfl., 2012). Smidige metoder faller inn under adaptive tilnærminger på grunn av deres fokus på kontinuerlig forbedring og utvikling (Beck mfl., 2001). Fordelen med adaptive tilnærminger som smidig er muligheten til å kunne gjennomføre endringer senere i prosjektet, sammenlignet med preskriptive tilnærminger som vannfall. På den måten reduseres usikkerhet i prosjektet, da avgjørelser ikke er låst gjennom tidligere beslutningspunkt. Ved smidig metode kan kostnaden reduseres ved eventuelle framtidige endringer som resultat av en arbeidsmetode med lav kobling og høy kohesjon. Metoder med slike egenskaper kan være gunstig for IKT-prosjekt, da de har en høy iboende usikkerhet koplet til kontinuerlig forandring og utvikling (Flyvbjerg & Budzier, 2011).

Bedrifter og prosjekt har en tendens til å adaptere seg til sitt ytre miljø (Shenhar, 2001). Dette er også vist i litteraturen om organisasjonsteori med studien til Burns og Stalker (1961), som beskriver de kontekstuelle faktorene som påvirker en organisasjons struktur. Moores lov indikerer teknologiens eksponentielle vekst (Schaller, 1997). Med vekst i teknologi, vil det medføre nye elementer å forholde seg til i IKT-industrien. Dermed kan det deduseres at arbeidsmetodene i IKT-industrien også vil være i endring. Når en industri er i endring, finnes det eksempler hvor en kan se til andre næringer og ta lærdom av hvordan de jobber. Adopteringen av smidige prin-

sipper i bygg- og anleggsbransjen er et godt eksempel (Koskela, 1992; Tommelein, 1998), hvor fenomenet lean construction dyrket fram (Ballard og Howell, 2003; Tommelein, 2015).

Bygg- og anleggsbransjen har hatt god suksess med samspillsmodeller som struktur for prosjektleveranser (Larson, 1995). Samspillsmodeller stiller som et paraplybegrep for relasjonelle metoder for prosjektleveranser som prosjektallianser, prosjektpartnering og integrert prosjektleveranse (Lahdenperä, 2012). Disse modellene baserer seg på blant annet administrative faktorer som har et formål om å skape en prosjektkultur og en felles delt mentalitet med fokus på gjensidig respekt, god tro, åpen og aktiv kommunikasjon og en forpliktelse til kontinuerlig forbedring (Lahdenperä, 2012; Lappi mfl., 2019). Eksempler på administrative faktorer er felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon av laget og kollaborativ kontraktsutforming (Lahdenperä, 2012).

Fordelen med en slik prosjektkultur som resultat av innføring av samspillsmodeller er en reduksjon i konflikt og disputt i løpet av og i etterkant av prosjektgjennomførelsen. Årsaken til dette fenomenet er at de relasjonelle samspillsmodellenes iboende kultur for deling av risiko og finansielle insentiv, eller en formell kontrakt for hvordan å håndtere slike situasjoner kontrollerer disse scenarioene (Lahdenperä, 2012). Fordeling av risiko og gevinst har for eksempel vist seg å forbedre både ytelse og samarbeid i et risikofylt prosjekt, slik IKT-prosjekt ofte er (Rahman & Kumaraswamy, 2002).

Som en del av en doktoravhandling undersøkte Lappi (2019) styresettet i offentlige digitale prosjekt. Som bidrag til litteraturen gir avhandlingen et innblikk i hvordan smidig metode og prosjektallianser er brukt i offentlige IKT-prosjekt. I denne masteroppgaven blir fenomenet undersøkt i forholdet mellom private og offentlige aktører. Grunnlaget for denne rammesettingen er de ulike insentivene til en offentlig og privat aktør som ikke tidligere er blitt undersøkt. En privat aktør vil gjerne ha monetære mål for gjennomførelsen av prosjekt, mens en offentlig aktør vil i hovedsak ha samfunnsøkonomiske mål. Ved å ha ulike insentiv kan prinsippal-agent problemer oppstå, samt at det kan skape en brist i prosjektkulturen dersom de ulike insentivene blir forsterket.

Mentale modeller er et interessant tema da fenomenet beskriver hvilke interne modeller en person har for å forklare den eksterne verden (Craik, 1943). For at samspillsmodeller skal kunne skape den prosjektkulturen som er ønsket, altså en kultur som fordrer samarbeid, vil de

mentale modellene til en prosjektleder og prosjektgruppen ha en viss betydning. Dersom en prosjektleders mentale modeller tilsier at prosjektkulturen i samspillmodeller ikke er gunstig, men samtidig tar i bruk en slik prosjektledelsesmetode, kan potensialet av økt gevinst og en god prosjektkultur forsvinne. De mentale modeller som underbygger en samspillmodell vil være sterkt koplet til prosjektkulturen modellene forsøker å skape. Altså tillitt, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring. Dette perspektivet er heller ikke undersøkt tidligere.

Mentale modeller manifesterer seg i personlighetstrekkene til en prosjektleder. Femfaktormodellen beskriver fem ulike personlighetstrekk: nevrotisme, ekstraversjon, åpenhet, omgjengelighet og planmessighet (Martinsen, 2016). De ulike personlighetstrekkene har diverse egenskaper knyttet til seg. Som indikert, har noen av disse egenskapene en sterkere tilknytning til prosjektkulturen samspillmodeller forsøker å fordre. Basert på denne informasjonen kan det tenkes at et spesifikt personlighetstrekk passer bedre for en prosjektleder som tar i bruk samspillmodeller. Spesielt et personlighetstrekk som samsvarer med verdiene samspillmodeller forsøker å implementere i prosjektkulturen: god tro, tillit, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring.

Opgavens forskerspørsmål blir dermed:

***Forskerspørsmål 1:** Hvordan kan de administrative faktorene i samspillmodeller påvirke prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører?*

***Forskerspørsmål 2:** Hvordan kan de mentale modeller til prosjektledere påvirke denne effekten?*

Opgavens disposisjon vil framtrede som følgende:

Kapittel 2 introduserer ulike teoretisk konsept og danner et teoretisk grunnlag. De teoretiske konsept som settes lys på er prosjektstyring, modeller for prosjektledelse, prosjektkultur, mentale modeller og femfaktormodellen. Videre vil dette teoretiske grunnlaget oppsummeres og et teoretisk rammeverk syntetiseres basert på empirien. Det teoretiske rammeverket vil brukes som et verktøy i søken om svar på forskerspørsmålene.

Kapittel 3 gir en gjennomgående beskrivelse av de metodiske valgene som ble tatt knyttet til besvarelse av forskerspørsmålene. Kvalitative data ble innhentet via semi-strukturerte intervju og dokumentanalyse. Videre blir også case og valg av informanter argumenteres for.

Kapittel 4 beskriver de funn som er gjort basert på de metodiske valg koplet til forskerspørsmålene. Funnene er gjort gjennom dokumentanalyse og semi-strukturerte intervju og setter lys på arbeidsmetoder, tanker rundt de administrative faktorene i samspillsmodeller og den potensielle tilknytningen til mentale modeller.

Kapittel 5 diskuterer funnene gjort i kapittel 4 opp mot det teoretiske rammeverket som ble gitt i kapittel 2. Her diskuteres prosjektstyring, prosjektmodell, de administrative faktorene i samspillsmodeller, insentiv, prosjektkultur og mentale modeller.

Kapittel 6 konkluderer oppgaven med besvarelse av forskerspørsmålene, teoretiske og ledelsesmessige implikasjoner, refleksjoner om oppgavens begrensninger og validitet og forslag til videre forskning.

2. Teori

Teorikapittelet tar for seg prosjektets utvikling fra klassisk til nytenkende prosjektledelse, prosjektstyring, modeller for prosjektledelse, prosjektkultur, samspillsmodeller i IKT-industrien og mentale modeller. Formålet med kapittelet er å gjengi et overblikk av litteraturen innenfor de felt som skal undersøkes.

2.1 Prosjekt

Ordet prosjekt har gjennomgått en rekke iterasjoner av definisjoner gjennom historien. Fra et moderne perspektiv innebærer det et par essensielle faktorer for at noe skal kunne defineres som et prosjekt. Disse er at oppgaven er unik, tids- og ressursavgrenset, er avhengig av flere ytelsesfaktorer og innebærer flere underoppgaver som er avhengige av hverandre for å oppnå et hovedmål (Andersen, 2018; Packendorff, 1995). Prosjekt har vist seg å kunne støtte organisasjoner ved å håndtere usikkerhet, lede innovasjon, tilpasse seg nye muligheter og skape læring i sanntid (Hobday, 2000).

Prosjekt har vært en sentral arbeidsmetode så lenge mennesket har drevet med bygg og produksjon. Et av de første prosjektene gjennom historien er pyramidene i Egypt. I dette eksempelet finner vi prosjektet, altså pyramidene, gjennom et oppgaveperspektiv. Fra et oppgaveperspektiv vil fokuset være den spesifikke oppgaven som skal gjennomføres, med klare kommandolinjer og vekt på planlegging (Andersen, 2018).

Siden den gang har prosjekt blitt vinklet mot innovasjon, hvor prosjektet ofte blir ansett som en midlertidig organisasjon (Andersen, 2018; Packendorff, 1995; Turner og Müller, 2003). Packendorff (1995) markerte starten på et annerledes perspektiv for prosjektet i organisasjonen. Et prosjekt som en midlertidig organisasjon stammer fra et organisasjonsperspektiv, hvor prosjektet er utstedt fra en basisorganisasjon med intensjonen om at det skal tilsette hovedorganisa-

sjonen med ett nytt produkt eller en ny tjeneste (Andersen, 2018). En slik filosofi slo gjennom i løpet av den tredje industrielle revolusjon, hvor bedrifter forankret innovasjon og utvikling i prosjektifisering av organisasjonene (Midler, 1995). På tidlig 2000-tallet finner en rekke studier samme tankegang som Packendorff (1995). Kontekstuelle faktorer som begynte å få interesse var historien og hvilke utfordringer organisasjonen stod ovenfor (Engwall, 2003).

For opprettholdelse av prosjektets rammer blir prosjektledelse en betydelig faktor. Ulike institutt og forskere har ulike perspektiv for hvordan prosjektledelse burde angripes. I eldre litteratur blir det argumentert for at alle prosjekt skal behandles likt, uavhengig av de kontekstuelle faktorene til et prosjekt (Pinto & Covin, 1989). Lignende argumentasjon finner sted også hos anerkjente institutt, eksempelvis Project Management Institute og deres lignende tilnærming. I deres litteratur, spesifikt Project Management Body of Knowledge, gjengir instituttet en standard for hvordan å styre ulike aspekt av prosjektet (Project Management Institute, 2017). Disse standardene kan sees på som en kollektiv samling av alle anbefalinger for risikobehandling, lederskap, investeringsplanlegging og gruppedynamikk (Packendorff, 1995). Prosjektledelse hvor de kontekstuelle faktorene og rammene rundt prosjektet ikke blir tatt i stor betraktning vil heretter bli referert til som klassisk prosjektledelse.

Annen forskning innenfor feltet diskuterer prosjektledelse med mer nyanse. Med nyanse vil det være andre faktorer som påvirker hvilken prosjektledelse som vil være optimal for hvert individuelle prosjekt. Shenhar mfl. (2002) nevner de strategiske målene, usikkerheten, omfang og hastigheten på utviklingen som kontekstuelle faktorer som påvirker prosjektledelsen. Prosjektledelse hvor ulike faktorer har en innvirkning for hvordan prosjektet burde ledes vil videre bli referert til som nytenkende prosjektledelse.

Svejvig og Andersen (2015) tok for seg en litteraturgjennomgang av nytenkende prosjektledelse. I sammenlikningen mellom klassisk og nytenkende prosjektledelse fant forfatterne ulike definisjoner. Eksempelvis Packendorff (1995) sin artikkel som definerer nytenkende prosjektledelse fra et organisasjonsperspektiv og prosjektet som en midlertidig organisasjon, og klassisk prosjektledelse som en lineær prosess med faseplaner og kontroll ut i fra et oppgaveperspektiv. Winter mfl. (2006) finner kompleksiteten i prosjekt som en essensiell faktor i nytenkende prosjektledelse, og definerer klassisk prosjektledelse som en simpel livssyklusmodell av prosjekt. Lignende beskrivelser er også å finne i definisjonen av nytenkende prosjektledelse i de inkluderte artiklene i litteraturgjennomgangen (Andersen, 2018; Lenfle og Loch, 2010; Shenhar og

Dvir, 2007; Svejvig og Andersen, 2015).

Nytenkende prosjektledelse har sin opprinnelse i situasjonsteorien. Situasjonsteorien stammer som nevnt fra artikkelen av Burns og Stalker (1961). I artikkelen diskuteres det to ulike systemer, mekanisk og organisk system. Et mekanisk system vil være fordelaktig under stabile forhold. Med stabile forhold vil faktorer som konkrete, nedbrutte og definerte oppgaver, bestemt hierarki for autoritet og lojalitet til bedrift og overordnede være viktig. (Burns & Stalker, 1961)

Et organisk system vil være passende for bedrifter som ikke nødvendigvis har stabile forhold, men heller en åpenhet for endring. Et slikt system kan ha følgende karakteristika: et større helhetlig bilde av oppgaven med flere iterasjoner med rom for endring, hvor det ikke er like viktig med et bestemt hierarki og dets medfølgende krav om oppfølging av formell autoritet. (Burns & Stalker, 1961)

Nøkkelinformasjonen fra situasjonsteorien er hvordan enten en bedrift eller et prosjekt burde struktureres, er avhengig av de kontekstuelle faktorene som påvirker bedriften eller prosjektet (Burns & Stalker, 1961). Med et organisasjonsperspektiv kan dette ekstrapoleres og tas i bruk i prosjektteorien. To metoder for å styre prosjekt ut ifra de kontekstuelle rammene som omfavner det er prosjektstyring og metoder for prosjektledelse.

2.2 Prosjektledelse

Prosjektledelse er hvor en nøkkelperson i prosjektet tar for seg hvordan et prosjekt skal ledes. Dette vil inkludere bruk av ledelsesverktøy og modeller for å skape en viss struktur som utviklingen i prosjektet skal forholde seg til. Metoder for å oppnå dette er prosjektstyring og modeller for prosjektledelse.

Viktigheten av prosjektstyring for besvarelse av forskerspørsmål 1 er koplet opp mot elementene av samspillsmodellene som er avhengig av prosjektstyringen. Videre vil også modeller som vannfall og smidig ha en påvirkning for hvor effektivt samspillsmodeller kan implementeres og samkjøres. Totalt vil dette kunne påvirke prosjektkulturen. Derfor deles prosjektledelseskapittelet opp i tre hoveddeler. Først og fremst prosjektstyring, deretter inn i modeller for prosjektledelse: vannfall, smidig, hybrid og samspillsmodeller, og til slutt prosjektkultur.

2.2.1 Prosjektstyring

Prosjektstyring har sin bunn i organisasjonsteorien, og handler om samhandlingen mellom ulike aktører i et prosjekt og hvordan forholdet mellom disse aktørene styres (Ahola mfl., 2014). Et forhold mellom ulike aktører kan skape problemer koplet til prinsipal-agent teorien (Eisenhardt, 1989; Jensen og Meckling, 1976). Slike forhold kan behandles med ulike styringsmekanismer, eksempelvis kontraktfelte reglementer eller kontrollering av ytelse (Ahola mfl., 2014).

Prinsipal-agent teorien kan stille som en utvidelse til organisasjonsteorien, og tar for seg forholdet hvor samarbeidspartnere har ulike intensjoner og mål ved gjennomførelse av prosjektet. I hovedsak er dette knyttet opp mot forholdet hvor en prosjekteier hyrer en underentreprenør for å gjennomføre prosjektet for eieren. (Eisenhardt, 1989; Jensen og Meckling, 1976)

I en litteraturgjennomgang av Ahola mfl. (2014) kom forfatterne fram til to hovedperspektiv av prosjektstyring i litteraturen. Disse er prosjektstyring fra et internt og eksternt perspektiv. Et internt perspektiv vil tilsi å se på prosjektstyringen som et verktøy for å oppnå et spesifikt prosjektmål. Et eksternt perspektiv vil tilsi å se prosjektstyring fra et organisatorisk perspektiv. (Ahola mfl., 2014)

Det er naturlig at både intern og ekstern prosjektstyring vil være relevant i en organisasjon og i et prosjekt. Ahola mfl. (2014) fant at det eksterne perspektivet ofte ble diskutert i intra-organisatoriske sammenhenger, og det interne perspektivet ble ofte koplet til inter-organisatoriske sammenhenger. Intra-organisatoriske sammenhenger tilsier situasjoner internt i bedriften. Med andre ord, diskuterer det eksterne perspektivet opprettholdelsen av den interne strategien innad i bedriften. Inter-organisatoriske sammenhenger beskriver samhandlingen mellom flere organisasjoner. I samhandling mellom flere organisasjoner vil det naturlig oppstå flere situasjoner hvor det i høyere grad må være fokus på koordinering og samspill. (Ahola mfl., 2014)

Eksempler på prosjektstyring er som nevnt kontrollering av ytelse og kontrakter. Disse kan ha både eksternt og internt perspektiv. Via et internt perspektiv kan kontrollering av ytelse være ulike måltall, prosjektets framgang eller kritiske suksessfaktorer (Müller, 2009). Hvis noen av disse skulle falle utenfor milepælsplanen i prosjektet, kan prosjektstyringen støtte opp og innføre endringer som gjør at prosjektet kommer tilbake til tidsplanen igjen. Fra et eksternt perspektiv kan prosjektets framgang eller kritiske suksessfaktorer endres dersom den overordnede strategien til basisorganisasjonen endres. Hvis prosjektstyringen gjennomføres riktig, kan

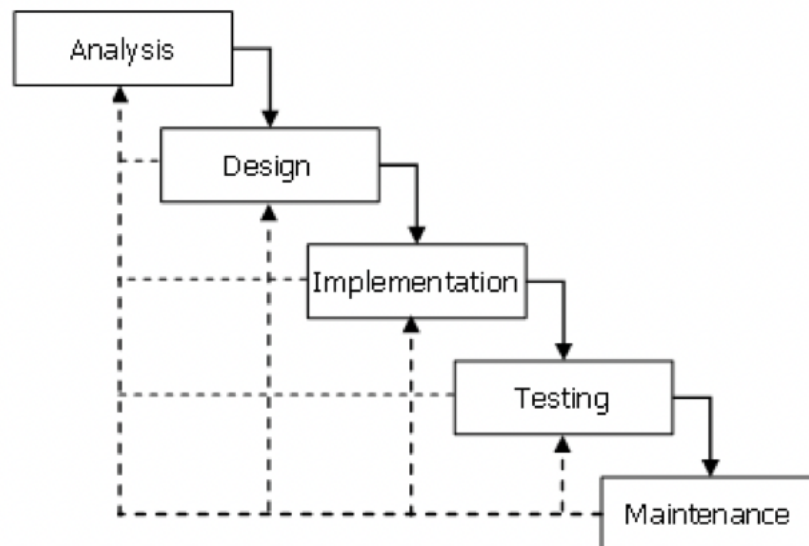
måltall fra prosjektene hjelpe styringsgruppen å rejustere prosjektets milepælplan og suksessfaktorer slik at prosjektet gir gevinst overordnet den nye strategien. Dog, tar prosjektstyringen kun for seg et byråkratisk aspekt av prosjektledelse. For å kunne ta i bruk disse strategiene fremmet av prosjektstyring, må prosjektledelsen reflektere den.

2.2.2 Modeller for prosjektledelse

For å skape strukturelle rammer for utviklingen i prosjektet brukes ulike modeller og metoder. Typisk for IKT-prosjekt er dette enten en preskriptiv metode som vannfall, eller en adaptiv og smidig metode. Et alternativ vil også være en kombinasjon av disse, en såkalt hybridmodell. Det finnes ulike styrker og svakheter koplet til modellene. Styrkene og svakhetene blir analysert ut ifra cynefin-rammeverket.

2.2.2.1 Vannfallsmetoden

Vannfallsmetoden er en sekvensiell arbeidsmetode hvor arbeidet kontinuerlig går framover og nedover, likt som et vannfall (Bassil, 2012). Essensen av vannfallsmetoden er at arbeidet må gjennomføres i en sekvensiell rekkefølge, hvor neste fase bygger på den forrige. Vannfallsmodellen er illustrert i figur 2.1.



Figur 2.1: Vannfallsmodellen (Bassil, 2012).

Fasene illustrert i figur 2.1 er da analyse, design, implementasjon, testing og vedlikehold. Vannfallsmodellen er rekursiv i den forstand at når hele prosessen er gjennomført, fra analyse til

testing og vedlikehold kan man starte på nytt. Disse fasene beskrives videre fra et programvareutviklingsperspektiv.

I analysefasen defineres funksjonalitet og krav som må ferdigstilles i løpet av prosjektperioden. Dette kan være ønsket funksjonalitet som en del av en programvare. All funksjonalitet må være definert i analysefasen, da det vil være kostbart å gå opp og tilbake i vannfallet ved en senere anledning. Designfasen vil da ta hensyn til de krav og funksjonaliteter definert i analysefasen. Dette vil inkludere definisjon av algoritmer, design av programvarearkitektur, design av databaser og grafisk design for bruker. Implementeringsfasen vil være realiseringsfasen av den gjennomførte analysen og design. I denne fasen vil produksjon av programmet gjennomføres. I testfasen vil programmet være ferdig produsert. Gjennom testfasen vil de ulike krav og designspesifikasjonene definert i analyse- og designfasen testes opp mot det ferdige produkt fra implementeringsfasen. Om de ulike krav ikke er tilfredsstillt, vil det være naturlig å gå tilbake til analysefasen og starte vannfallsprosessen på nytt. Hvis de ulike krav derimot er tilfredsstillt, fortsetter vannfallsmetoden med vedlikeholdsfasen. Vedlikeholdsfasen går ut på å fikse småfeil i systemet, og eventuelt forbedre eller implementere funksjonalitet som skulle vise seg å være nødvendig i senere tid. (Bassil, 2012)

Vannfallsmetoden ble tidlig kritisert for dens rigide struktur og begrensninger. Ulempen med metoden er mangelen på fleksibilitet. Dette kan lede til mangel på tilbakemeldinger mellom utviklingsfasene, som kan gjøre at viktig informasjon går tapt. Det vil være vanskelig å gjennomføre iterativt arbeid, ettersom det ikke faller naturlig inn i den rigide strukturen som vannfallsmodellen medbringer. Utviklingsprosessen er lang, og dersom det skulle vise seg i retrospekt at funksjonalitet er utelatt, må vannfallsmetoden starte fra toppen av igjen. Sist, men ikke minst, er det kun endelig produkt som kan bli tatt i bruk av kunden. Ettersom det ikke eksisterer en form for iterativt arbeid vil det aldri eksistere et enkleste brukbare produkt. Et enkleste brukbare produkt kan ofte bidra til å støtte opp om utforskningen av nødvendig funksjonalitet. (Matković & Tumbas, 2010)

Mye av denne kritikken har grobunn i metafysikken av produksjon. Koskela og Kagioglou (2005) diskuterer metafysikken av produksjon fra to synspunkt. Disse er ting-orientert perspektiv, med et oppgaveperspektiv, og prosess-orientert perspektiv, med et organisasjonsperspektiv. Ting-orientert perspektiv medfører et analytisk rammeverk, hvor produksjonen dekomponeres i biter, og har et behov for sikkerhet i produksjonsprosessen. Prosess-orientert perspektiv er et

mer holistisk synspunkt hvor det er innforstått at usikkerhet er et faktum, og at de kontekstuelle og historiske faktorene vil ha en betydning for hvilken framgangsmåte som blir brukt. På den måten vil et prosess-orientert perspektiv se produksjonen i samme lys som situasjonsteorien (Burns & Stalker, 1961). (Koskela & Kagioglou, 2005)

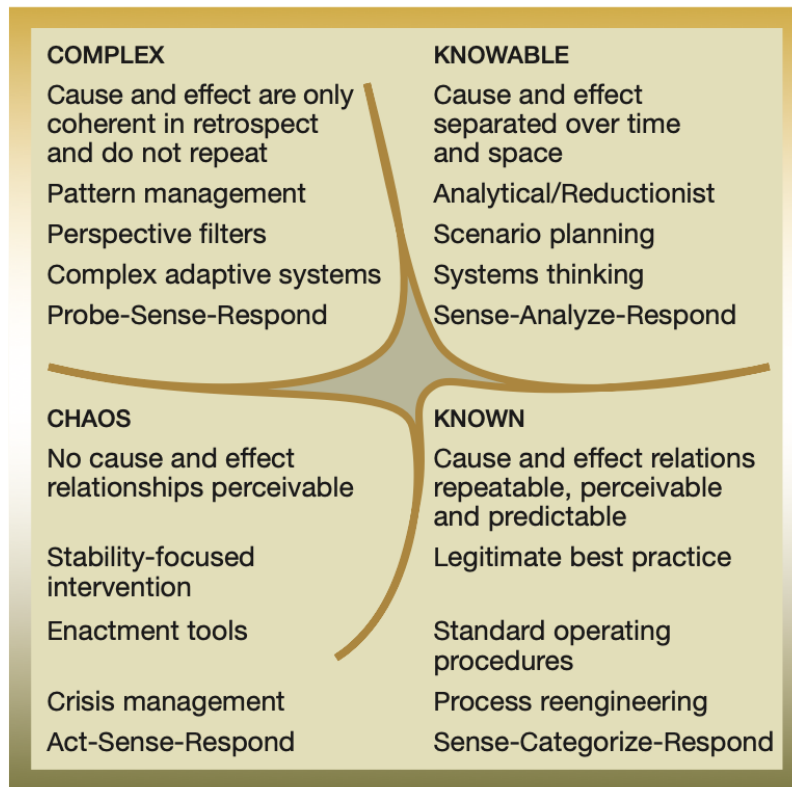
Vannfallsmetoden vil falle inn under ting-orientert perspektiv. I artikkelen diskuterer Koskela og Kagioglou (2005) hvorvidt ting-orientert perspektiv vil være gunstig i forsøket på å redusere usikkerhet og forsterke kontroll. Cynefin er et rammeverk som påpeker usikkerheten i scenario, og illustreres i figur 2.2. Til høyre i figuren finner vi de ordnede domener; kjent og komplisert. I de ordnede domenene vil årsakssammenhenger være kjent. På den måten vil det være mulig å kunne dedusere hvordan ulike avgjørelser vil styre utviklingen. Til venstre i figuren finner vi de uordnede domener; kompleks og kaos. I uordnede domener vil det ikke være en tydelig årsakssammenheng. I en slik situasjon vil det dermed være anbefalt å la scenarioet løpe fritt, for deretter å reagere til resultatet av situasjonen. (Koskela & Kagioglou, 2005)

Vannfallsmetoden har en rigid struktur. Det kan tolkes at denne rigide strukturen har som formål å opprettholde utviklingen i de ordnede domener. Kurtz og Snowden (2003) kritiserer metoder som kun forholder seg til de ordnede domenene, da en ikke vil være forberedt på asymmetriske trusler som påvirker situasjonen. Slik kan situasjonen falle uforberedt over i kaos. Videre drøfter forfatterne mulighetene for innovasjon i de uordnede domenene, og kritiserer de ordnede domener for de limiterte mulighetene for innovasjon (Kurtz & Snowden, 2003).

2.2.2.2 Smidige metoder

Fra et smidig perspektiv vil individer og interaksjoner bli prioritert over prosesser og verktøy, fungerende programvare over kontraktforhandling og reagere på endring framfor å følge planen til punkt og prikke (Beck mfl., 2001).

Prinsippene i agile manifesto har fokus på kundetilfredshet gjennom kontinuerlig leveranse av programvare. Videre er formålet å ta imot endring gjennom hele utviklingsprosessen. Dette gjøres via daglig samarbeid mellom utviklerne i prosjektet på et lokalt nivå. Slik kan de ansatte også reflektere over hvordan de kan bli mer effektive. Den frie arbeidsmetoden har fokus på tillit til at de ansatte får jobben gjort. Dette medfører mindre fokus på dokumentasjon, men tar i bruk produsert funksjonalitet som et tegn på framgang. Slik kan utviklerlaget også fokusere på enkelhet og selvorganisering. (Beck mfl., 2001)



Figur 2.2: Cynefin-rammeverket (Kurtz & Snowden, 2003).

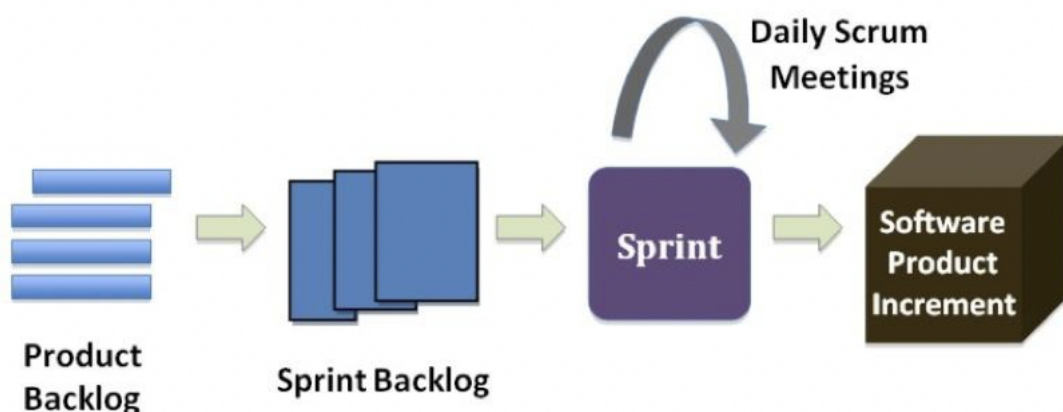
Nettopp disse prinsippene svarer på kritikken rettet mot vannfallsmetoden fra kapittel 2.2.2.1. Ettersom formålet til smidig metode er å kunne være responsiv i møte med endringer, hvor intensjonen er å kunne ta imot endringer gjennom hele utviklingsprosessen, tviholder ikke smidig metode på kontrollen og opprettholdelsen av kjent domene. På den måten vil ikke utviklerne og prosjektet ende opp i en symmetrisk arbeidsstil, men vil heller være forberedt på asymmetriske trusler som påvirker systemet og kan reagere og løse problemene direkte. På den måten kan et prosjektlag også utforske de uordnede domenene kompleks og kaos for å fordre innovative løsninger (Kurtz & Snowden, 2003).

En smidig framgangsmåte vil ha et prosess-orientert perspektiv, og dermed også være mer rettet mot den framtidsrettede arbeidsmetoden støttet av produksjonens metafysikk (Koskela & Kagioglou, 2005). Betydningen av et prosess-orientert perspektiv er at prosjekt blir behandlet individuelt, og utviklerne kan behandle et prosjekt ut i fra de rammene prosjektet befinner seg i (Koskela & Kagioglou, 2005). Smidig metode, eller et prosess-orientert perspektiv, vil dermed være rettet mer mot et organisasjonsperspektiv og nytenkende prosjektledelse. Nettopp i den forstand at et prosjekt er i stand til å svare til prosjektstyringsmekanismene fra både et eksternt, eller intra-organisatorisk styringssett hvor prosjektet er klar for endring i bedriftens

overordnede strategi, samt et inter-organisatorisk styringssett hvor kommunikasjonen foregår lokalt som gjør det lettere å samarbeide på kryss av organisasjoner (Ahola mfl., 2014).

Scrum er en velkjent smidig metode innenfor programvareutviklingen. Fra agile manifesto finner vi derivasjoner av prinsippene i scrum-metoden. Eksempler er fokus på samarbeid i et tverrfaglig utviklingslag, hvor alle skal bidra til design og utvikling av programvaren. Videre, slik som fra agile manifesto, sier scrum at det skal gjennomføres daglige møter. På den måten kan utviklere lettere kommunisere, effektivisere og forbedre framtidig arbeid og hjelpe hverandre til å komme med løsninger. I scrum skal det være en produkt-backlog, som tilsier en liste av alle funksjoner, bugs og ikke-funksjonelle krav i programvaren. En sprint henter ut oppgaver fra produkt-backloggen og fullføres i løpet av en forhåndsbestemt tidsperiode. Basert på dette vil produktet kontinuerlig forbedres og oppdateres og fungere som et enkleste brukbare produkt. Videre er scrum basert på tre hovedroller. Disse er: produkteier, utviklingslag og scrum-mester. Produkteierens ansvar er å kommunisere ønsket funksjonalitet, slik at programvaren til slutt vil tilfredsstillе ønsket resultat. Utviklerlaget gjennomfører oppgavene lagt til i sprinten. Scrum-mesteren skal tilrettelegge slik at utviklerlaget får gjennomført alle oppgavene i sprinten, og at scrum-metoden blir opprettholdt. Eksempelvis arrangerer scrum-møter. (Matharu mfl., 2015)

En typisk modellering for scrum er illustrert i figur 2.3. I denne figuren hentes oppgaver fra produkt-backloggen inn i sprinten, hvor sprinten blir gjennomført med rekursive daglige scrum-møter, som til slutt resulterer i ekstra funksjonalitet til programvaren.



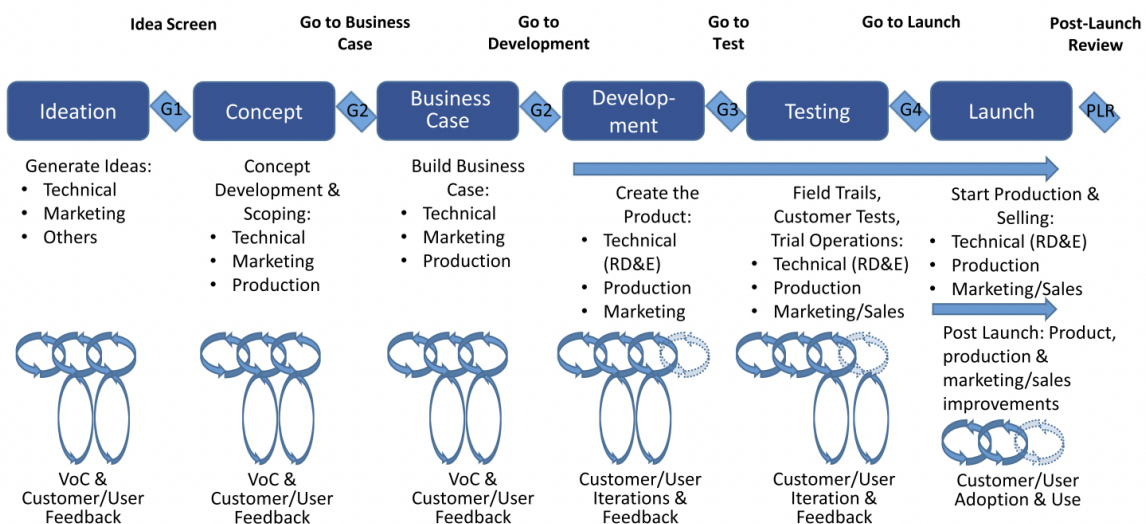
Figur 2.3: Illustrasjon av Scrum (Matharu mfl., 2015).

Sammenliknet med en preskriptiv arbeidsstruktur som vannfallsmetoden kan smidig metode se ut til å være fordelaktig. Spesielt i utviklingsprosjekt hvor fokus er innovasjon og kontinu-

erlig forbedring. Samtidig, foruten den lokale arbeidsformen og god kommunikasjon, er det ellers lite fokus på andre prosjektstyringsmekanismer. Eksempler på dette kan være mangelen på dokumentasjon og kontraktfelte reglementer, slik som agile manifesto tydelig definerer at ikke skal inkluderes. Ulike insentiv hos prosjektpartnere, eller hvordan ansvarsfordelingen skal foregå som medfører påførte kostnader til de individuelle partnerne i samarbeidet er situasjoner som kan utløse problemer i metoden.

2.2.2.3 Hybridmodell av vannfall og smidig

Sett i lys av cynefin vil det være fordelaktig å ta i bruk en smidig utviklingsmetode dersom ønsket er å fordre innovasjon, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring. På den andre siden kan det være fordeler ved den overordnede strukturen i vannfallsmodeller dersom det er behov for bred forankring. I litteraturen beskriver Cooper og Sommer (2016a) en vannfallsmodell kombinert med smidig metode. I følge forfatterne ser dette ut til å være en positiv forskyvning fra ting-orientert til prosess-orientert i produksjonsindustrien. I figur 2.4 er det illustrert en modell som kombinerer vannfall og smidig. Illustrasjonen viser vannfallsmodellen som en overordnet struktur med smidige iterasjoner internt mellom beslutningspunktene og fasene (Cooper & Sommer, 2016b).



Figur 2.4: Modelling av en sammensatt vannfalls- og smidig modell (Cooper & Sommer, 2016b).

Fordelen med en slik modell kan være potensialet for bred forankring i et komplekst samarbeid. Ved å ta i bruk en hybridmodell kan potensialet for å utforske de ukjente domene oppnås,

samtidig som stabilitet kan opprettholdes.

2.2.2.4 Samspillmodeller

Som beskrevet i introduksjonskapittelet, fokuserer samspillmodeller på organiseringen av prosjektstyringen. I et scenario hvor inter-organisatorisk samarbeid foregår, kan prinsipal-agent teorien spille en rolle. I dette scenario vil samspillmodeller håndtere ansvarsfordelingen og fordre prosjektkulturen i en synk eller svøm sammen mentalitet, slik at problematikk koplet til ulike insentiv kan unngås. Samspillmodeller i denne oppgaven stiller som et paraplybegrep for relasjonelle prosjektledelsesmetoder. I litteraturen blir disse metoder ofte referert til som “relational project delivery arrangements”, eller på norsk: relasjonelle ordninger for prosjektleveranse. Prosjektallianser, prosjektpartnering og integrert prosjektleveranse er tre metoder som inngår under paraplybegrepet samspillmodeller. (Lahdenperä, 2012)

Prosjektallianser er en av de tre samspillmodellene som ikke har sine røtter i bygg- og anleggsindustrien, men stammer fra et oljeprosjekt. Historisk har deling av risiko og gevinst vært et essensielt prinsipp i prosjektallianser. Risiko- og gevinst fordeling oppstod som et resultat av risikable prosjekt som en effekt av ny teknologi. Den nye teknologien medførte en økt usikkerhet tradisjonelle kontrakter ikke håndterte. Prosjektallianser innebærer en felles kontrakt hvor formålet er å fordele risiko og gevinst på alle de involverte samarbeidspartnerne. I kontrakten skal også samarbeidsplanen defineres. Eksempler på dette er at alle beslutninger skal gjøres i fellesskap. Som regel vil en prosjektallianse stå som en addisjon til en tradisjonell prosjektkontrakt. På den måten vil det kun være de aktive partene i selve produksjonsprosessen som er inkludert. I et byggeprosjekt vil dette være entreprenøren og byggherren. (Lahdenperä, 2012)

Prosjektpartnering stammer fra strategisk partnering, som strekker seg over flere samarbeidsprosjekt. Prosjektpartnering er da en derivasjon av strategisk partnering, og er en leveransemetode for et individuelt prosjekt. Prosjektpartnering ble først tatt i bruk i et byggeprosjekt hvor formålet var å unngå en tvist mellom samarbeidspartnerne. Historisk sett har prosjektpartnering blitt inkludert i hovedkontrakten, i motsetning til prosjektallianser. På den måten blir alle samarbeidspartnere inkludert, eksempelvis designeren av prosjektet også. For å fremme samarbeid bruker prosjektpartnering to verktøy: partneringmandat og et beslutningshierarki. Partneringmandat definerer samarbeidsprinsipper, og på den måten inkluderer de relasjonelle mekanismene i prosjektpartnering. Beslutningshierarkiet bestemmer hvor lenge et uløst problem kan

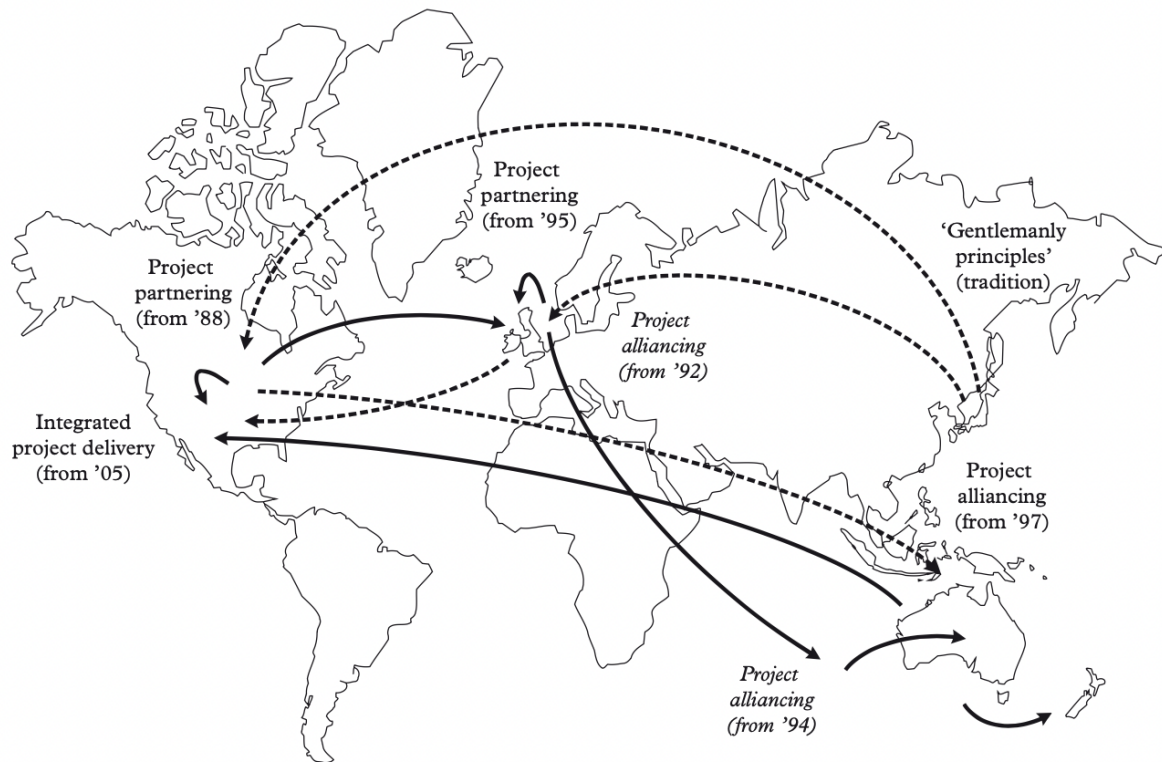
beholde samme prosentuell ferdigstillelse uten progresjon, og i hvilken rang representantene fra samarbeidspartnerne er plassert i ulike hierarkiske nivå. (Lahdenperä, 2012)

Integrert Prosjektleveranse har også opphav i bygg- og anleggsbransjen, hvor underentreprenørene bandt seg ansvarsmessig sammen til ferdigstillelse av prosjektet i kontrakten til prosjekteieren. Integrert prosjektleveranse har karakteristika som tidlig involvering av underentreprenører, integrering av ekspertise og systemer for å opprettholde best praksis for prosjektet. Dette medfører tillit og kooperativt arbeid mellom viktige prosjektpartnere tidlig i prosjektet. (Lahdenperä, 2012)

Lahdenperä (2012) har produsert en figur som illustrerer utviklingen av de tre samspillsmo-
dellene prosjektallianser, prosjektpartnering og integrert prosjektleveranse. Denne utviklingen er illustrert i figur 2.5. Lahdenperä (2012) tar for seg noen begrensninger relatert til figuren. Eksempelvis årstallene illustrert i figuren er første gang et one-off prosjekt tok i bruk den spesifikke samspillsmodellen. I tillegg nevner forfatteren av figuren at den praksis som ble tatt i bruk under en av samspillsmo-
dellene i den årsperioden ikke nødvendigvis trenger å være samme praksis den dag i dag (Lahdenperä, 2012). Figuren stiller som en illustrasjon for at metodene er i utvikling og adapteres til prosjektet samspillsmo-
dellene blir brukt i.

Videre definerer Lahdenperä (2012) seks nøkkelegenskaper felles for de tre samspillsmo-
dellene. Disse er: kooperativ kultur, formering av prosjektdeltakere, konsekvent i administrative operasjoner, felles kommersiell enhet, fokus på planlegging, premisser for samarbeid og operasjonelle prosedyrer.

Kooperativ kultur består av å ha gjensidig respekt og operere i god tro, med åpen kommunikasjon og forplikte seg til å kontinuerlig forsøke å forbedre sitt arbeid. Formering av prosjektdeltakere vil være å ha fokus på tidlig involvering av underentreprenører. Konsekvent i administrative operasjoner inkluderer felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, og lik fordeling av risiko og gevinst blant alle prosjektdeltakere. Felles kommersiell enhet innebærer en delt finansiell risiko og gevinst, hvor finansielle måltall skal være tilgjengelig for alle deltakere, samt at alle deltakere skal være inkludert i en felles kollaborativ kontrakt. Fokus på planlegging tilsier å lage felles prosjektmål og bruke felles informasjons- og kommunikasjonsverktøy. Premisser for samarbeid tilsier en avtalt metode for konfliktløsning og teambuilding aktiviteter med en ekstern teambuilding ekspertise. Operasjonelle prosedyrer betyr kontinuerlig workshops over prosjektperioden og et prosjektlag som jobber sammen lokalt med videre-

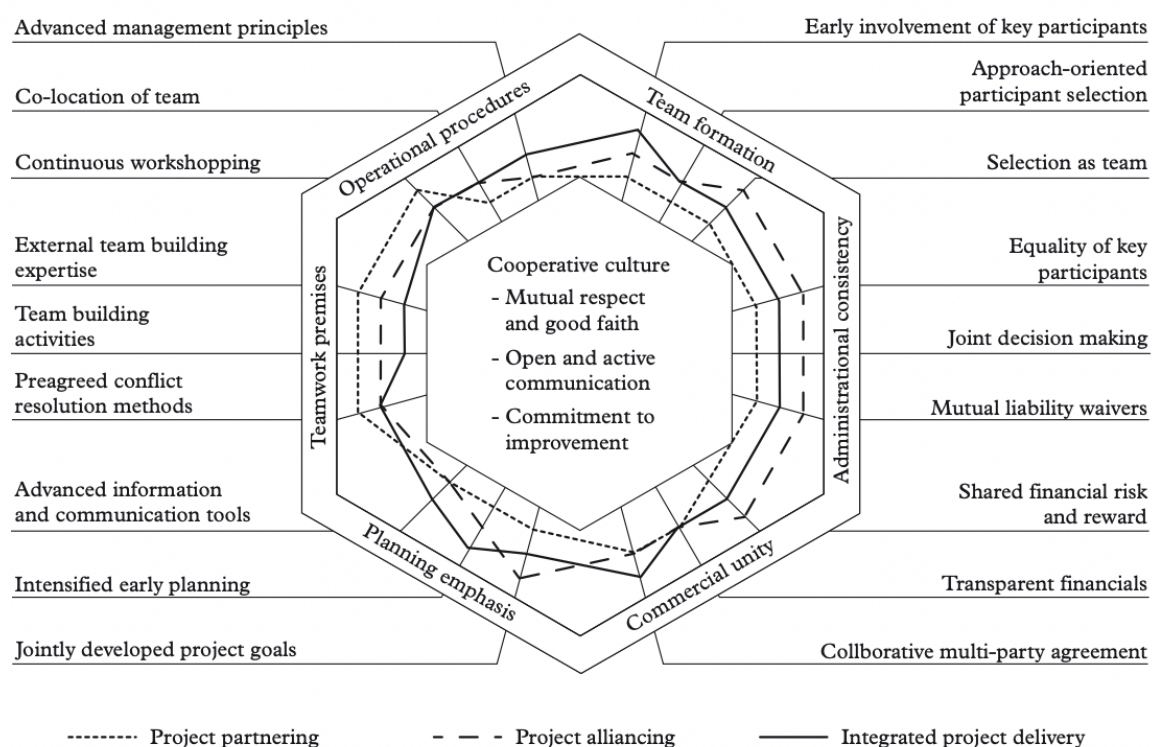


Figur 2.5: Utviklingen av prosjektallianser (project alliancing), prosjektpartnering (project partnering) og integrert prosjektleveranse (integrated project delivery) (Lahdenperä, 2012).

kommende ledelsesprinsipper. Hvor viktig disse faktorene er i de ulike samspillmodellene er illustrert i figur 2.6. (Lahdenperä, 2012)

De administrative faktorene som blir vektlagt videre i oppgaven er felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon av laget og kollaborativ kontraktsutforming. Felles beslutningstaking vil tilsa at beslutninger blir gjort i fellesskap av alle prosjektdeltakere. Lik behandling av nøkkelpersoner kan tilsa å kontraktuelt definere forholdene mellom alle nøkkelpersoner som likestilte. Dette skal da lede til konsensusbaserte avgjørelser, og lede inn i felles beslutningstaking. Tidlig involvering av nøkkelpersoner har i samspillmodeller ofte innebåret å involvere entreprenørene som skal gjennomføre bygningen. Fordelen med dette skal da være at prosjektet får praktiske innspill basert på erfaringene til entreprenørene. Fordelt risiko og gevinst tilsvarer å fordele risiko og gevinst så jevnt som mulig i forhold til incentiv og innsatsfaktorer. Samlokasjon av laget har i byggebransjen gjennom samspillmodeller ofte vært gjort gjennom workshops og smidige metoder fra lean construction, BIM og teambuilding. Kollaborativ kontraktsutforming i samspillmodeller vil da ofte inkludere en fast definisjon av disse faktorene som er nevnt

ovenfor, i samspill med de andre faktorene som ikke blir framhevet i denne masteroppgaven. (Lahdenperä, 2012)



Figur 2.6: Sammenlikning av fokus på nøkkelfaktorer i de ulike samspillmodellene prosjekt-partnering, prosjektallianser og integrert prosjektleveranse. Jo lengre fra sentrum linjen går, jo høyere grad tar metoden i bruk den spesifikke faktoren. (Lahdenperä, 2012)

Figur 2.5 og 2.6 har som formål å illustrere to ting. 1: Samspillmodellene har påvirket hverandre gjennom historien, hvor alle tre har blitt utviklet til det bedre ved å adoptere ulike premisser fra hverandre for å optimaliseres mot rammene til de spesifikke prosjekt de har blitt tatt i bruk i. 2: Felles for de tre samspillmodellene er den kooperative kulturen som bygger på gjensidig respekt, åpen kommunikasjon, forpliktelse til kontinuerlig forbedring av arbeid og samarbeid i god tro. Som figur 2.6 viser, er det ingen av nøkkelfaktorene samspillmodellene forkaster. Dermed vil videre referanse til samspillmodeller ta hensyn til de seks nøkkelfaktorene og hvordan de blir håndtert.

Relatert til Cynefin-rammeverket, kan samspillmodeller tolkes ulikt fra hvilket perspektiv modellene blir analysert fra. Ved første øyekast kan det se ut til at samspillmodellene, slik som vannfallsmetoden, ønsker å operere i kjent domene ettersom prosjektstyring og kontraktuelle aspekt er viktige faktorer. Fra et annet perspektiv, ettersom samspillmodellene har som for-

mål å fordele risiko og gevinst og fordre tillit, kommunikasjon og samarbeid, kan det se ut til at prosjektpartnerne lettere kan utforske de uordnede domenene, ettersom denne risikoen vil oppleves som mindre da de er flere sammen om beslutningen.

Hvilke mentale modeller prosjektlederne har vil dermed kunne påvirke hvilken effekt samspillmodellene har. Hvis underbevisstheten og de underliggende mentale modellene til en prosjektleder tilsier at arbeid i kjent domene vil være fordelaktig, kan samspillmodeller medføre de samme negative effektene som vannfallsmodellen. På den andre siden, dersom prosjektlederne er klar over fordelene med samspillmodeller og hvilken frihet til å utforske de uordnede domenene modellene gir, kan samspillmodeller medføre høyere grad av innovasjon og potensielt et bedre prosjektresultat. Dette vil da være avhengig av hvilket perspektiv en prosjektleder har, hvilken prosjektkultur som omfavner samarbeidspartnerne, og hvilke mentale modeller prosjektlederne har.

2.2.3 Prosjektkultur

I en organisasjon, eller i et prosjekt vil det være en prosjektkultur. Fra et integrasjonsperspektiv vil det være organisasjonen eller prosjektets leder som former kulturen (Martin, 1992). Et slikt perspektiv vil kategorisere en felles organisasjonskultur for hele organisasjonen (Martin, 1992). Differensieringsperspektivet tar for seg dannelsen av et flertall subkulturer innad i en organisasjon (Van Maanen & Barley, 1985). Ulike subkulturer kan variere fra hverandre basert på hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger subkulturene har (Van Maanen & Barley, 1985). Hofstede (1993) definerer verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som organisasjonens kollektive mentale programmering. Nøkkelen i dette tilfellet vil være virkelighetsoppfatningene til subkulturene, som styres av hvilke mentale modeller som er innarbeidet hos de ansatte (Craik, 1943). I hovedsak er det tre karakteristika som stimulerer dannelse av subkulturer: hyppig og nær kontakt, felles personlige karaktertrekk, og delte felles erfaringer (Trice & Beyer, 1993). På den måten kan en prosjektleder styre hvem som jobber sammen, eller hvem de ansatte rapporterer til for å styre danningen av prosjektkulturen.

Å danne en samspillkultur har vist seg å være viktig for oppnåelse av harmonisk samarbeid mellom prosjektpartnerne som leder til godt prosjektresultat gjennom opprettholdt timeplan, funksjonalitet, tilfredsstillende av prosess og arbeidsforhold, kommersiell suksess, potensielle fremtidige forretningsmuligheter og generell ytelse (Zuo mfl., 2014). Zuo mfl. (2014) frem-

hever i sin artikkel at case 1, som tok hensyn til implementeringen av en samspillskultur utkonkurrerte case 2 som ikke tok hensyn på alle punktene nevnt ovenfor. Videre postulerer forfatterne at det vil være fordelaktig å fordre en samspillskultur fra prosjektoppstart, og vedlikeholde denne utover prosjektperioden (Zuo mfl., 2014). Forfatterne fremhever også fordelene ved å fordre en slik prosjektkultur gjennom hele verdikjeden, ned til underentreprenørene og underleverandørene (Zuo mfl., 2014). Dette koples direkte opp til samspillsmodellene, hvor alle prosjektdeltakere inkluderes (Lahdenperä, 2012).

2.3 Samspillsmodeller i IKT-prosjekt

Selv om samspillsmodeller har i hovedsak blitt brukt i bygg- og anleggsprosjekt, finnes det også et eksempel hvor modellen blir tatt i bruk i IKT-prosjekt. Lappi mfl. (2019) gjennomførte en induktiv kvalitativ casestudie av en prosjektallianse i IKT-industrien. Prosjektet var gjennomført i konteksten finsk offentlig sektor for digitalisering. Motivasjonen for prosjektet var IKT-prosjekt sin iboende usikkerhet, og som nevnt tidligere i denne oppgaven, samspillsmodellens egenskap for å redusere kompleksitet og usikkerhet. Ideen var å tilegne forståelse for hvordan å anvende prosjektallianser i IKT-industrien gjort slik som i bygg- og anleggsindustrien. (Lappi mfl., 2019)

Som en del av resultatene i studien beskriver Lappi mfl. (2019) koplingen mellom karakteristikken i IKT-prosjekt og prosjektallianser. Disse er illustrert i tabell 2.1.

Prosjektallianse attributter	Beskrivelse	IKT-spesifikk mekanismer oppstått i løpet av prosjektalliansen
Best for prosjektet kultur	Lage en felles kollaborativ kultur basert på best-for-prosjektet og “no-blame” tilnærming for beslutninger, åpen kommunikasjon og kontinuerlig forbedring	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Best for prosjektet” kan overstyre eventuelle IKT-standard i forhold til prioriteringsrekke 2. Best praksis og kunnskapsdeling gjennom sprint 3. IKT-allianse terminologi synkroniseres 4. IKT-industrien har allerede en tendens til å støtte samarbeid tidlig i prosjektet fra før av

Lagformasjon	Valg og allokering av beste ressurser for prosjektet så tidlig som mulig med klare roller og ansvar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nye roller må vurderes: Scrum master, produkteier, sluttbruker og informasjon-leverandør 2. Nødvendig med allsidige egenskaper 3. Utnyttelse av eksisterende teknologi og preferanser relatert til leveranser 4. Separat allianseorganisasjon for vedlikehold og post-implementasjon
Felles prosjektstyringsstruktur	Lage en felles og delt prosjektstyringsstruktur med betingelsesløs forpliktelse og støtte fra nøkkelpersoner som støtter lederskap og beslutningstaking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasjonssikkerhet, standard og reguleringer 2. Forsikring ved hyppig leveranser 3. IKT-løsningers forsikring har en tendens til å inkludere vedlikeholdsfasen 4. Selvstyring av utviklingslaget
Transparent alliansekontrakt	Formering av en kollaborativ felles kontrakt som inkluderer like insentiv og risiko, og tillater transparens i dimensjonene kommunikasjon og finans	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparens i leveranse (inkludert kode) i kontrakt 2. Målprising går i mot smidig metode 3. Enighet om immaterielle rettigheter koplet til leveransene og innovasjonen i prosjekt 4. Insentiv og risikomodell kan ikke følge stage-gate modeller

Felles målsetting	Planlegging og felles enighet for prosjektets objektiver og målsetting, oppmuntret til innovasjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usikre prosjektleveranser og systemkrav reduserer formell planlegging og utvikling og indikerer en iterativ tilnærming (smidig) 2. Brukbarhet og sluttbruker involvering 3. Eldre system, arkitektur og teknologipreferanser påvirker leveranser og løsninger 4. Innovasjon og ny teknologi blir fokusert på
Prosedyrer for koordinering	Målbar og målrettet prosjektutfall ved ytelse i form av prosjektmål, og styre endring og konflikt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validering av leveranser gjennom testing (sluttbruker og produkteier) 2. Usikkerhet og endring blir påpekt innad i utviklingslaget, kontraktuelle konflikter økte 3. Koordinering gjennom prioritering i løpet av iterasjonene 4. Leveranser ble brukt til å overvåke ytelse
Fasilitering av samarbeid	Bygge og fasilitere for ytelse av et samlokalisert utviklingslag	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anskaffelse og forhandlingsfasen initierte teambuilding og prosjektomfang tilnærmet likt som smidig 2. Planlegging, utvikling og implementering skjedde på stedet (lokalt) 3. Tekniske egenskaper hos nøkkelpersoner fremmer forbedret kommunikasjon og ledelsesløsninger

Tabell 2.1: Observasjoner av de ulike mekanismene i prosjektallianser og hvilket utfall de hadde koplet til IKT-prosjektet (Oversatt fra (Lappi mfl., 2019)).

Lappi mfl. (2019) fant at best-for-prosjektet kultur overstyrte IKT-standard hvor prioriterings-

rekken ble endret. En av informantene i studien beskriver prosjektallianser som en naturlig forlengelse av smidig utvikling. Videre drøftes forankring av prosjektallianser sin best-for-prosjektet kultur sitt potensiale for forbedring av kvalitetene i smidig metode. Eksempler vil være forbedret kommunikasjon i utviklerlaget og på tvers av det hierarkiske nivå i samarbeidet. Et praktisk eksempel er hvor kommunikasjonen mellom produkteier og scrum-laget blir mer flytende, framfor at all kommunikasjon foregår i bindeleddet gjennom scrum-masteren. (Lappi mfl., 2019)

Nødvendigheten for alle rollene i scrum viste seg å ikke være intuitivt i starten av prosjektalliansen. En ny rolle som viste seg å være vesentlig var sluttbrukeren, som tilbyr brukerhistorier for å bistå til optimalisering av brukeropplevelsen. Videre er det også en forventet allsidighet hos en utvikler i IKT-prosjekt. Betydningen av dette er at en utvikler blir nødt til å forstå både teknologien og formålet med implementeringen. På grunn av denne allsidigheten hos en utvikler viste det seg at kommunikasjonen slik som den er strukturert i prosjektallianser lettere kunne foregå på tvers av hierarkiske nivå og bedrifter. Hvorvidt en separat allianse var nødvendig for vedlikehold post-implementasjon er fortsatt usikkert, da denne studien kun undersøkte de tidligere fasene av utviklingen. (Lappi mfl., 2019)

I form av felles prosjektstyringsstruktur innad i alliansen, viste det seg at smidig utvikling ligger på lik linje, hvis ikke enda mer autonomt enn det standard prosjektallianser tidligere har vært. Den store forskjellen mellom IKT-prosjekt og bygg- og anleggsprosjekt er post-implementasjonen. Bygg- og anleggsprosjekt leverer et ferdig produkt, som sannsynligvis vil ha lite vedlikehold i etterkant. Dette står i motsetning til IKT-prosjekt, som kan ha diverse feil i kode som eventuelt må rettes på. En slik forsikringssak blir nødt å defineres og synkroniseres over et større plan i prosjektalliansen dersom det ikke skal kunne oppstå disputt i etterkant av implementasjon. (Lappi mfl., 2019)

Relatert til transparens i alliansekontrakt viste det seg at IKT-industrien som regel tar i bruk relasjonelle kunde-leverandør baserte kontrakter. En slik kontraktuell løsning er relativt lik som prosjektallianser. Transparens viste seg å heller ikke være et stort problem. Dog var det et par ting å ta hensyn til. Disse er mekanismene til insentiv og gevinst som ikke kan være koplet til endelig produkt, men heller koplet til leveranser og verdiskaping. Dette på grunn av den iterative utviklingsprosessen i smidig metode. Videre er det naturlig at innovasjon forekommer i en iterativ utviklingsprosess, og immaterielle rettigheter må inkluderes i alliansekontrakten.

(Lappi mfl., 2019)

I lys av felles målsetning, skiller smidig utvikling seg en del fra bygg- og anleggsbransjen. I et slikt tilfelle vil det være viktig å ha en felles definisjon for hvilke faktiske mål som vil være viktig å nå. Dette kan gjøres ved å implementere sluttbrukeren eller gjennomføre testing. I et IKT-prosjekt styrt av smidig og prosjektallianser vil det ikke være like store krav koplet til prosedyrer for koordinering og fasilitering av samarbeid på grunn av samlokaliseringen av laget og den iboende kommunikasjonen som følger smidig utviklingsmetode. (Lappi mfl., 2019)

Resultatet av denne studien vil være viktig for videre beslutning av hvilke faktorer som vil være nødvendig å analysere i denne masteroppgaven. I konklusjonen forklarer Lappi mfl. (2019) at smidig metode og prosjektallianser har en rekke likhetstrekk. Eksempler som blir gitt er vektleggingen på samarbeid og autonomien gitt til utviklingslaget. I tillegg blir fleksibilitet og usikkerhet møtt i begge metodene, framfor å forsøke å kontrollere og planlegge rundt dem. Spenninger ved implementeringen av prosjektallianser var nye roller og ansvar som kommer med de teknologiske aspektene av smidig utvikling. Dermed må teknologien, språket og utviklingsmetode synkroniseres i prosjektalliansen. Andre poenget Lappi mfl. (2019) tar opp relatert til spenninger er den kontraktuelle utformingen som må endres vekk fra insentivering av endelig produkt, og rettes mot kontinuerlig utvikling og leveranser av forbedret produkt slik som smidig metode opererer. Disse synergiene og spenningene er illustrert i tabell 2.2. En annen refleksjon fra studien er at vannfall og samspillmodeller ikke går hånd i hånd. Det blir ikke gitt resultater koplet til dette utsagnet, men forbeholdet blir tatt med videre likevel.

Synergi	Tensjon
Prosjektallianser: Kollaborasjon og autonomitet for utviklerlaget Samlokalisert utviklerlag Kommunikasjon og transparens i sanntid	Kontraktmodell og terminologi Insentivering Tung prosjektanskaffelse
IKT-industrien: Fleksibilitet og toleranse for endringer Rask godkjenning og kontinuerlig verdileveranser God teknologisk evne Leverandørsamarbeid	Samhandling med foreldreorganisasjonen Roller og ansvar Vedlikehold av endelig produkt

Tabell 2.2: Synergi og tensjon i fusjoneringen av smidig metode og prosjektallianse (Oversatt fra (Lappi mfl., 2019)).

2.4 Mentale modeller

Dette kapittelet deles opp i to underkapitler: kognitive bias og femfaktormodellen. Kapittel 2.4.1 blir relevant, da kognitive bias og handlingsmønstre kan knyttes opp mot mentale modeller og personlighetstrekk. Kapittel 2.4.2 blir relevant da modellen brukes for å operasjonalisere mentale modeller.

Mentale modeller har sine røtter tilbake til 1943, hvor Craik postulerte hvordan en organisme kan ha en intern modell for hvordan den eksterne verden fungerer. Basert på denne interne modellen, kan organismen analysere situasjoner som forekommer, evaluere valgalternativ og konkludere for hvilket alternativ som vil gi best resultat (Craik, 1943).

Gentner og Gentner (1983) fant at mennesker bruker analogier for å strukturere ukjente domener. I deres studie gjennomførte de et forsøk hvor mennesker prøvde å forklare en elektrisk krets basert på det kjente domenet av vannstrømninger. Slik forklarer forfatterne at mennesker bruker kjente domener for å bygge opp mentale modeller for ukjente domener. (Gentner & Gentner, 1983)

2.4.1 Kognitive bias

Heuristikk er mentale snarveier mennesker tar i bruk for å raskt trekke konklusjoner i en gitt situasjon (Tversky & Kahneman, 1974). Kognitive bias bygger på mentale modeller og heuristikk. Kognitiv bias blir ansett som en koplingsfeil hvor mennesket har en intern bias for et gitt fenomen (Tversky & Kahneman, 1974). Eksempler på slike kognitive bias er status-quo, tapsaversjon, eieeffekt eller bandwagon-effekt.

Mennesker har en tendens til å forholde seg til status-quo (Kahneman mfl., 1991). Å forholde seg til status quo vil tilsi å foretrekke kjente situasjoner framfor ukjente. En slik effekt kan forhindre fordelene en samspillsmodell medbringer til et prosjekt. Eksempelvis er muligheten for å utforske de uordnede domenene i cynefin-rammeverket en fordel en prosjektleder kan miste dersom status-quo bias overdøver potensialet slik utforskning kan medbringe.

Tapsaversjon beskriver den irrasjonelle tanken om at tap av eide ressurser har en større tyngde enn innhentning av nye ressurser av lik verdi (Kahneman mfl., 1991). Samspillsmodellens grunnpilar for deling av risiko og gevinst forsøker å avløse tapsaversjon ved å minimere opplevd risiko av tap. Denne effekten kan også være med å dempe status-quo, slik at ukjente situasjoner ikke lengre virker så usikkert som det ville gjort dersom all risiko lå hos en prosjektpartner.

Eieeffekten tilsier at en person er sterkt knyttet til egne meninger og beslutninger (Kahneman mfl., 1991). I en samspillsmodell, med formål om at beslutninger skal tas sammen med alle involverte prosjektpartnere, kan slik kognitiv bias medføre en reduksjon i kreativitet og problemløsning. Dette kan spesielt være et problem dersom glorieeffekten finner sted i prosjektgruppen. Glorieeffekten tilsier at mennesker blir mer overensstemmende dersom personen som forklarer et fenomen eller en idé har foretrekkende personlige attributter (Nisbett & Wilson, 1977). Hvis en prosjektdeltaker er utsatt for eieeffekten, og utsetter sine prosjektpartnere for glorieeffekten, vil visjonen om felles beslutningstaking potensielt falle sammen dersom det ikke oppstår diskurs rundt hvordan en situasjon skal løses. Slik kan bandwagon-effekten oppstå i prosjektgruppen. Bandwagon-effekten er hvor en person blir påvirket av mengden mennesker i enighet om en situasjon (Schmitt-Beck, 2015). Dersom en stor andel av prosjektgruppen er enig om en situasjon, mens andre er usikre, kan bandwagon-effekten medføre at den usikre gruppen sier seg enig med majoriteten. En slik effekt kan også sette en demper for innovasjon og utvikling.

Abel mfl. (1998) fant at en felles delt mental modell kan medføre forbedret kommunikasjon. Dersom samspillmodellens filosofi av delt beslutningstaking, delt risiko og gevinst, og en synk- eller svøm sammen prosjektkultur blir fordret, kan også kommunikasjon mellom prosjektpartnere forbedres, som i alle tilfeller ved bruk av samspillmodeller er ønsket da det vil være flere bedrifter involvert. Spesifikt, dersom en prosjektleder er obs på sine kognitive bias, og forsøker å redusere den negative påvirkningen disse mentale modellene medfører, kan den kollektive mentale programmeringen i prosjektkulturen koples mot samspillmodellens filosofi. Slik kan høy risiko og kognitive bias reduseres til et punkt hvor innovasjon og positiv utvikling vil være dominerende i et prosjekt. For å fordre en slik utvikling i prosjekt kan de ulike personlighetstrekkene til prosjektlederne ha en stor påvirkning.

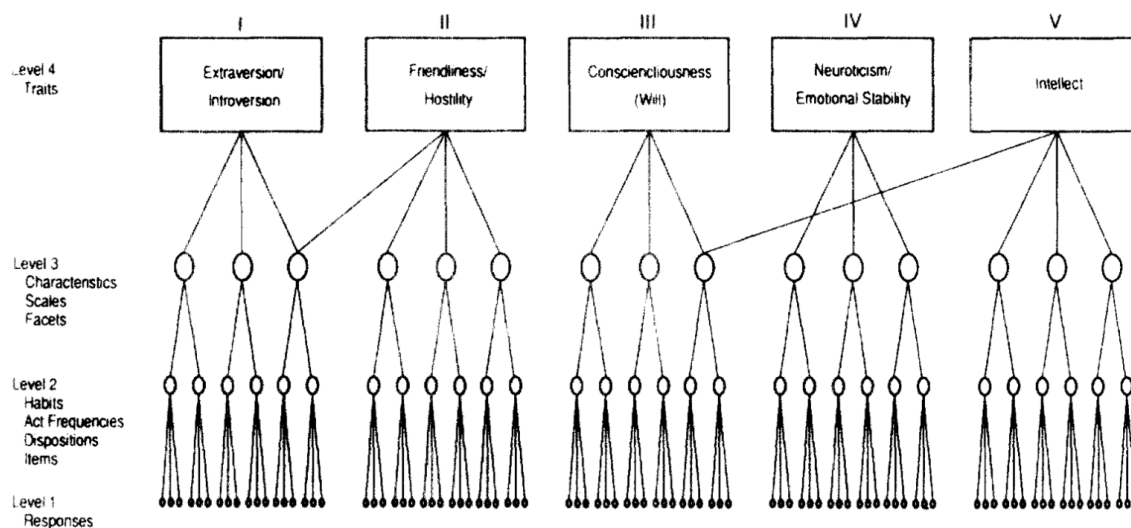
2.4.2 Femfaktormodellen

Femfaktormodellen brukes for å operasjonalisere mentale modeller. Personlighet er vedvarende karakteristiske måter å tenke, reagere og handle på. Personlighetstrekk koples til en persons egenskaper, og stiller som en utvidelse til personlighet ved å beskrive gjentakende adferd i ulike situasjoner. Personlige egenskaper har gjennom historien blitt diskutert i en rekke ulike artikler, eksempelvis Digman (1990), som diskuterer utviklingen av femfaktormodellen. De fem faktorene er nevrotisisme, ekstraversjon, åpenhet, omgjengelighet og planmessighet (Martinsen, 2016).

Tabell 2.3 viser hvilke egenskaper som er knyttet til de ulike personlighetstrekkene. Digman (1990) illustrerte hvordan de ulike personlighetstrekkene koples sammen gjennom karakteristikk, vaner, handlinger og responser. Denne figuren er illustrert i figur 2.7.

Personlighetstrekk	Egenskaper
Nevrotisisme	Sensitiv, bekymret, nedstemt
Ekstraversjon	Flink i sosial omgang, glad i aktivitet og spenning
Åpenhet	Fantasirik, liberal
Omgjengelighet	Føyer seg, omtenksum, imøtekommende
Planmessighet	Prestasjonsorientert, høy orden, grundig, selvdisiplinert

Tabell 2.3: Personlighetstrekkene i femfaktormodellen koplet til egenskaper (Martinsen, 2016).



Figur 2.7: Illustrasjon av sammenhengen mellom respons, vaner, handlinger, karakteristikk og personlighetstrekk (Digman, 1990).

I en meta-analyse av femfaktormodellen for ulike roller i samfunnet, inklusive ledelse, fant Barrick og Mount (1991) at planmessighet var viktig for ytelse i alle roller i arbeidslivet. Funnet er nødvendigvis ikke sjokkerende, da karaktertrekket planmessighet medfører selvdisiplin, grundighet og fokus på prestasjon. Videre fant forfatterne at ekstraversjon var et viktig karaktertrekk for selgere og ledere (Barrick & Mount, 1991). For ledere vil det være viktig å kunne kommunisere med andre. Slike egenskaper gir muligheten til å få fram et budskap. Moore og Vucetic (2014) undersøkte hvilke personlighetstrekk som var gunstig for prosjektledere i IKT-industrien. Denne studien fant en negativ kopling mellom ledelse og omgjengelighet, mens

en annen fant ingen sterk link mellom dem (Judge mfl., 2002; Moore og Vucetic, 2014). En kopling mellom kognitive bias og omgjengelighet vil være bandwagon-effekten, hvor en omgjengelig person kan bli påvirket av andres meninger. En slik leder vil kunne medføre ubeslutsomhet, og samtidig ikke være kapabel til å danne en felles prosjektkultur og styre prosjektet i riktig retning rent utviklingsmessig, samt strategisk for bedriften. Videre fant studien, slik som Barrick og Mount (1991), at planmessighet var viktig for prosjektledelse i IKT-industrien (Moore & Vucetic, 2014).

Tidligere i kapittelet ble dannelsen av prosjektkultur, mentale modeller og kognitive bias diskutert. Kognitive bias medfører handlinger og vaner. Dette kan som nevnt koples opp til personlighetstrekk slik som illustrert i figur 2.7. Nevrotisisme blir sett på som negativt i prosjektledelse (Moore & Vucetic, 2014). Linjer mellom nevroisisme og kognitive bias som status-quo bias og tapsaversjon kan trekkes, da sensitivitet og bekymring for endring og ukjente forhold potensielt kan medføre høyere grad av risiko, som igjen kan anspre sensitivitet og bekymring. Ettersom tap av egne ressurser også kan virke risikabelt, kan det tenkes at en sensitiv og bekymret person ikke ønsker å gjennomføre risikable prosjekt med krav om investering av ressurser. Benischke mfl. (2019) finner ingen kopling mellom en nevroisk leder og økt opplevd risiko innad i en bedrift. I diskusjonskapittelet diskuterer forfatterne hvorfor funnene nødvendigvis ikke gjenspeiler virkeligheten, da nevroiske ledere ikke vil operere systematisk og repetitivt som gjør det vanskelig å illustrere handlingsvaner i empiriske studier (Benischke mfl., 2019).

Som det står i tabell 2.3 trekkes en person med ekstraversjon mot spenning, sosial omgang og aktivitet. Benischke mfl. (2019) fant en redusert opplevd risiko med en leder med egenskaper knyttet til ekstraversjon. Benischke mfl. (2019) forventer også en svakere kopling mellom tapsaversjon og ekstraversjon. Samme kopling blir gjort av forfatterne for åpenhet. Åpenhet og ekstraversjon kan dermed tolkes å ha en negativ kopling til tapsaversjon, status-quo bias og eie-effekten. Dette er basert på grunnlag av de underliggende egenskapene til personlighetstrekkene søken etter sosial omgang og spenning, samt liberal og fantasirik. Disse personlighetstrekkene er ofte knyttet til gode lederegenskaper (Judge mfl., 2002).

Planmessighet tyder på å være koplet til høyere opplevd risiko (Benischke mfl., 2019). I studien til Benischke mfl. (2019) undersøkes strategisk risiko i forhold til aksjeverdi. I en slik sammenheng kan planmessighet ødelegge for potensiell gevinst ved å følge planen til punkt og prikke. Dersom en leder har personlighetstrekket planmessighet, kan det hende slik risi-

ko ikke vil bli tatt. Dermed vil det være en høyere opplevd strategisk risiko, da endringer i planen ikke vil være hensiktsmessig for lederen, men hensiktsmessig for bedriftens resultat. Dette går imot funnene i metaanalysen til Barrick og Mount (1991) og studien til Judge mfl. (2002), som fant at planmessighet er viktig for alle stillinger i samfunnet, også i lederrollen. I en lederposisjon vil refleksjon av beslutningspunkt og hvilke risikoer som burde bli tatt være viktig. Naturligvis vil det være fornuftig å opprette en plan, være strukturert og grundig med høy selvdisiplin. Samtidig vil det også være viktig å kunne ta beslutninger uforberedt og kunne improvisere dersom det skulle være nødvendig. Å kontinuerlig forholde seg til planen kan også koples til status-quo bias. Dermed kan planmessighet oppleves som et tveegget sverd: lederen er prestasjonsorientert og grundig, men kan potensielt også være for avhengig av en fastslått plan.

Ekstraversjon, planmessighet og åpenhet ser dermed ut til å være de tre viktigste personlighetstrekkene for en person i lederrollen. Nettopp på grunn av deres evne til å kunne se potensiale i utviklingen, finne gevinst i situasjoner som ikke var planlagt, være sosial med sine medarbeidere og være prestasjonsorientert og grundig og dermed kunne danne en gunstig prosjektkultur. Slike egenskaper kan også se ut til å være gunstig sett i lys av samspillmodeller, hvor formålet er å kunne ta for seg større risikable prosjekt med en fordeling av risiko blant prosjektpartnere slik at opplevd risiko vil være mindre, samt at muligheten for å kunne få inn flere meninger og tanker skal kunne øke potensialet for gevinstrealisering.

2.5 Teoretisk modell og oppsummering

Prosjektstyring og ledelse er situasjonsavhengig (Burns og Stalker, 1961; Shenhar, 2001; Shenhar mfl., 2002). Prosjektstyring har sin bunn i organisasjonsteorien og styrer de inter- og intra-organisatoriske samhandlingene (Ahola mfl., 2014). Et eksempel på en slik samhandling kan være prinsipal-agent teorien, hvor en agent gjennomfører en oppgave for prinsipalen (Eisenhardt, 1989; Jensen og Meckling, 1976). I denne typen situasjon kan det oppstå ulike ideer om hvilke krav som stilles til gjennomførelse basert på ulikt insentiv hos prinsipal og agent (Eisenhardt, 1989; Jensen og Meckling, 1976). Måter å styre de inter- og intra-organisatoriske samhandlingene på er kontrollering av ytelse og kontrakter (Müller, 2009).

Prosjektledelse skaper strukturelle rammer for utviklingen i prosjekt. I IKT-industrien brukes metoder som vannfall eller smidig. Vannfallsmetoden er rigid og sekvensiell med fastsatte be-

slutningspunkt mellom utviklingsfasene, hvor det vil være kostbart å gå tilbake i prosessen (Bassil, 2012). En slik arbeidsmetode vil kunne medføre problematikk dersom asymmetriske situasjoner skulle forekomme i utviklingsprosessen, eksempelvis ny funksjonalitet ønsket lengre ute i utviklingsprosessen (Kurtz & Snowden, 2003). Smidige prosjektledelsesmodeller svarer til kritikken av cynefin-rammeverket mot vannfallsmetoden, og strukturerer arbeidsmetoden iterativt (Beck mfl., 2001). Slik kan innovasjon fordres, da det gir utviklerne muligheten til å utforske de uordnede domenene i cynefin-rammeverket (Kurtz & Snowden, 2003).

“One size does not fit all” (Shenhar, 2001).

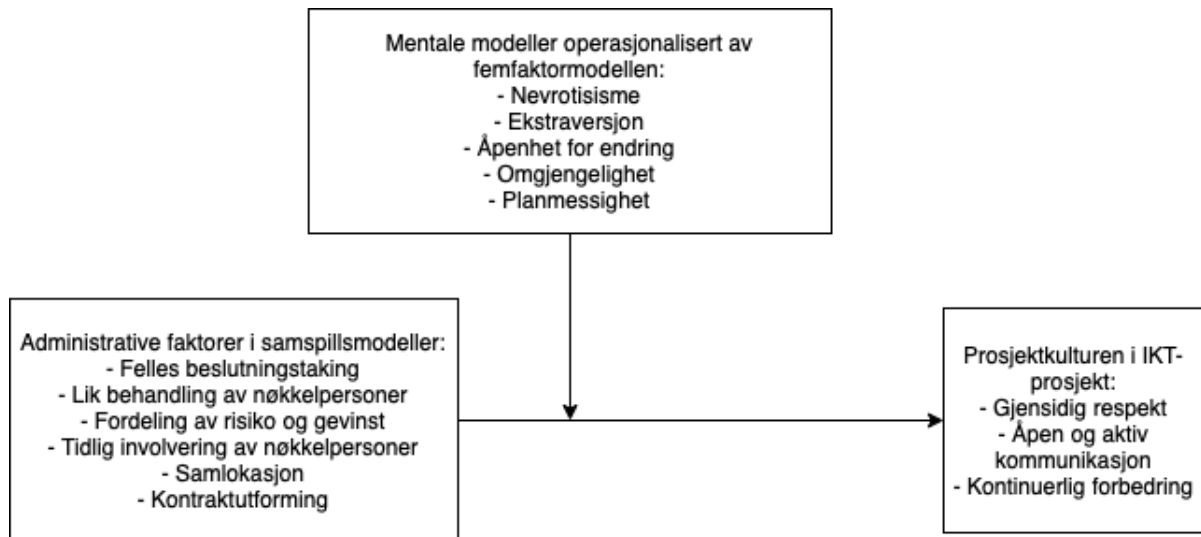
Da situasjonsteorien forteller oss at ulike prosjekt trenger ulike modelleringer for struktur av utvikling, kan undersøkelsen av allerede eksisterende modeller i ny industri være gunstig. Forskerspørsmål 1 har som formål å undersøke hvordan de administrative faktorene i samspillsmodellene påvirker prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører. Denne sammenhengen er illustrert i figur 2.8. Samspillsmodellene har hatt en vesentlig suksess i bygg- og anleggsbransjen (Lahdenperä, 2012). Adoptering av ledelsesmodeller fra andre industrier har allerede vist seg å kunne være fruktbart, eksempelvis adoperingen av smidige metoder fra IKT-industrien i bygg og anleggs-bransjen (Ballard og Howell, 2003; Koskela, 1992; Tommelein, 1998; Tommelein, 2015). De administrative faktorene som vil bli tatt hensyn til i denne studien er felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon av laget og kollaborativ kontraktsutforming (Lahdenperä, 2012). De administrative faktorene fra samspillsmodellene er da en kombinasjon av prosjektstyring og prosjektledelsesmetoder, hvor prosjektledelsen forankres i kontrakt.



Figur 2.8: Modellering av forskerspørsmål 1.

Ideen bak samspillsmodeller er å skape en kooperativ prosjektkultur (Lahdenperä, 2012). For å fordre en spesifikk prosjektkultur som baseres på åpen kommunikasjon, respekt og god tro kan de mentale modeller til prosjektlederen ha en påvirkning. Forskerspørsmål 2 vil forsøke å sette

lys på dette perspektivet, ved å undersøke hvordan de mentale modeller til prosjektledere kan påvirke effekten av de administrative faktorene i samspillmodeller. Sammenhengen mellom administrative faktorer, mentale modeller og prosjektkulturen er illustrert i figur 2.9.



Figur 2.9: Modellering av forskerspørsmål 2.

For å operasjonalisere de mentale modeller til prosjektlederne vil femfaktormodellen brukes. De foregående figurene 2.8 og 2.9 er ikke ment som kausale modeller for hvordan et prosjekt fungerer, men heller en visualisering av de faktorene som forsøkes å undersøke i denne masteroppgaven.

3. Metode

I dette kapittelet vil de metodiske valg tatt forklares og begrunnes. I hovedsak tilnærmes dette med byggeklossene i vitenskapelig metode: ontologi, epistemologi, metodologi, metode og kilder (Grix, 2002). Videre vil kvalitet, reliabilitet og validitet av studien reflekteres over. Et overblikk av metoden tatt i bruk i denne masteroppgaven er gitt i tabell 3.1.

Forskerspørsmål	Forskerspørsmål 1: Hvordan kan de administrative faktorene i samspillmodeller påvirke prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører? Forskerspørsmål 2: Hvordan kan de mentale modeller til prosjektledere påvirke denne effekten?
Forskningsdesign	Kvalitativ studie
Datainnsamling	Dokumentanalyse og semi-strukturert intervju med syv informanter
Intervjuobjekt	Prosjektledere og prosjektdeltakere
Dataanalyse	Abduktiv analyse av dokumentene og intervjuene med støtte i eksisterende empiri

Tabell 3.1: Overblikk av metoden tatt bruk i denne masteroppgaven.

3.1 Ontologi og epistemologi

Det ontologiske utgangspunktet er undersøkelsen av en sosial konstruksjon, og dermed ser verden som relativ hvor alt eksisterer i relasjon til noe annet. Det vil dermed være vanskelig å

definere årsakssammenhenger i denne studien basert på prinsippene for samfunnsvitenskapelige studier og menneskers irrasjonalitet (Thomas, 2017). Poenget blir at det ikke nødvendigvis bare er åpenbare, synlige faktorer som påvirker systemet (Thomas, 2017). Følgelig blir de faktorer som defineres vesentlig for utfallet og konklusjonen av forskningen.

I konteksten av denne oppgaven, slik som illustrert i figur 2.8 og figur 2.9 vil de elementene som ansees å kunne anskaffe kunnskap om er de administrative faktorene i samspillmodeller, mentale modeller til prosjektledere, og prosjektkulturen i IKT-prosjekt. Disse tre elementene blir undersøkt i samhandlingen av private og offentlige aktører.

Det ontologiske utgangspunktet vil medføre et relativistisk epistemologisk standpunkt for hvordan ting henger sammen. For å danne nye modeller og teorier koplet opp til faktorene som studeres falt valget på eksplorativ forskning som det epistemologiske utgangspunktet, og forsøker å undersøke en gruppe menneskers oppfatning av fenomenene i forskerspørsmålene. Grunnlaget for et eksplorativt utgangspunkt er formålene med forskerspørsmålene, som ønsker å undersøke hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre i tillegg mangel på tidligere eksisterende empiri. Per dags dato er det kun en studie som setter søkelys på samspillmodeller i IKT-industrien (Lappi mfl., 2019). Med lite eksisterende forskning vil det være vanskelig å kunne trekke kausale linjer i årsak-sammenhengende situasjoner, da det er usikkert hvilke andre ytre mekanismer som kan påvirke systemet. Ved å ta et eksplorativt vitenskapelig standpunkt presenterer muligheten for å skape en dypere forståelse for fenomenet seg.

Cynefin blir som nevnt i teorikapittelet brukt som et rammeverk for å analysere fordeler og ulemper med ulike prosjektledelsesmodeller. Det blir av den grunn en viktig pilar for hvilket utgangspunkt oppgaven står ut i fra, og hvilke konklusjoner som trekkes.

Femfaktormodellen er en modellering og simplifisering av mentale modeller som gjør det lettere å skape positive og negative koplinger til andre elementer i oppgaven. Dette, slik som cynefin, vil påvirke både resultat og konklusjon av oppgaven.

3.2 Metodologi

Metodologien for oppgaven er kvalitativ. Grunnlaget ligger i den manglende eksisterende empirien som skaper et behov for å opprette et grunnlag og en generell forståelse for fenomenet. Dersom kvantitativ undersøkelse skulle blitt gjennomført, ville det vært naturlig med et posi-

tivistisk vitenskapelig perspektiv. Dog, krever dette en bedre forståelse av hvilke ytre faktorer som påvirker systemet, og et bedre fundament å basere studien på.

En viktig problemstilling å være bevisst over når en vitenskapelig studie gjennomføres er intern validitet (Busch, 2018). For intern validitet vil det, slik som det ofte er med samfunnsvitenskapelige studier, være vanskelig å påvise kausale sammenhenger (Johannessen mfl., 2016). Likevel ble den kvalitative tilnærmingen valgt, på bakgrunn av ønske om å skape en dypere forståelse av mekanismene til fenomenet, og dermed potensielt gi et klarere bilde av hvilke faktorer som faktisk påvirker systemet.

Basert på den begrensede empirien og vitenskapelig utgangspunkt vil intuisjon lede til en induktiv tilnærming for å kunne besvare forskerspørsmål 1. Likevel, dersom man undersøker samspillmodeller utenfor IKT-industrien, finnes det en rekke litteratur som beskriver modellene og deres applikasjon i andre industrier (Lahdenperä, 2012). Dermed finnes det en del grunnleggende litteratur som kan stille som støttende empiri for å besvare forskerspørsmål 1. Basert på denne informasjonen ble abduktiv tilnærming valgt, da det gir forfatteren spillerom til å gå fram og tilbake mellom teori og empiri (Busch, 2018).

For forskerspørsmål 2 er det en hel del litteratur som beskriver, tester og dokumenterer mentale modeller (Craik, 1943; Gentner og Gentner, 1983; Johnson-Laird, 1983; Nersessian, 2002). Videre, med moderne forskning innen psykologi koples mentale modeller opp mot kognitive bias, prosjektkultur og personlighetstrekk (Kahneman mfl., 1991; Martinsen, 2016; Trice og Beyer, 1993; Van Maanen og Barley, 1985). Personlighetstrekkene i femfaktormodellen ble valgt for å operasjonalisere de mentale modeller til prosjektlederne.

Abduktiv metode vil være fordelaktig for å besvare forskerspørsmål 2 også, nettopp fordi det finnes en del eksisterende forskning innenfor ledelse og de ulike personlighetstrekkene. På den måten vil forankring fra eksisterende empiri, samt utforskning av samme tema innenfor et nytt felt kunne gi fruktbare resultat. Deduktiv metode kunne også vært mulig da empirien potensielt kunne vært av nok støtte får å kunne produsere hypoteser. Dog, da abduktiv metode er valgt for å besvare forskerspørsmål 1, vil en homogen metode gjøre datainnsamlingen lettere, samt redusere potensielle misforståelser som kan oppstå. I tillegg, da en ønsker å skape en forståelse bak mekanismenes sammenheng, vil abduktiv metode tillate for mer fleksibilitet.

3.3 Metode

Metoden tatt i bruk i denne studien er en kvalitativ casestudie. De kvalitative tilnærmingene for datainnsamling ble i denne oppgaven intervju og dokumentanalyse. Fordelen med intervju er muligheten for dypdykk (Busch, 2018). Ved intervju gir det informantene frihet til å gå dypere inn i emnet sammenlignet med en kvantitativ spørreundersøkelse. Intervjuene ble gjennomført på en semi-strukturert måte med lydopptak. Deretter ble alle intervju transkribert. På den måten kunne jeg som intervjuer forsikre meg om at ingen informasjon gikk tapt. Lydopptak og transkribering gjorde det også lettere å forhindre misforståelser mellom informant og intervjuer. Det åpnet også muligheten for å ta kontakt med informanten i etterkant dersom spesifikke besvarelser trengte en oppklaring eller mer informasjon.

I etterkant av gjennomført transkribering ble et nytt dokument formet med overordnede tema som ble gjentatt i intervjuene. Fra de transkriberte intervjuene ble relevant informasjon uthentet og kategorisert under de overordnede tema. Slik ble svarene systematisert og lettere gjorde sammenlikningen av de funn som ble avdekket under prosessen for datainnsamling. Dataene ble samlet under temaene stilling og bedrift, prosjektkultur, samt under hovedtemaene de administrative faktorene i samspillmodeller og femfaktormodellen. Undertema for de administrative faktorer i samspillmodellen var: felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon av laget og kollaborativ kontraktsutforming. De tema som var underordnet femfaktormodellen var hvorvidt informanten hadde et forhold til femfaktormodellen, positive og negative personlighetstrekk i forbindelse med prosjektledelse, og positive og negative personlighetstrekk i forbindelse med de administrative faktorene i samspillmodeller.

Da samspillmodeller er avhengig av prosjektstyring og kontraktsutforming ble samarbeidserklæringen og prosjektmandat fra konseptfasen, planleggingsfasen og realiseringsfasen fra ett DSOP-prosjekt innhentet og analysert som en del av dokumentanalysen. Med denne informasjonen kunne jeg lettere forme en bedre forståelse av de administrative faktorene allerede var implementert eller ikke.

For reliabilitet vil det alltid kunne legges tvil ved undersøkelsen ettersom den er kvalitativ med liten utvalgsstørrelse. For å øke reliabilitet har valg av metode for datainnsamling og informanter vært essensielt. For å heve nøyaktigheten av de innsamlede data ble som nevnt alle intervju

tatt opp på lydopptak. Dette ble gjort for å redusere eller utelukke misforståelser. Videre, gjennom bearbeidelse av data ble alle intervju transkribert slik at ingen informasjon gikk tapt. Det skal også være mulighet for å gjennomføre samme studie ved en annen anledning, eller undersøke samme fenomen basert på intervjuguide og metodebeskrivelse. På den måten vil det være mulighet for både test-retest-reliabilitet og interreliabilitet (Johannessen mfl., 2016).

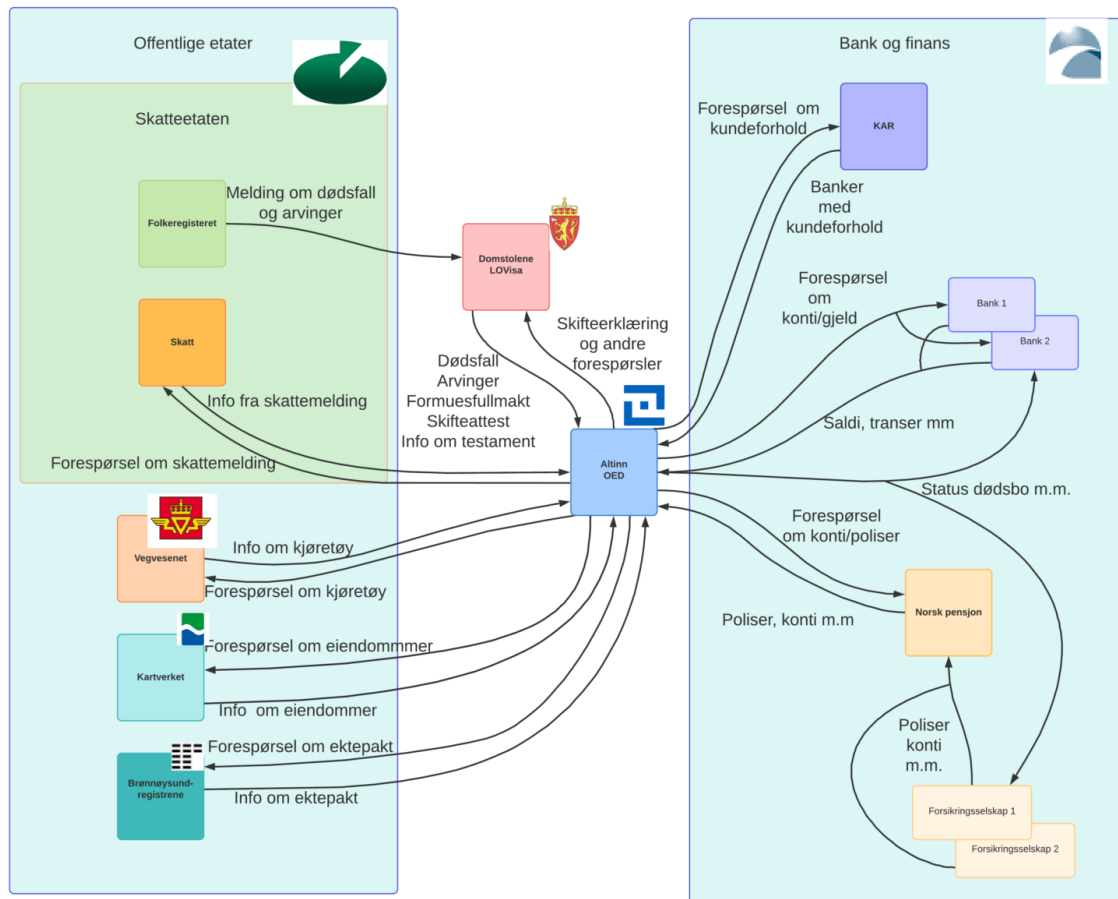
3.4 Case

Da ett av formålene med oppgaven er å undersøke hvordan de administrative faktorene i samspillsmodellene påvirker prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører, ble Bits en naturlig samarbeidspartner. Bits er bank og finansnæringens selskap for infrastruktur (Bits, udatert-b). Et av de større programmene til Bits er DSOP (Bits, udatert-a). DSOP er en portefølje hvor programmet har som formål å dele informasjon mellom private aktører i finansnæringen og offentlige etater (Bits, udatert-a).

Figur 3.1 representerer samspillet mellom offentlige og private aktører i et eksempelprosjekt i DSOP-porteføljen. Figuren viser informasjonen som trengs fra de offentlige etater til venstre, og de private aktører til høyre. Imellom de offentlige etatene og de private aktørene finner vi Altinn, hvor prosjektet implementeres. (Bits, udatert-c)

Bits, og DSOP-porteføljen, vil være en relevant bedrift å undersøke i lys av forskerspørsmålet da de stiller som et bindeledd mellom private og offentlige aktører. På den måten kan samspillsmodeller være relevant, da det er flere aktører med ulik struktur hvor det vil ligge ulike insentiv til grunn. Offentlige etater kan ha samfunnsøkonomiske insentiv, mens private banker vil ha monetære mål. DSOP-prosjektene omhandler å digitalisere og dele informasjon mellom relevante aktører, og plasserer porteføljen i IKT-industrien.

I samspillet mellom de offentlige etatene og private aktørene vil Bits i hovedsak stille som prosjektleder og koordinator. I noen tilfeller vil Bits stille som prosjektdeltaker dersom en av bankene eller etatene har ønske om å stille som prosjektleder selv. Da Bits ofte stiller som koordinator og prosjektleder vil samarbeidet gi en unik mulighet til å intervju flere prosjektledere i Bits, og potensielt gi fruktbar informasjon om mekanismene til de mentale modeller knyttet opp mot samspillsmodellene og prosjektkultur.



Figur 3.1: Datadeling som foregår mellom de ulike aktørene involvert i et eksempelprosjekt i DSOP-porteføljen (Bits, udatert-c).

3.5 Kilder

Informantene er prosjektledere fra Bits, prosjektdeltakere fra Bits, prosjektdeltakere fra finansnæringen og prosjektdeltakere fra offentlige etater som har deltatt i DSOP-porteføljen. Med prosjektledere fra Bits får jeg muligheten til å undersøke hvilken prosjektledelse som ble tatt i bruk i DSOP-prosjektene, diskutert viktigheten av de administrative faktorene i samspillmodellene og deres potensielle gevinst. I tillegg får jeg diskutert oppnåelse av prosjektkultur, og den potensielle påvirkningen av mentale modeller på prosjektkulturen, spesifikt i en situasjon hvor samspillmodellene kan bli brukt.

Intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom platformen Microsoft Teams på norsk, da dette var hovedspråket til alle informantene. Det er både fordeler og ulemper med gjennomførelse

av intervjuene digitalt. Fordelen er at logistikken løses lettere, da informantene var lokalisert i ulike deler av landet. Ulempen blir at forholdet mellom informant og intervjuer ikke dannes på like god måte som samlokasjon kunne medført, og dermed resultere i potensielt dårligere flyt i intervjuet.

Med prosjektdeltakere fra Bits får jeg undersøkt prosjekt i DSOP-porteføljen fra et annet perspektiv, men fra samme bedrift hvor den interne prosjektkulturen er lik som hvor Bits har vært prosjektledere. I det prosjekt hvor Bits har vært prosjektdeltaker var det en prosjektleder fra en offentlig etat. Da Bits er eid av Finans Norge, kan jeg gå dypere inn i hvilke komplikasjoner som kan oppstå når en offentlig og privateid bedrift samhandler. Ideen for å undersøke dette perspektivet nærmere er å undersøke hvorvidt de ulike insentivene til offentlige og private aktører definerer prosjektkulturen, og hvorvidt prosjektdeltakeren opplevde de administrative faktorene fra samspillsmodellene. Videre får jeg undersøkt om prosjektdeltakeren opplevde problemer som samspillsmodellene kunne bistått å unngå.

Ved å intervju prosjektdeltakere fra både de private aktørene og offentlige etatene får jeg undersøkt opplevd prosjektledelse fra begge perspektiv. På den måten kan jeg undersøke om det er ulike holdninger til de administrative faktorene i samspillsmodeller dersom en jobber privat eller offentlig. Videre får jeg også undersøkt holdningene private og offentlige prosjektdeltakere har til potensiell implementering av samspillsmodellene, og hvorvidt de opplever at en slik prosjektledelse kunne bistått å unngå problemer som oppstod i DSOP-prosjekter. I tillegg muliggjorde disse informantene å undersøke hvilke personlighetstrekk som var fordelaktig i en prosjektlederstilling, og hvorvidt det var noen personlighetstrekk som var mer eller mindre fordelaktig i en situasjon hvor samspillsmodeller ble implementert.

På dette grunnlag vil de valgte informanter gi et bredt perspektiv på fenomenet, og de data som er anskaffet vil kunne representere fenomenet godt. Slik sikret datakildene god begrepsvaliditet.

Anskaffelse av informanter ble gjennomført via snøballrekruttering. Gjennom uformelle samtaler med kontaktperson i bedriften fikk jeg tilgang på kontaktinformasjon av både prosjektledere og prosjektdeltakere. Deretter, via disse nyopprettede kontaktene har jeg fått kontakt med andre prosjektdeltakere og prosjektledere i porteføljen.

Tabell 3.2 illustrerer informantenes stilling, bedriftskopling, prosjektkopling, lengde på intervju og antall ord i transkriberingen.

Bedrift	Prosjektstilling	Deltatt i DSOP Prosjekt	Lengde på intervju	Antall ord
Bits A	Prosjektleder	Ingen spesifikk prosjektforbindelse	35 minutt	3163
Bits B	Prosjektleder	Prosjekt A	55 minutt	6934
Bits C	Prosjektdeltaker	Prosjekt B	32 minutt	4013
Privat Aktør A	Prosjektdeltaker	Prosjekt B og C	38 minutt	5516
Bits D	Prosjektleder	Prosjekt C, og D	63 minutt	7522
Offentlig Etat A	Prosjektdeltaker	Prosjekt A	53 minutt	5869
Privat Aktør B	Prosjektdeltaker	Prosjekt A	50 minutt	6252

Tabell 3.2: Informantene er listet i den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført.

4. Resultat

Resultatkapittelet deles inn i fire hoveddeler basert på tematikken til forskerspørsmålene: prosjektledelsen, de administrative faktorene i samspillmodeller, prosjektkulturen og mentale modeller. Prosjekt- og porteføljeledelsen og hierarkiet i Bits blir inkludert da det bistår med å beskrive prosjektstyringen, som er direkte koplet til de administrative faktorene. Videre vil strukturen på hierarkiet ha en betydning for hvorvidt faktorer som felles beslutningstaking, tidlig involvering og lik behandling av nøkkelpersoner er tatt hensyn til. Under de administrative faktorene i samspillmodeller presenteres resultat koplet til informantenes tilnærming til dem, hvorvidt de er implementert, og hvilke fordeler de medbringer. Videre, under prosjektkultur drøftes informantenes svar omhandlende prosjektkulturen i Bits, og ulike refleksjoner fra prosjektdeltakere koplet til tidlig involvering og felles beslutningstaking. Under mentale modeller presenteres resultatene koplet til hvilke personlighetstrekk som er fordelaktig å inneha for en prosjektleder, og hvilke personlighetstrekk som er fordelaktige å inneha for å implementere de ulike administrative faktorene i samspillmodeller.

4.1 Prosjekt- og porteføljeledelsen

Dokumentanalysen av samarbeidserklæring har gitt innblikk i hvordan planlagt samarbeid mellom de offentlige og private aktørene ideelt sett skal foregå. Samarbeidserklæringen starter ved å tydeliggjøre bakgrunnen for samarbeidet. De overordnede målene som blir satt er i hovedsak rettet mot samfunnsøkonomiske gevinster som “Et enklere liv for folk flest”, “Norge skal være ledende i verden på å tilby elektroniske tjenester fra offentlige sektor”, “Ved å ta i bruk elektroniske løsninger skal offentlig sektor effektiviseres slik at ressurser kan frigjøres til å styrke velferdstilbudet”. Samtidig, vil målet om “forenklinger i næringslivet, deling av data vil muliggjøre hel-digitale prosesser og derfor høy grad av automatisering” også være gunstig for de

private aktører som er inkludert i porteføljen, da automatisering av informasjonsdeling vil redusere timeforbruk på analog og tidkrevende informasjonsdeling mellom uavhengige aktører. (Bits, 2022)

Under kriterier for nye aktører i DSOP stiller samarbeidserklæringen noen krav til deltakelse. Disse er:

- “Fortrinnsvis representert med toppleder, eller person med myndighet delegert fra toppleder i DSOP Topplederforum.”
- “Delta fast i møtene til programkontoret (PMO) og styringsgruppen for DSOP.”
- “Bidra som aktiv deltager i minst 1 prosjekt med teknologi, tjenester eller data som kan deles.”
- “Støtte visjonen for DSOP-programmet.”
- “Ikke underlagt et annet deltagende organ.”
- “Deltakelse besluttet av Topplederforum.” (Bits, 2022)

4.1.1 Hierarkiet i Bits

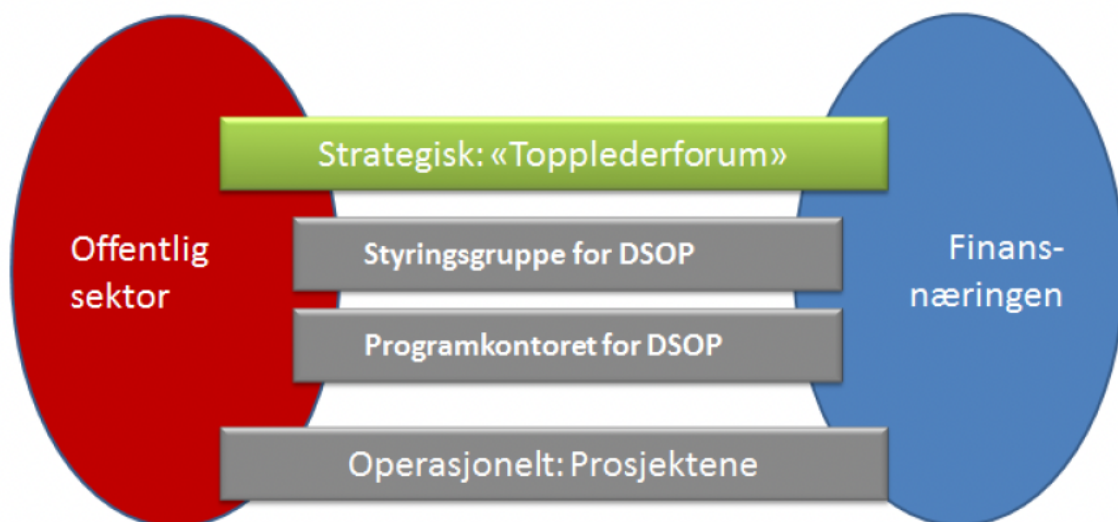
I samarbeidserklæringen har DSOP lagt med en styringsmodell. Denne er utformet slik som i figur 4.1. Styringsmodellen har som formål å forenkle og effektivisere samarbeidet mellom offentlige og private aktører. (Bits, 2022)

Topplederforumet vil inkludere en representant fra alle aktørene involvert i DSOP-porteføljen. Forumet vil stå som et konsensus-orientert organ, og skal sikre oppnåelse av felles mål for samarbeidet. Det skal minst foregå to møter gjennom Topplederforumet per år for å sikre framdrift i samarbeidet. (Bits, 2022)

Den overordnede styringsgruppens hovedfunksjoner vil være å bidra med prioritering av nye initiativ fra idefasen, beslutte tiltak som krever utvidet bruk av ressurser fra prosjektdeltakere, beslutte hvilke initiativ som skal fremmes for Topplederforumet, samt sikre nødvendige ressurser for prosjektgjennomføringen av vedtatte aktiviteter. (Bits, 2022)

Operasjonelt: Prosjektene består av en styringsgruppe, referansegruppe og selve prosjektgruppen. Styringsgruppen tar de overordnede valgene for hvilken vei prosjektet utvikles basert på

Styringsmodell



Figur 4.1: Styringsmodell i DSOP-prosjekt (Bits, 2022).

retningslinjer til den overordnede styringsgruppen i DSOP. Referansegruppen består av alle pilotdriftene, og blir kontaktpunktet for Bits. Selve prosjektgruppen vil bestå av en koordinator fra Bits og en representant fra de delaktige aktørene. (Bits, 2022)

Under kommunikasjon understreker samhandlingserklæringen at det er et overordnet prinsipp for DSOP at all informasjon skal være åpen og tilgjengelig. Det er naturligvis noen begrensninger for hvilken informasjon som kan deles under de ulike utviklingsfasene av prosjektet. Likevel, er ideen at alle deltakere i DSOP-porteføljen skal kunne ta nytte av alle prosjekt som blir gjennomført. (Bits, 2022)

4.1.2 Modell for prosjektledelse

Under prosesser i samarbeidserklæringen er framgangsmetoden avbildet og beskrevet. Rammeverket er illustrert i figur 4.2. Denne modellen samsvarer med vannfallsutvikling slik som beskrevet i kapittel 2.2.2.1. For å redusere noe av usikkerheten ved metoden tatt i bruk vil resurspådrag mot neste beslutningspunkt være begrenset for å sikre lav risiko. Videre er det klart definert at dersom et prosjekt ser ut til å være mindre attraktivt en først antatt er det fullt mulig å avslutte ved diverse beslutningspunkt gjennom prosjektperioden. Det er også klargjort at det skal produseres statusrapport i begynnelsen av hver måned som tilgjengeliggjøres for alle prosjektdeltakere. (Bits, 2022)



Figur 4.2: DSOP sitt rammeverk for prosjektledelse og utvikling (Bits, 2022).

Programkontoret vil kontinuerlig gå gjennom innkommende initiativ i idefasen. På dette stadiet beskriver samarbeidserklæringen viktigheten av å involvere ressurspersoner fra aktørene en ide vil innvikle. Videre vil potensielle gevinster for aktørene og samfunnet defineres. Deretter vil en estimering av ressursforbruk for de deltagende aktørene produseres. (Bits, 2022)

I konseptfasen defineres en kost/nytteanalyse for realiserings- og utrullingsfasen, med andre ord definering av gevinst og risiko. Videre vil det avsjekkes for juridiske og personvernsspørsmål hos alle aktørene i prosjektet. (Bits, 2022)

Leveransene av planleggingsfasen vil påpeke kun de gjensidige faktorene som påvirker fellesskapet og samarbeidet mellom aktørene. Det beskrives at hver aktør må selv stå for eventuelle konsekvenser og muligheter. (Bits, 2022)

I realiseringsfasen er det pilotdriften, altså de bankene og aktørene som er direkte koplet til det spesifikke prosjektet i porteføljen, som utvikler kode og gjennomfører prosjektet. Denne fasen er ikke Bits deltaker i, men heller lar de diverse aktørene produsere programvaren og funksjonaliteten på den måten dem ser løsningen best. (Bits, 2022)

Beslutningsansvarlig for alle beslutningspunkt vil til syvende og sist være topplederforum og styringsgruppen for prosjektet. Viktigheten av dette er at det alltid vil være flere aktører som er med på å gjennomføre beslutninger basert på hvilke ønsker og gevinster de diverse aktørene foretrekker. (Bits, 2022)

Funnene fra samarbeidserklæringen samsvarer med besvarelsene informantene gir i intervjuene. Det kom tydelig fram at både informant Bits A, Bits B, Privat Aktør A og Bits D mente at den brede forankringen og mangfoldet av involverte aktører medførte en tvang til å bruke en slik strukturingsmodell. "Siden vi trenger så bred forankring må vi bruke vannfall", Bits B. Videre reflekterer Bits B for hvorvidt smidig utvikling kunne blitt brukt som utviklingsstrategi dersom en etat og en privat aktør hadde sagt at dette prosjektet er noe vi skal fokusere

på. Samtidig er det også viktig å påpeke at det kun er de spesifikke milepælene som en helhet struktureres med vannfallsmetoden. Videre reflekterer Bits B at da det er ulike aktører som har ulik bakgrunn en prosjektleder må ta hensyn til, som medfører at en prosjektleder må forhøre seg om hvilken utviklingsmetode som passer best i de individuelle prosjektene. Bits B legger også ved en bi-setning i refleksjonen ovenfor autoritet og autonomitet i forbindelse med felles beslutningstaking: “Folk bestemmer selv. Jeg som prosjektleder har ingen mandat eller myndighet over de som er med. De er ikke interne ressurser, men hos ulike banker.”

“Det er vannfall i DSOP prosjektene. Poenget er at alle aktørene skal treffes på grensesnittet. Om aktørene internt bruker vannfall, Kanban, Scrum eller andre metoder for å nå disse vannfallsplanene til Bits, det har ingenting med oss å gjøre”, Bits D. Videre legger Bits B til “Jeg vet ikke helt hvor grensen går mellom vannfall og smidig, men vi har jo eksempelvis måtte endret en del selv om vi var i testing. Og da gjorde vi bare det.” Offentlig Etat A ga samme beskrivelse av hvordan Prosjekt A ble overordnet gjennomført i DSOP-sammenheng, men gikk dypere inn på hvordan prosjektet ble ledet internt: “Organiseringen i [Privat Aktør B] var også veldig smidig. Det var nøkkelen for vårt samarbeid, da vi også jobber smidig.” Privat Aktør B, som jobbet i sammen med Offentlig Etat A komplementerte besvarelsen ved å beskrive Bits B sin tilnærming:

“Prosjektleder var ekstremt lydhør i forhold til å gjøre ting på en annen måte. Alle prosjektledere har sin greie. De skal ha milepæler, Excel-ark, strukturen skal være der. Vi er ikke så opptatt av det, og vi fikk muligheten til å utforske sammen med [Offentlig Etat A]”

Selv om dette er en positiv refleksjon til det å være lydhør og høre på sine prosjektdeltakere og la dem velge styringsmodell for prosjektutviklingen, førte likevel de innarbeidede vannfallsmodellene en liten restriksjon koplet til oppstart av utviklingsfasen: “Vi hadde vel startet på løsningsarbeid og modning før Bits hadde kommet til realiseringsfasen. Slik at, når DSOP sa ‘Nå er vi på gjennomføring’, hadde vi ting klart allerede.”

4.2 De administrative faktorene i samspillsmodeller

Felles beslutningstaking: Informantene gir litt ulike svar på spørsmålet om felles beslutningstaking i forbindelse med prosjektene og hvilke fordeler og ulemper det kan gi. “I vår kontekst hvor du har typisk tre banker, to offentlige etater, og du skal komme fram til felles konsensus,

så dreier verden seg i stor grad av felles beslutningstaking.”, Bits A. Samtidig forteller Bits D at beslutningstaking har ulik tilnærming avhengig av hvilken fase prosjektet er i. Bits D beskriver det slik at alle beslutninger koplet til hvordan prosjektet skal foregå vil tas før prosjektet starter. Dette tilsvarer i ide-, konsept- og planleggingsfasen. Bits D fortsetter med å beskrive strukturen og autoritetsfordelingen i porteføljen, og forteller at det ikke dannes en styringsgruppe for de individuelle prosjektene før i planleggingsfasen.

Videre forteller Bits D at det er en egen referansegruppe som bankene og forsikringsselskapene er medlem av. “Når vi [overordnede styringsgruppen] har bestemt oss for et prosjekt og skal starte en konseptfase kontakter vi referansegruppen og spør om noen er interessert.” Når styringsgruppen dannes i planleggingsfasen inkluderer de datakonsumenter, datatilbyder og prosjektlederen. Privat Aktør A forteller at i den overordnede styringsgruppen representerer Bits bankene. “Bankene sitter ikke i den styringsgruppen, og det er kanskje litt sånn som bankene synes er litt rart, fordi vi opplever kanskje at Bits ikke alltid forstår eller har full oversikt over bankenes krav og behov.”, Privat Aktør A.

Som nevnt beskriver informantene prosjektene som konsensusdrevet, altså at alle må være enige om veien videre. Samtidig forteller både Bits B og D at det er den som er datatilbyder som har størst stemme. “Antall stemmer betyr ingenting i DSOP-prosjekter. Det er rett og slett data-tilbyder som er regelgiver.”, Bits D. Videre reflekterer informanten for hvorvidt det er riktig, da det ofte vil være datakonsumenten som kan best definere hva den faktisk trenger. Privat Aktør B, som i Prosjekt A var datakonsument skildrer en motsatt opplevelse: “Jeg opplevde som gruppe at vi diskuterte ifra like forhold.” Det er også verdt å nevne at Privat Aktør B kom inn senere i prosjektperioden, da flere av de større avgjørelsene allerede var tatt.

Lik behandling av nøkkelpersoner: I forbindelse med lik behandling av nøkkelpersoner repeteres ofte de samme svarene som kom med felles beslutningstaking i intervjuene. Bits C, som var prosjektdeltaker i et prosjekt, påpekte at prosjektledelsen ble forbedret med tid. Det informanten la i dette var at over tid ble Bits mer inkludert og fikk en større stemme framfor å være en lyttende part. At transparens og kommunikasjon har økt gjennom prosjektperioden. Samtidig reflekterer informanten over hva som har forårsaket disse problemene, og påpeker at prosjektleder fra offentlig etat har blitt byttet ut ved flere anledninger i løpet av prosjektperioden. Bits C reflekterer over hvorvidt individuelle personer har sine spesifikke metoder å arbeide på, og lurer på om dette har påvirket effektiviteten i prosjektet.

Privat Aktør A repeterer de samme refleksjonene som kom opp under diskursen omhandlende felles beslutningstaking. “I styringsmodellen er det opprettet en referansegruppe for bank. Der blir en del av de tekniske løsningene tatt opp og skal godkjennes.” Dette indikerer at alle deltagende bedrifter i DSOP-porteføljen skal få være med å ta beslutninger og likestilles. Videre reflekterer Privat Aktør A:

“Likevel, så har vi tidligere opplevd at i den styringsgruppen blir det sagt og besluttet ting som kanskje ikke er til det beste for bankene, eller blir håndtert riktig. Så vi er ikke helt tilsidesatt for hva Bits sier, men vi har tidligere følt at det blir gjort mange beslutninger i den styringsgruppen.”

Kontrasterende kommer Privat Aktør B inn med refleksjoner og en følelse av at aktørene ble likestilt. “Vi dro med oss inn ulike styrker, kunnskap og kompetanse. Men vi var der sammen som en gruppe for å levere en felles god løsning.”

Tidlig involvering av nøkkelpersoner: Både Bits B og D tar fram at det dannes et prosjektmandat for hver fase, og ut ifra dette sender ut forespørsel til referansegruppen om bistand til prosjektgjennomføring i form av ressurser. “Vi prøver å ha tidlig involvering”, Bits D. Videre beskriver Bits D litt av problemet koplet opp mot denne administrative faktoren: “På grunn av den dugnadaktige tilnærmingen i DSOP, så er det ikke alltid vi får de ressursene vi vil ha.” Videre forteller informanten at eksempelvis en jurist kan være så mangt. Dersom det er behov for en spesialist innen hvitvasking, men pilotdriftene tilbyr en ekspert i personvern, blir det et problem. Bits C, som var prosjektdeltaker forteller: “Vi var nok inkludert ganske siden start. Men, vi har fått en mer aktiv rolle nå, og det hjelper.” Tidlig i intervjuet ga Bits C inntrykk av at de var inkludert, men ikke nødvendigvis tok så mye del i det som ble avgjort av beslutninger.

Offentlig Etat A reflekterer over hvilke ressurser som ble inkludert i prosjektutviklingen:

“[Privat Aktør B] stilte med produkteier. I [en annen pilotdrift] var det bare utviklingsleder. Så det var ressurser på ulike nivå. Jeg vet ikke om Bits tenkte noe på det. Det er vel litt refleksjon i etterkant, da. Prosjektet gikk veldig bra da [Privat Aktør B] hadde ressurs på samme nivå som oss med en tett dialog og samarbeid med sitt utviklingsteam.”

Privat Aktør B forteller sitt perspektiv på den smidige tilnærmingen av samarbeidet mellom dem og Offentlig Etat A, og fortsetter i samme tankerekke og reflekterer over hvilket nivå ressursene kom inn på: “Vi tror på å gi mest myndighet til de som sitter nærmest produktet,

kundene og forretningen. Når folk skal sitte rundt bordet og gjøre valg, betraktninger og analyser av prioriteringen må du bringe domeneekspertise til bordet.” Videre forteller Privat Aktør B: “Det handler om at du tidlig kan se muligheter, men du kan også se smerten.”

Fordeling av risiko og gevinst: Under bakgrunn for samarbeid i samarbeidserklæringen blir det klargjort at samarbeidet skal medføre gevinst for alle parter involvert. Dette tilsier at det skal ligge tilstrekkelig med insentiv slik at det vil være ønskelig både for en privat bank og en offentlig etat å delta i prosjektene som en del av DSOP-porteføljen. På bakgrunn av dette vil det også være krav om at alle DSOP-prosjekt skal offentliggjøres for medlemmer av DSOP-porteføljen, uavhengig om de har vært delaktig i prosjektutviklingen eller ikke. På den måten vil altså de banker som ikke har tatt del i utviklingen av prosjektet få anledning til å ta i bruk og implementere funksjonaliteten. (Bits, 2022)

De overnevnte funnene fra samarbeidserklæringen samsvarer med besvarelsen til informantene. Det vil tilsi at all kostnad i forbindelse med planlegging, utvikling, implementering og utrulling må håndteres individuelt. Videre forteller Privat Aktør A “Men det skal også sies at i DSOP-programmet er det ulike gevinster for de forskjellige aktørene. [Prosjekt D] har spart finansnæringen for milliarder, mens i [prosjekt C] vil det være enorme gevinster for de offentlige etatene.” På bakgrunn av dette stilte jeg spørsmål for hvorvidt risiko og gevinst ikke er jevnt fordelt i de individuelle prosjektene da alle bankene vil få tilgang til teknologien som stemmer ut ifra prosjektene etter endt utvikling, men om risiko og gevinst er fordelt jevnt summa summarum i porteføljen, da alle pilotdrifter er nødt til å delta i prosjekt. “Ja. Og det tror jeg er ganske riktig oppfattet.”, Privat Aktør A. Jeg stiller et lignende spørsmål til Bits D: “Det blir å gi litt, ta litt, og til slutt vil det jevne seg ut da alle vil delta. Noen får noe her, noen får noe der. Til slutt blir det en sånn, alle skal delta kultur, kanskje?” Offentlig Etat A gjengir at Bits la fram fordelingen av gevinster på samme måte som ovenfor ved prosjektoppstart: “Partene betaler hver av sine kostnader og så vil det variere fra prosjekt til prosjekt hvem som får gevinst. Men, de prøver å styre porteføljen slik at gevinsten fordeles jevnt.”

Bits C forteller: “Hvis du er med som pilotbank får du være med i utviklingen av løsningen og ta beslutninger. Du vil også få løsningen tidlig implementert.” Det samme legger Bits A fram: “Pilotaktørene får anledning til å sitte i prosjektet og påvirke utførende.” Videre forteller Bits C at det er et kontinuerlig arbeid med å redusere risiko i prosjektene. Bits A går litt mer inn på en taktikk for å redusere risikoen i prosjektene: “Vi ser at mer enn fire pilotdrifter i et prosjekt

er krevende å ha med seg. Samtidig er det minimum to, fordi når du begynner å implementere løsningene er det nesten garantert at et av selskapene blir forsinket.” Slik reduserer Bits risiko for utsettelse, forsinkelser og senkede kostnader ved å ikke implementere og starte utrulling av funksjonaliteten.

Samlokasjon av laget: Det påpekes i intervjuene at samlokasjon av laget har vært vanskeligstilt de siste årene på grunn av pandemien som har foregått. På grunn av dette legger alle informantene fram at flesteparten av møter har foregått digitalt på plattformer som Microsoft Teams.

Bits B forklarer at det er individuelt fra prosjekt til prosjekt hvor mye samlokasjon som kreves. “Har du et prosjekt der du har konsensus, da er det ikke behov for så mange møter. Men, hvis det ikke er konsensus kan det være fornuftig slik at bankene er samkjørt i møte med etatene.” Videre forteller Bits B: “I [Prosjekt A] hadde jeg møter en gang i uken. Men, det er viktig at en ikke arrangerer møter bare for å ha møter. Det må være en tydelig agenda og mening med hvorfor møtet arrangeres.” Videre forteller Bits B at de forsøker å arrangere et slags “kick-off” arrangement i forbindelse med prosjektoppstart med fysisk møte og middag. Bits C forteller “Det har jo vært prosjektmøter hvor alle deltar. Det er lurt å gjøre, for da får man samla mange sider da.” Privat Aktør A sier “Vi har ikke hatt samlokasjon utover møter og workshops. I det daglige sitter vi i hver våre kontorer.” Videre forteller Privat Aktør A “Hadde jeg kjørt et internt prosjekt hadde jeg nok ikke jobbet på den måten. Da hadde jeg samla folk for at vi hadde jobbet mye mer side om side.”

Bits D kommer med et litt annet perspektiv og diskuterer hvilket forhold folk hadde til samlokasjon før pandemien sammenlignet med nå. “Før tenkte man at det måtte være fysisk, og så kom Covid. Vi har sett at vi fikser ganske mye på Teams. Særlig det som gjelder den tekniske delen av prosjekt.” Videre reflekterer informanten “Når ting er mer fastsatt og på plass, så tror jeg samlokalisering er underordnet. Men det er først og fremst å bli enig om hva vi skal gjøre [samlokalisert], og da etterpå jobbe individuelt.”

Prosjekt A foregikk i oppstarten av pandemien. Offentlig Etat A beskriver overgangen fra fysiske møter til digital kommunikasjon som smertefritt, men reflekterer over gevinsten av å skape fysisk kjennskap til hverandre i oppstarten av prosjektet: “Det ga jo en fordel, at prosjektdeltakerne hadde sett hverandre, småpratet og den slags.”

Privat Aktør B reflekterer over når behovene for samlokasjon eventuelt oppstår: “Problemstillinger hvor du trenger kreativitet og jobbe sammen for å finne en løsning, er det noe med den tilstedeværelsen som er å foretrekke.”, og fortsetter med “Når vi er litt sånn i utforskningsmodus, så prøver vi å finne ut hvordan vi skal løse tingene. Da kan vi være samlet fysisk. Når en har funnet ut av det, kan en jobbe mye mer distribuert.”

Kollaborativ kontraktsutforming: Bits A forteller “Vi kjører med avtale mellom partene. Ikke økonomiske avtaler, men de vil inkludere ansvar og oppgaver hos de forskjellige som er med i samarbeidet.” Videre snakker Bits B om hvordan de potensielle innovasjonene fordeles hos samarbeidspartnerne: “Det er et prinsipp i DSOP at vi skal gjenbruke teknologien”, og beskriver videre “Gjenbruk av infrastrukturen er vi veldig opptatte av. Dette setter veldig premisser for hvordan vi diskuterer hvordan infrastrukturen er.”

Foruten dette var funnene fra intervjuene koplet til kollaborativ kontraktsutforming små. Dog, med dokumentanalyse av prosjektmandatene fra Prosjekt A, ble et dypere bilde dannet av hvordan en variasjon av denne faktoren ble tatt hensyn til. I prosjektmandatene som ble tilgjengeliggjort ble i hovedsak to av de administrative faktorene tatt hensyn til. Disse er fordeling av risiko og gevinst og samlokasjon av laget.

Konseptfasen: Samlokasjon ble inkludert i prosjektmandatet for konseptfasen. Videre ble også insentiv underbygget med effektmålene for prosjektet:

- For innbyggere: enklere og sikrere tilgang til viktig informasjon om eget økonomisk liv, og dermed også grunnlag for bedre kontroll på egen økonomi tilknyttet [data som prosjekt A tilbyr].
- For offentlig sektor: økt bevisstgjøring av [data som prosjekt A tilbyr] og innbyggere har mer løpende dialog med det offentlige om økonomiske forhold.
- For finansnæringen: kunden får mer verdifull informasjon gjennom sikre digitale kanaler og tilbys viktig økonomisk informasjon fra offentlige aktører sømløst gjennom kundens nettbank, og kundens bevisstgjøring rundt totaløkonomien gir større forståelse for bakgrunnen for de økonomiske vurderingene.

Videre defineres målene spesifikt for fasen, hvor det tas opp hvilke tekniske løsninger som skal tas i bruk for å potensielt løse oppgaven. Det fordeles ansvar til prosjektets framtidige kjernegruppe som enda ikke er dannet. Prosjektets kjernegruppe skal levere: en etablert omforent plan

med kritisk linje, håndtere prosjektrisiko, etablere kommunikasjonsplan og kommunisere mot interessenter i både privat og offentlig sektor.

Per prosjektmandat i konseptfasen er det kun definert hvilke aktører som har vist interesse for deltakelse i prosjektet. Ellers er det også definert hvilke faggrupper som er nødvendig for å gjennomføre prosjektet. Hvem som skal fylle disse rollene er ikke definert. Videre defineres også prosjektstyringen for rapporteringsstrukturen. Denne sier at prosjektets leder skal møte i programkontoret hver måned dersom ikke annet er avtalt. Kjernegruppen og framdrifts- og utfordringsmøte med faggruppene skal arrangeres ved behov. Dette inkluderer samlokasjon i prosjektmandatet.

For kollaborativ kontraktsutforming kan det argumenteres for at prosjektmandatet i seg selv er en form for kontraktsutforming, som da inkluderer samlokasjon tatt fram i de foregående avsnittene under konseptfasen.

Planleggingsfasen: I distribusjonsloggen er det referansegruppe bank som har siste signatur. Før det var det kun styringsgruppen i programkontoret som hadde hatt kontroll over utformingen av prosjektmandatet, som tilsier at tidlig involvering fortsatt ikke er tatt hensyn til.

I denne fasen er det klarert hvilke aktører som er delaktige, men ikke hvem som tar på seg hvilke arbeidsoppgaver og tilbyr hvilke ressurser, som igjen tilsier at de nøkkelpersoner som skal løse oppgavene enda ikke er inkludert. Effektmålene fra forrige fase medfølger også i dette prosjektmandatet. I tillegg defineres også resultatmålene for prosjektet:

- Levert løsning er driftssikker, effektiv og oversiktlig for sluttbrukerne og sørger for at sluttbruker får tilstrekkelig informasjon til å ta bevisste og velinformerte valg om deling av data.
- Rutiner og dokumentasjon for innrulling av aktører er tilgjengelig, så det er mulig å koble seg opp mot og ta i bruk tjenesten.
- Utlevering av informasjon på en sikker, effektiv og standardisert måte.

Fra forrige prosjektmandat er det definert hvilke teknologi som skal tas i bruk i prosjektet, og er ikke lengre rom for diskusjon. Videre er det også for første gang laget et forslag for prosjektgjennomføring i form av et gantt-diagram.

I forbindelse med risiko og gevinstfordeling tas DSOP-prinsippet fram at alle aktører vil bære

sine egne kostnader, og at den enkelte aktør selv vil være ansvarlig for å gjennomføre en intern kostnads kalkyle knyttet til omfang for planlegging, utvikling, drift og forvaltning.

Realiseringsfasen: Fordeling av risiko og gevinst er den eneste faktoren som ble nevnt eksplisitt i dette prosjektmandatet. I prosjektmandatet blir både risiko og gevinst for innbyggere, offentlig sektor og for finansnæringen tatt opp. Effektmål og resultatmål blir også tatt fram i dette prosjektmandatet.

Igjen blir prosjektmandatet i seg selv er en slags form for kontraktsutforming hvor det defineres forventninger knyttet til ressurstildeling fra de eksterne aktørene og hva som forventes av prosjektet, jf. effekt- og resultatmål. Samtidig nevnes det under mål for realiseringsfase at en avtale/vilkår mellom aktørene for å ta i bruk løsningen skal produseres. Dette tilsier en kontraktsutforming i forbindelse med fordelingen av gevinst. I DSOP-sammenheng har dette en betydning, da den utviklingskostnaden som pilotdriften tar på seg, vil de andre bankene som ikke vervet seg til prosjektet få utnytte.

4.3 Prosjektkultur

Fra intervjuene gir informantene ingen uttrykk for at det brukes en overordnet strategi for å skape en spesifikk prosjektkultur.

“Det er litt opp til prosjektlederen i hvert prosjekt hvordan personen setter opp møtene, om det er fysiske, på Teams eller en kombinasjon. Det er vel bare å få en kultur der alle er enige om å lage noe i fellesskap.”, Bits B.

Videre reflekterer Bits B at det kunne vært interessant å ha et høyere fokus på for eksempel overordnede verdier i oppstartsfasen av prosjektperioden for å minne alle deltakere på de overordnede fellesmålene i samarbeidet. Bits A beskriver tillit og respekt som overordnede verdier for å lykkes med DSOP-porteføljen og forteller:

“I enhver situasjon hvor du skal samhandle med det som i bunn og grunn er eksterne aktører, men til dels få deltakerne til å føle man er kolleger, selv om man ikke sitter under samme organisasjon har vært en viktig faktor.”

“Vi i bankene prater mye på bakrommet uten at vi har involvert prosjektledelsen i Bits. Det er litt fordi vi ønsker å diskutere oss imellom hvordan det er å drive bank, uten at Bits er

involvert.”, Privat Aktør A. Videre reflekterer informanten om at prosjektledelsen i Bits ikke nødvendigvis setter pris på å bli utelatt på den måten, men at pilotdriftene ser det som en nødvendighet da Bits ikke alltid forstår forretningsmodellen og hva bank driver med.

Offentlig Etat A beskriver prosjektkulturen som god: “Jeg hadde en opplevelse av at det var en god kollegial stemning selv om dette er forretninger som er konkurrenter.” Informanten tillegger kulturen til Bits, og nevner at det kan være riktig rekruttering av ressurser på riktig nivå i bedriften, den like utviklingskulturen mellom Offentlig Etat A og Privat Aktør B og samlokasjonen i prosjektoppstart som skapte den gode prosjektkulturen.

4.4 Mentale modeller

Det var ingen av informantene som hadde en spesiell forkunnskap til de fem personlighetstrekkene eller denne spesifikke kategoriseringen av egenskaper og svakheter. I tabell 4.1 illustreres en oversikt over antall informanter som diskuterte personlighetstrekkene både positivt og negativt. Som tabellen indikerer, koplet flesteparten av informantene nevrotisisme som en negativ egenskap å ha som prosjektleder, og ekstraversjon som positivt. Videre var det omstridt hvorvidt åpenhet er en fordel eller ikke, samt en god konsensus for omgjengelighet. Dog var det en informant som diskuterte både fordeler og ulemper med omgjengelighet. Det ble også dannet en konsensus i forbindelse med fordelene ved planmessighet i rollen som prosjektleder. Samtidig diskuterte tre av informantene ulempene med planmessighet.

Personlighetstrekk	Positivt	Negativt
Nevrotisisme	0	6
Ekstraversjon	7	0
Åpenhet	4	3
Omgjengelighet	7	1
Planmessighet	7	3

Tabell 4.1: Oversikt over antall informanter som diskuterte personlighetstrekkene positivt og negativt.

Positive og negative personlighetstrekk i forbindelse med prosjektledelse: En trend blant informantene var at en kombinasjon av de fem personlighetstrekkene vil være fordelaktig. “Det

er klart at hvis du har en person som har en blanding av de ulike trekkene, så er det en favorittperson.”, Bits A. For nevrotisisme er det ingen av informantene som anså det som en fordel for å lede prosjekt. “Jeg forbinder nevrotisisme med å se problemet før du ser løsninger. Det er viktig å være løsningsorientert”, sier Bits C. Bits B reflekterer over hvorvidt en person med nevrotisisme vil være for vinglete til å lede et prosjekt: “Den typen vingling kan skape mye frustrasjon i gruppen.”

Alle informantene anså ekstraversjon som et gunstig personlighetstrekk i forbindelse med prosjektledelse. “Ekstraversjon, som du ser flink i sosial omgang, det å prate med folk og høre på hva andre tenker.”, Privat Aktør A. “Ekstraversjon kan være greit for å olje og smøre prosessen.”, Bits D. “Jeg tar gjerne en god dose ekstraversjon. Den personen er ofte flinkere til å få med de rundt seg.”, Bits, A. Samtidig nevner Offentlig Aktør A at det kanskje ikke er den aller viktigste.

Som illustrert i tabellen er det litt uenighet hvorvidt åpenhet vil være en god egenskap for en prosjektleder. Uenigheten oppstår når informantene reflekterer over hvor i prosjektet en befinner seg.

“Jeg tror åpenhet er en fordel. For de løsningene her er det jo aktører med ulike systemer, forutsetninger, behov, sånn at du skal på en måte se andres side og ta imot tilbakemelding som kanskje ikke var helt sånn som du hadde tenkt.”, Bits C.

“Åpenhet kan jo være vanskelig. Dersom du går inn i en ny fase med konsensus, og en ny prosjektdeltaker kommer inn og er fullstendig uenig i beslutningen som er tatt. Da er det viktig å være streng og følge det mandatet som er gitt.”, Bits B.

Privat Aktør A gjentar det at Bits gjerne tar avgjørelser som ikke representerer forretningsmodellen og måten bank arbeider. “Jeg har kanskje opplevd innimellom at prosjektledere i Bits mener at 9 kvinner kan føde et barn på en måned.”, Privat Aktør A. Videre forteller informanten at Bits gjerne kommer med og er åpen for løsninger som kanskje ikke representerer finansnæringen like godt som de skulle ønsket. Offentlig Aktør A beskriver at dersom en person har høy grad av åpenhet vil det kunne bikke over og resultatet blir for mye prat og høytsvevende planer. Privat Aktør B drøfter hvorvidt åpenhet er viktig i det hele tatt hos en prosjektleder, men heller er en avgjørende faktor for dem prosjektlederen involverer.

Det er generell konsensus hos informantene om at omgjengelighet er et fordelaktig personlig-

hetstrekk hos en prosjektleder. “Omgjengelighet er viktig dersom noen banker krasjer og er uenige for eksempel.”, Bits D. “Omgjengelighet er veldig viktig i DSOP-sammenheng i og med at du må oppføre deg som en diplomat.”, Bits B. “I samarbeid tror jeg omgjengelighet og imøtekommende er viktig.”, Bits C. Privat Aktør B reflekterer dypere ovenfor og ulempene med omgjengelighet: “Ulempen om du føyer deg og er omtensksom, er at du som prosjektleder bøyer deg for noe du tror på.”

Informantene sier seg også enig i at planmessighet er en viktig faktor for å lede prosjekt. Privat Aktør B stiller spørsmål tilbake: “Er du ikke født litt sånn planmessig hvis du velger å bli prosjektleder?” “Det er klart at en person som er strukturert håndterer hele verden på en god måte, får bra resultater.”, Bits A. “Planmessighet er viktig. Å ha orden i aktiviteter, hvilke steg må vi gjennom for å komme hit og dit, ha milepæler.”, Bits C. “Om man har en volatil test som må gjennomføres den spesifikke dagen, vil planmessighet være vesentlig.”, Bits D. Samtidig reflekterer Bits A og D over hvorvidt planmessighet alene vil være fordelaktig. “Den planmessighet, de kan være veldig pushy og gode på å levere i tide, men kan skape litt dårlig stemning fordi de pusher litt for mye.”, Bits A. “Om du tror du bare må ha planmessighet og pushe på, og du tror det vil hjelpe å levere? Nei, du må ha andre dimensjoner for å fikse det.” og “Du burde heller ikke være for planmessig, da kan du miste mennesker fordi man er for rigid.”, Bits D. Privat Aktør B reflekterer også over potensielle ulemper med planmessighet: “Jeg tror kanskje overslaget på planmessighet blir at planen i seg selv er framdriften. Det skjer ingenting, men prosjektplanen utvikler seg. Alt annet står i ro.”

Bits D kommer med en interessant refleksjon overordnet for de fem personlighetstrekkene.

“Jeg tror du må ha ulik profil [personlighetstrekk] i de ulike prosjektfasene. Om man skal utforske hvilke alternativer man må ha for å løse et problem, da vil det kanskje være åpenhet og omgjengelighet. I begynnelsen av prosjektet vil ekstraversjon, omgjengelighet og åpenhet være viktig. Senere i prosessen, når planen blir mer fast, vil dette bli mer sekundært.”

Positive og negative personlighetstrekk i forbindelse med de administrative faktorene i samspillmodeller:

Administrativ faktor	Positiv kopling til faktor	Negativ kopling til faktor
Felles beslutningstaking	Ekstraversjon, omgjengelighet og planmessighet	Nevrotisisme, åpenhet og omgjengelighet
Lik behandling av nøkkelpersoner	Ekstraversjon, omgjengelighet og åpenhet	Nevrotisisme
Tidlig involvering av nøkkelpersoner	Ekstraversjon, omgjengelighet og åpenhet	Nevrotisisme
Fordeling av risiko og gevinst	Planmessighet, åpenhet	Nevrotisisme, omgjengelighet
Samlokasjon	Ekstraversjon og omgjengelighet	Nevrotisisme
Kollaborativ kontraktsutføring	Planmessighet	Nevrotisisme

Tabell 4.2: Oversikt over positiv og negativ kopling gjort mellom de administrative faktorene og personlighetstrekk fra femfaktormodellen.

For felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner og tidlig involvering ser det ut til at informantene sier seg enige i at de mellommenneskelige egenskapene er fordelaktige. Dette tilsier ekstraversjon, omgjengelighet og åpenhet. “For felles beslutningstaking vil jeg si det er omgjengelighet. Lik behandling av nøkkelpersoner vil også være omgjengelighet, men samtidig ekstraversjon.”, Bits B. Bits C forteller: “Felles beslutningstaking vil jo tilsi å være flink i sosial omgang, tror jeg. Kanskje også dette med planmessighet. At man legger fram det som skal besluttes på en god måte.” Privat Aktør A tar også fram ekstraversjon: “Jeg tror ekstraversjon kan henge sammen med beslutningstaking.” Videre reflekterer Privat Aktør A: “Vi ser litt i beslutningstakingene i de møtene vi har hatt, er det noen sterke personer som går tøft inn og sier sånn skal det være. Spesielt de tunge offentlige etatene, så holder gjerne de andre litt munn.” Privat Aktør B beskriver koplingen mellom felles beslutningstaking og omgjengelighet som: “Fordi det er koplet til demokratiske prinsipper. Alt skal være likt, alle skal få lov til å mene noe. Overslaget her er at du aldri får framdrift fordi alle mener forskjellige ting.” For

lik behandling av nøkkelpersoner forteller Privat Aktør B: “Jeg ville sakt ekstraversjon. Dette handler litt om hvordan å være politisk smart.”

I forbindelse med fordeling av risiko og gevinst trekker informantene fram planmessighet og åpenhet. “Fordeling av risiko, det må jo være planmessighet.”, Bits B. Privat Aktør A legger fram: “Der tror jeg åpenhet kan være viktig. Det å kunne se forskjellige sider av sakene. Det er OK å endre gevinsten vår hvis vi ser at vår gevinst har en stor risiko for andre.” På den andre siden drøfter Privat Aktør B de negative koplingene med omgjengelighet og fordeling av risiko og gevinst, da det potensielt ikke vil være en fordel å ha egenskapen å føye seg. På den måten vil da en leder som skal håndtere fordelingen potensielt kunne bli partisk dersom en prosjektdeltaker manipulerer lederen i deres favør.

For samlokasjon av laget trekker informantene fram ekstraversjon og omgjengelighet. “Og klare å knytte, skape, kall det moro på jobb. En prosjektleder som utstråler litt det og vise trygghet og forståelse. Være til stede.”, Privat Aktør A. De samme personlighetstrekkene blir nevnt av Bits B og Bits D. Privat Aktør B forteller om hvorfor ekstraversjon kan være viktig i samlokasjon i en annen dimensjon:

“Ekstraversjon, få folk til å gå ned i viktigheten av [Prosjekt A], problemstillingen rundt det, få de til å jobbe mot en visjon for å fikse problemet. Jeg tror hvis du virkelig skal få fyr i teltet, så må du fortelle og forklare hvorfor dette er viktig.”

Til slutt tar alle informantene fram planmessighet som det viktigste personlighetstrekket for kontraktsutforming. Bits B forteller “Planmessighet vil være viktig, tror jeg da. Det vil jo være vanskelig dersom du har nevrotisisme, du vil være veldig vinglete da.”

Bits D bygger videre på sitt premiss hvor tanken er at det kreves ulike egenskaper for de ulike fasene i prosjektet. Informanten trekker fram like refleksjoner i forbindelse med de administrative faktorene i samspillmodellene: “Med tanke på lik behandling av nøkkelpersoner. Disse nøkkelpersonene vil forsvinne etter hvert som planen er fastsatt. I begynnelsen vil disse mellommenneskelige trekkene være viktig, i sammenhengen med samlokasjon, tidlig involvering, felles beslutning og den slags.”

5. Diskusjon

Diskusjonskapittelet deles inn i tre hoveddeler. Kapittel 5.1 tar for seg diskusjon rundt forskerspørsmål 1, og kapittel 5.2 tar for seg diskusjon av forskerspørsmål 2. Kapittel 5.3 utvider den teoretiske modellen beskrevet i kapittel 2.5.

5.1 Forskerspørsmål 1

Hvordan kan de administrative faktorene i samspillmodeller påvirke prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører?

5.1.1 Insentiv, prosjektstyring og prosjektledelse

For å kunne avdekke og besvare forskerspørsmål 1 må en gå dypere inn i betydningen av de ulike faktorene. I denne oppgaven vil de administrative faktorene ha en påvirkningskraft på både prosjektstyringen og prosjektledelsen. Dette resulterer i en påvirkning på prosjektkultur, insentiv og arbeidsmetode. Videre, vil disse elementene påvirke potensialet ved å implementere de administrative faktorene. Resultatet blir et komplekst system.

Samarbeidserklæringen og prosjektmandat gir et objektivt bilde over tenkt tilnærming til prosjektstyringen i DSOP-porteføljen. Samarbeidserklæringen gir et spesifikt bilde over den ideelle situasjonen sett fra Bits sitt perspektiv, og kan se ut til å ha samme visjon som en strategisk partnering modell vil ha (Lahdenperä, 2012). Prosjektmandatene skildrer hvordan samhandlingen løses i sanntid da disse utformes i løpet av prosjektperioden. Først og fremst er det tydelig at det inkluderes insentiv både for offentlige etater og private aktører både i samarbeidserklæringen og i prosjektmandatene. Betydningen av dette vil være en redusert sannsynlighet for at prinspal-agent teorien slår ut i samarbeidet, som kunne medført en reduksjon i gevinst. Ved å være påpasselig med at både offentlige og private aktører får gevinst vil det videre medføre et

forbedret framtidspotensiale for porteføljen, da insentiv for gjennomføring ligger til grunn for alle prosjektdeltakere.

Bits C forteller om andre fordeler ved å delta som pilotdrift i prosjektene, og legger fram at pilotbedriftene vil få muligheten til å være med å ta direkte valg i høyere grad enn dem som ikke er deltakende. Med dette vil det være et ekstra insentiv for å delta i prosjekt som vil være av høy relevans for pilotdriften. Nettopp fordi det kan utgjøre en konkurranseforskjell mellom de deltakende bedriftene og dem som kun får tilgang etter utrullingsfasen.

Fra litteraturen vet vi at dannelsen av prosjektkultur er avhengig av tre faktorer: hyppig og nær kontakt, felles personlige karaktertrekk og delte felles erfaringer (Trice & Beyer, 1993). Samarbeidserklæringen inkluderer noen kriterier for deltakelse i porteføljen. Flere av disse kan koples til prosjektstyring og fordring av prosjektkultur. Eksempelvis vil deltakelse i møtene til programkontoret og styringsgruppen kunne koples til prosjektstyring, hvor kontrollering av eventuell framgang i prosjekt eller planlegging av framtidige prosjekt kan håndteres. Samtidig vil det gi rom for å kunne skape en prosjektkultur ved å, slik som Trice og Beyer (1993) framhever, ved hyppig og nær kontakt. Samme argumentasjon kan gjøres for kriteriet om å måtte bidra aktivt i minst ett prosjekt som en del av DSOP-porteføljen. Videre, for å danne delte felles erfaringer kan kriteriene “støtte visjonen for DSOP-programmet” og “ikke underlagt et annet deltagende organ” bistå dannelsen av prosjektkultur. I den forstand vil alle være underlagt samme verdier og reglement å forholde seg til, slik at fellesskap kan dannes. Det vil heller ikke være en splittende kulturoverførelse fra andre samhandlingsorganisasjoner, da en kun kan være deltakende i DSOP-porteføljen.

I forbindelse med kontraktsutforming, kom det fram i resultatkapittelet en tanke hvor prosjektmandatene og samarbeidserklæringen i seg selv tilsier kontraktsutforming i den forbindelse det blir brukt i samspillmodellene. En kopling mellom en alliansekontrakt og kontraktene som Bits fører ut mot pilotdriftene og etatene kan trekkes. Som Bits A forteller i intervjuet, dannes en kontrakt som tar for seg ansvar og oppgaver. Kontraktene ble dessverre ikke tilgjengeliggjort for analyse, men ble fortalt om i intervjuene. De tar altså ikke for seg økonomisk fordeling, men heller hvilke ansvarsområder de ulike aktørene skal bidra med. Et eksempel på et slikt ansvarsområde kan være at en pilotdrift står for jurister som håndterer personvern, eller en pilotdrift som står for en programvarearkitekt. I praksis kan det hende dette er i størst grad den eneste muligheten for en alliansekontrakts-tilnærming DSOP kan inkludere. Dette på grunn av

prinsippet om dekning av egne kostnader som er en del av porteføljen. Fordelen med en slik kontraktsutforming er at det gir prosjektlederen en grad av autoritet over prosjektdeltakerne. Når det er fast bestemt at en pilotdrift har fått ansvar for et område eller en oppgave, men ikke prioriterer å gjennomføre, gir det Bits en mulighet til å håndheve kontrakten. En annen fordel med kontraktsutforming koplet til prosjektmandatene er det å måtte rapportere arbeid til en leder. På den måten kan rapporteringen og dannelsen av prosjektmandatet fordre prosjektkultur, da alle prosjektdeltakere må forholde seg til en overordnet koordinator eller leder.

Videre i samarbeidserklæringen statueres det at styringsgruppen tar avgjørelsen for hvilke prosjekt som blir brakt videre til topplederforumet for å bestemme hvilke initiativ som vil tas til utvikling. Dette går mot tidlig involvering av nøkkelpersoner. Ideen med tidlig involvering av nøkkelpersoner vil tilsi at de som faktisk skal gjennomføre prosjektet vil være involvert i oppstartsfasen av prosjektet, gjerne i idé- og konseptfasen. Samarbeidserklæringen indikerer at dette ikke er tilfellet. Dog blir eksempelvis samlokasjon av topplederforum og felles beslutningstaking til dels tatt i bruk, da hvilke prosjekt som får påslag blir tatt hensyn til på toppnivå i porteføljen.

Slik som det er illustrert i figur 4.2 bruker Bits i all hovedsak en vannfallsstruktur for utvikling. Dette blir også indikert av informantene som en del av datainnsamlingen. Med vannfallsutvikling kommer en hel del konsekvenser slik som gjengitt i kapittel 2.2.2.1. Eksempelvis den rigide strukturen (Matković & Tumbas, 2010), ting-orientert perspektiv (Koskela & Kagioglou, 2005), og de negative påvirkningene ved å forholde seg til kun de ordnede domenene (Kurtz & Snowden, 2003). Da DSOP-porteføljen er en IKT-portefølje, kan det tenkes at det er unaturlig å ha en vannfallstilnærming som en mal for utviklingen av prosjektene deres. Samtidig, argumenteres det for i intervjuene for hvorfor det brukes vannfall som hovedstrategi, og ikke smidig. Det er et behov for bred forankring da det er nødvendig for å koordinere så mange eksterne aktører inn på et felles grensesnitt. I et av intervjuene forteller Bits B hvordan det kunne vært mulig og tatt i bruk en smidig utviklingsmetode dersom det hadde vært færre aktører involvert, eksempelvis kun med en pilotdrift og en offentlig etat. Samtidig, dersom dette skulle vært tilfellet ville hele poenget med å ha en så bred forankring som Bits har i DSOP-prosjektene, hvor formålet er å skape et samarbeid mellom alle bankene og de offentlige etatene som besitter informasjonen som skal deles, forsvinne. Det ville også medført et resultat hvor felles beslutningstaking og fordeling av risiko og gevinst ville forsvunnet. Dette fordi det kun

blir en stemme fra private aktører og en stemme fra offentlige aktører som tar avgjørelser basert på deres premiss, og ikke i kommunikasjon med sine samarbeidspartnere som står på utsiden av prosjektutviklingen.

En annen ulempe med vannfall er lang utviklingstid (Matković & Tumbas, 2010). Dette kan være negativt der en komponent av høy gevinst, enten for en offentlig etat for å redusere kriminalitet, eller for en privat aktør for å skape monetær gevinst blir tregere ferdigstilt. Samtidig skaper det i teorien store kostnader ved å gå tilbake i vannfallet. Likevel, i motsetning til hva teorien sier, forteller Bits B at selv om dem opererer i vannfall gjør det dem ikke rigide ved å gå tilbake i prosessen dersom de oppdager et bedre alternativ til løsninger. Dette leder til en hypotese om at dem jobber i en kombinasjon av både vannfall og smidige metoder, en typisk hybridmodell.

I prosjekt A hadde Offentlig Etat A et ønske om å gå hyppigere til verks enn det vannfallsmetoden til Bits tillot. I dette eksempelet var heldigvis Privat Aktør B med på å starte utviklingsprosessen tidlig. Dette gjenspeiler et problem i Bits sin gjennomføringsmodell, da prosjektdeltakerne hadde gjennomført en del arbeid før Bits ga grønt lys. En slik struktur gjenspeiler ikke en god mal for samhandling, og det var i dette tilfellet flaks at både den offentlige etaten og private aktøren jobbet smidig internt, og var villige til å jobbe sammen på siden. Dersom dette ikke hadde vært tilfellet ville sannsynligvis utviklingsprosessen tatt særdeles mye lengre tid, og basert på dette også potensielt medført høyere kostnader og risiko.

I forbindelse med samhandlingen mellom vannfallsmetoden og prosjektstyringen i DSOP, så vil den rigide strukturen potensielt gjøre det lettere for overordnede ledere å ta hensyn til de intra-organisatoriske samhandlingene. Med en rigid struktur kan det potensielt være lettere å holde overblikk over utviklingen for dem som ikke jobber direkte i prosjektene. Samtidig, kan det også vanskeligstille de inter-organisatoriske samhandlingene på den måten som beskrevet i forrige avsnitt. Det kan skape disrupsjon i samhandlingen, spesielt dersom organisasjoner som vanligvis arbeider smidig møter motstand for å starte utviklingsprosessen. Dette kan være med på å skape splid i prosjektkulturen. Dermed er det viktig, som Bits B sier, å ikke være for hard med hvilken framgangsmåte som brukes, men heller individualisere etter hvilke metoder prosjektdeltakerne er vandt til å bruke. En individualisert tilnærming kan være med på å skape et bedre inter-organisatorisk samarbeid. Slik kan en prosjektleder skape en bedre prosjektkultur fremmet av felles beslutningstaking i form av intern prosjektstyring basert på prosjektdeltaker-

nes individuelle preferanser.

Hypotesen om at Bits muliggjør bruken av en hybridmodell forsterkes etter intervjuene med Offentlig Etat A og Privat Aktør B, som beskriver et smidig samarbeid seg i mellom. Det er naturlig at en portefølje som DSOP er avhengig av bred forankring, slik som informantene indikerer, basert på det komplekse samarbeidet. På den andre siden ser det ut som, slik som Lappi mfl. (2019) indikerer, at samspillsmodeller og vannfall ikke er en effektiv kombinasjon. Ta lik behandling av nøkkelpersoner som et eksempel. Med en rigid prosjektledelsesstruktur som vannfall, kan prosjektlederen fort bli preget av andre faktorer som samsvarer med et mekanisk styresett. Fra situasjonsteorien vil et mekanisk styresett verdsette det hierarkiske system, og med det undergrave lik behandling av nøkkelpersoner (Burns & Stalker, 1961). Som et resultat av vektleggingen av hierarki, og en en undergraving av lik behandling, vil fordelene med felles beslutningstaking forsvinne, da de på lavere hierarkisk nivå ikke kommer til i diskusjonen. Dette kan være enda en indikator for at en hybridmodell vil være å foretrekke, da prinsippene fra smidige metoder vil komplementere de administrative faktorene.

Hvis en sammenlikner svarene til Privat Aktør A med Privat Aktør B, hvor Privat Aktør A jobbet i vannfall og Privat Aktør B jobbet smidig, kan en se et skille mellom opplevd prosjektkultur og kollegial stemning. Privat Aktør A stilte seg misfornøyd med en rekke faktorer, eksempelvis inkluderingen i beslutningstaking. På den andre siden stilte Privat Aktør B seg positivt til inkluderingen i beslutningstakingen. Avhengighetene her kan koples til de prinsippene som kommer med smidig utvikling, altså samlokasjon, tett samarbeid, kommunikasjon og transparens mellom prosjektdeltakerne (Beck mfl., 2001). Fra litteraturen vet vi at dette er med på danne en subkultur, eller prosjektkultur internt (Trice & Beyer, 1993). Ved hyppig kontakt og felles delte erfaringer, som kommer av samlokasjon og kommunikasjon, kan den kollegiale stemningen, og fra dette prosjektkulturen, forbedres (Trice & Beyer, 1993). Dette kan være et tegn til at nettopp innføringen av noen av de administrative faktorene fra samspillsmodellene kan være en vesentlig fordel for Bits å ta til seg. Potensielt implementere en hybridmodell av vannfall og smidig, med innspill fra samspillsmodellene som en kontraktuell ordning som skaper fokus på nettopp de verdiene som danner et bedre samspill: felles beslutningstaking, lik behandling og tidlig involvering av nøkkelpersoner, fordeling av risiko og gevinst og samlokasjon.

Det kontrasterende perspektivet til Privat Aktør B i forbindelse med likestilling kan potensielt koples til størrelsen på prosjektet. Privat Aktør A var i samarbeid med langt flere aktører i Pro-

sjekt B og C. Samtidig var prosjektomfanget i Prosjekt B og C vesentlig større enn Prosjekt A. Betydningen av dette er et mer komplekst inter-organisatorisk samarbeid som vanskeligstiller det å tilfredsstille og likestille alle involverte aktører. I tillegg ledes Prosjekt B og C mer sekvensielt og er sterkere preget av vannfall sammenliknet med Prosjekt A.

I DSOP-prosjekt framheves det at innovasjon er viktig og at utviklingen av metoder for datadeling skal gjenbrukes. For å fordre innovasjon kan smidige metoder og et mer holistisk perspektiv for utvikling potensielt være fordelaktig da det tillater utforskning av uordnede domener (Kurtz & Snowden, 2003). Som det er gitt i resultat, er det kun selve milepælene som styres av vannfallsmodelleringen. Hvordan de individuelle aktørene jobber mellom milepælene er irrelevant. En idé kunne vært å oppmuntret de involverte aktørene til å ta i bruk smidige metoder mellom beslutningspunktene for å fordre innovasjon og utvikling uten å gå på bekostning av stabiliteten vannfallsmodellen medfører.

Innovasjon kan koples opp til tensjonene fra Lappi mfl. (2019), hvor problemer med de immaterielle rettighetene skapte dispuTT. Et av prinsippene i DSOP er at all teknologi skal gjenbrukes, og av den grunn vil all inkrementell innovasjon som kommer ved utviklingen bli delt med alle prosjektdeltakere. Dermed blir denne tensjonen, spesifikt for denne porteføljen med samhandling mellom private og offentlige aktører, ikke bli et problem.

5.1.2 Fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon, felles beslutningstaking, tidlig involvering og lik behandling av nøkkelpersoner

I prosjektmandatene for prosjekt A kommer det mer tydelig fram hvilke av de administrative faktorene som blir tatt hensyn til under prosjektutviklingen. Disse er fordeling av risiko, samlokasjon og kollaborativ kontraktsutforming. Det hadde vært av interesse å kunne fått analysert prosjektmandat fra idéfasen også, spesielt med tanke på tidlig involvering av nøkkelpersoner. Dessverre var ikke dette dokumentet å få tak i. Det antas dog at det ikke ble vektlagt i idéfasen, da det heller ikke ble vektlagt i prosjektmandatene for de etterfulgte fasene.

Videre, som beskrevet i resultatkapittelet om prosjektmandatene, tas prinsippet for fordeling av risiko og gevinst opp i to av tre analyserte prosjektmandat. Fordelingen blir gjort slik at alle de involverte pilotdriftene og offentlige etatene tar kostnaden av utviklingsarbeidet selv. Første tanke etter analysen av prosjektmandatene var at fordeling av risiko og gevinst ikke var tatt hensyn til. Men etter grundig granskning av insentivskaping og kriterier for deltakelse gitt

i samarbeidserklæringen dannet jeg en hypotese for hvordan dette egentlig var fordelt. Med dette fikk jeg spurt informantene om ett tilleggsspørsmål i forbindelse med fordeling av risiko og gevinst. Slik som det står i samarbeidserklæringen, ser alle bedrifter seg nødt til å være deltakende i ett DSOP-prosjekt. På den måten vil alle deltakende bedrifter en gang bli nødt til å ta på seg kostnaden av å gjennomføre et prosjekt. Videre, når alle prosjekt er gjennomført, vil dokumentasjon for hvordan teknologien fungerer og hvordan å implementere funksjonaliteten bli offentliggjort for alle banker som er knyttet til DSOP. På den måten vil alle bedrifter få tilgang til funksjonaliteten fra alle DSOP-prosjekt, som da vil tilsi gevinst. Samtidig må alle delta i et prosjekt og ta på seg kostnad, som da vil tilsi risiko. Dermed, selv om risiko og gevinst ikke er jevnt fordelt i de individuelle prosjektene, vil risiko og gevinst bli jevnt fordelt som en total over hele DSOP-porteføljen. Dette blir bekreftet av samtlige informanter.

Samlokasjon av laget nevnes i minimal grad i prosjektmandatene. Kun et par setninger om hvilke møter som skal arrangeres, men ikke hvor ofte eller hvorvidt det er et krav om fysisk oppmøte. Denne faktoren er med på å danne prosjektkulturen direkte ved å møtes hyppig, skape felles erfaring og danne et grunnlag for kommunikasjon, tillit og transparens (Lahdenperä, 2012; Trice og Beyer, 1993). I intervjuene nevnes det at samlokasjon har vært vanskelig de siste to årene av grunner koplet til koronapandemien. Videre gir informantene inntrykk om at det ikke er et problem å samarbeide digitalt, men at det vil være en fordel å arrangere fysiske workshops for å definere en plan før aktørene går hver til seg. Flere av informantene reflekterer over den potensielle fordelene ved å samlokaliseres, og dette har også støtte i teorien fra smidige metoder og samspillmodeller (Beck mfl., 2001; Lahdenperä, 2012). Samtidig, da DSOP-porteføljen blir strukturert gjennom vannfallsmetoden kan det også tenkes at det ikke vil være like stor nødvendighet for samlokasjon, da alle aktørene jobber inn mot samme grensesnitt og har designerte oppgaver til hvert beslutningspunkt. På den andre siden kan det også argumenteres for at dette vil skape et dårligere produkt, da ikke nødvendigvis alle løsninger vil samsvare med hverandre.

Ved å ikke ha flere fysiske møter ligger også potensialet for situasjoner hvor prinsipal-agent teorien kan oppstå. Eksempelvis hvor en av pilotdriftene tar på seg mer ansvar, da den andre vil ta på seg mindre fordi resultatet vil bli at aktøren som jobber mindre får godene av å kunne påvirke valgene tatt i prosjektet, samtidig som den ikke allokere de ressurser som er nødvendig. Ut ifra vannfallsmetoden og mengden involverte aktører i prosjektene kan det hende at

workshops og oppdateringsmøter, spesielt ved veikryss i utviklingen, kan se ut til å være fordelaktig. Samtidig som at de individuelle aktørene arbeider opp mot grensesnittet og de valg som tas under workshops og møter på egen tid, slik som det løses per dags dato. Da med et spesielt fokus på samlokasjon i oppstarten av prosjektet og planleggingsfasen. Dette underbygges også av sitatene til Privat Aktør B for samlokasjon.

I Lappi mfl. (2019) var kollaborasjon, autonomitet, samlokalisering og kommunikasjon fra prosjektallianser synergisk med fleksibilitet og toleranse for endring, rask godkjennelse, god teknologisk evne og leverandørsamarbeid fra IKT-industrien (smidig metode). For å kunne opprettholde dette burde det da være et fokus på samlokasjon under kritiske punkter for utviklingen, eksempelvis i planleggingsfasen slik som Bits har løst det. Det kan også være fordelaktig, som foreslått tidligere i diskusjonskapittelet, å kople opp hybridmodellene for å fordre disse synergiene for å forbedre potensialet av samspillsmodellene.

På den andre siden var det også tensjoner mellom smidige metoder og samspillsmodeller (Lappi mfl., 2019). Disse var kontraktmodell, insentivering og vedlikehold av endelig produkt. Dette er tensjoner det ser ut til at Bits har håndtert elegant. Kontraktmodellene i forbindelse med forsikring i etterkant ser ut til å løse seg basert på den dugnadsbaserte tilnærmingen av DSOP, og referansegruppen som tar for seg endringsønsker og eventuelt vedlikehold. Da Bits er finansnæringsens representant, og DSOP-porteføljen er kontinuerlig under utvikling vil dette ikke være et problem. Videre, i forhold til kontraktmodell og komplikasjoner ved eventuelle innovasjoner er dette også allerede utløst i prinsippet om at all teknologi produseres for å deles med alle porteføljedeltakere, samt at formålet er å produsere dokumentasjon og teknologi som er mest mulig gjenbrukbar til andre datadelingsprosjekt i porteføljen. Sist, men ikke minst, insentiveres aktørene ved at det er en prosjektportefølje, hvor noen av prosjektene er samfunnsøkonomiske mens andre er monetære, og dermed blir helheten jevnt fordelt.

De tre andre administrative faktorene; tidlig involvering, felles beslutningstaking og lik behandling av nøkkelpersoner ble ikke nevnt i hverken prosjektmandat eller samarbeidserklæringen. Det var dog ulike perspektiv på hvorvidt disse fant sted i prosjektene fra de ulike perspektivene til informantene. For felles beslutningstaking beskriver informantene prosjektene som konsensusdrevet. Betydningen av det er som gitt i resultat at alle må være enige om veien videre. Dog, beskriver informantene et ulikt perspektiv til inkludering i de overordnede avgjørelsene. Bits D, som er prosjektleder i Bits, skildrer en struktur hvor alle de involverte parter har en stemme

i avgjørelsen av hvilke prosjekt som blir tatt videre, og hvilke avgjørelser som blir tatt i de individuelle prosjektene. Samtidig forteller Privat Aktør A, som da har vært prosjektdeltaker i flere DSOP-prosjekt, en misnøye ved å ikke bli inkludert i den overordnede styringsgruppen. Dette fordi Bits, som ikke nødvendigvis har en full forståelse av forretningsmodellen til banker, ikke klarer å representere bankene på en fullverdig måte. Samtidig som at informantene forteller at prosjektene er konsensusdrevet, og at det er viktig at alle blir enige om veien videre, gir de også inntrykk av at det er datatilbyder som har størst stemme for hvordan prosjektutviklingen skal foregå. Dette tilsvarer en logisk brist i beskrivelsen av hvordan autoriteten i prosjektet fordeles. En refleksjon koplet til dette kan være at autoriteten ligger i hovedsak hos datatilbyder i forbindelse med reglement og hvordan dataen skal behandles under planleggingsfasen av prosjektet. Utenom dette ser det ut til at felles beslutningstaking blir inkludert i de individuelle prosjektene i større grad enn høyere opp i det hierarkiske styringssettet.

I forbindelse med felles beslutningstaking nevnte Privat Aktør B ingen av de organisasjonelle problemene som for eksempel Privat Aktør A tok opp. Det kan hende at de avhengighetene som kommer med å bli med i prosjektet i en tidligere fase, og det å jobbe smidig framfor vannfall har avløst disse problemene i forbindelse med beslutningstaking.

Under intervjuene ble ofte refleksjonene i forbindelse med felles beslutningstaking repetert under spørringen om lik behandling av nøkkelpersoner. Dette går i tråd med teorien, hvor nyansene mellom felles beslutningstaking og lik behandling av nøkkelpersoner er små (Lahdenperä, 2012). Bits C skildrer en mer inkludert rolle utover prosjektperioden. Årsaken til dette er informantens usikker på, men den opplever at stemmen til Bits blir mer hørt, og har gått over fra en lyttende part til en deltakende part. Dette kan være en manifestering av at Bits i dette prosjektet har blitt en likestilt part i forhold til de andre prosjektdeltakerne, som kan medføre et bedre grunnlag for felles beslutningstaking. En annen kommentar kan være problematikken rundt utskiftning av prosjektleder opptil flere ganger. Ved skifte av prosjektleder kan disrupsjon av kontinuiteten for stabilt lederskap oppstå. Dette går imot faktorene for dannelsen av prosjektkultur, hvor prosjektdeltakerne da ikke kontinuerlig har samme leder å forholde seg til (Trice & Beyer, 1993).

Hvordan tidlig involvering defineres vil ha betydning for hvorvidt det kan ansees at DSOP-porteføljen tar for seg konseptet eller ikke. Fra teorien vet vi at fordelene som skal komme med tidlig involvering er erfaringene til entreprenørene, altså dem som skal gjennomføre det fysiske

arbeidet (Lahdenperä, 2012). I DSOP-prosjekt kan dette være utviklerne, juristene, prosjektleder og koordinator. Prosjektledere fra Bits tar opp at de i konseptfasen når ut til referansegruppene med forespørsel om ressurser for å gjennomføre prosjektet. For å komme til konseptfasen vil Bits se seg nødt til å ferdigstille en idéfase. Som det står i prosjektmandatene så er det ikke definert hvilke ressurser som skal gjennomføre hvilke oppgaver i planleggingsfasen, og det står ikke hvem som skal gjennomføre hva i realiseringsfasen. Betydningen av dette er at Bits ikke inkorporer tidlig involvering i den forstand det er definert i samspillmodellene. Dog, som Bits D nevner, er dette komplekst på grunn av den dugnadsbaserte naturen til DSOP-porteføljen. Det samme går igjen i skildringen til Offentlig Etat A, som diskuterer den vanskeligstilte posisjonen dem ble satt i, da [en annen pilotdrift] som ikke hadde en direkte kopling til sitt utviklingslag gjorde kommunikasjon, koordinering og samarbeid vanskelig. De samme refleksjonene gjør Privat Aktør B, som beskriver fordelene ved å jobbe smidig i kombinasjon med tidlig involvering. Igjen, i forbindelse med Prosjekt A, kan fordelene av å jobbe smidig koplet opp mot samspillmodellene sees.

5.1.3 Oversikt over bruken og implikasjonene av de administrative faktorene i DSOP

En overordnet beskrivelse av de administrative faktorene og hvordan Bits bruker dem er gitt i tabell 5.1. Formålet med tabellen er å gi en enkel oversikt på en slik måte at det blir klart hvilke faktorer som blir tatt hensyn til å ikke.

Administrativ Faktor	Hva teorien sier	Hvordan Bits bruker dem
Felles beslutningstaking	Beslutninger blir gjort i fellesskap av alle prosjektdeltakere.	Avhengig av hvor i prosjektet en befinner seg. Ikke tatt hensyn til i de tidligste fasene eller i den overordnede styringsgruppen. I planleggingsfasen er datatilbyder den som har siste ord. I realiseringsfasen ser felles beslutningstaking ut til å være mer tatt hensyn til.
Lik behandling av nøkkelpersoner	Definere forholdene mellom alle nøkkelpersoner som likestilte. Lede inn i felles beslutningstaking.	Pilotdriftene er ikke involvert i de overordnede styringsgruppene, og er av den grunn ikke likt behandlet og hørt. Internt i de individuelle prosjektene er rollene på likere hierarkiske nivå.
Tidlig involvering av nøkkelpersoner	Involvere dem som utfører praktisk arbeid tidlig for å anskaffe innspill til utvikling basert på praktisk erfaring.	Involverer ikke dem som skal gjennomføre prosjektene rent praktisk før i realiseringsfasen.
Fordeling av risiko og gevinst	Fordeling av både risiko og gevinst basert på insentiv og innsatsfaktorer.	Risiko og gevinst er fordelt jevnt i porteføljen, da alle får tilgang på all teknologi som utvikles, alle må delta i ett prosjekt, og alle bærer sine egne kostnader.
Samlokasjon	Fysisk samling, eksempelvis gjennom workshops	Ser ut til å ta i bruk og verdsette samlokasjon i de tidligste fasene, for deretter i realiseringsfasen å jobbe med distribuert.
Kollaborativ kontraktsutforming	Ekstern eller tilleggs-kontrakt som fastsetter faktorene.	Baker inn noen av de administrative faktorene i en samarbeidserklæringen og prosjektmandat.

Tabell 5.1: Hvordan teorien beskriver de administrative faktorene (Lahdenperä, 2012), og hvordan Bits tar hensyn til dem.

Som illustrert i tabell 5.1, tar Bits i bruk tre av de administrative faktorene: fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon og kollaborativ kontraktsutforming. Fordeling av risiko og gevinst påvirker prosjektkulturen i den forstand at alle involverte aktører blir insentivert tilstrekkelig til å bistå med å fullføre prosjekt, og er med på å forme en “synk- eller svøm-sammen” prosjektmentalitet, samt å forhindre prinsipal-agent teorien. Samlokasjon fordrer den kollegiale stemningen og skaper en bånd mellom prosjektdeltakerne som kan være i høyeste grad nødvendig da det er bedrifter som reelt sett er konkurrenter i markedet som sammen skal løse en oppgave. Kontraktsutforming bistår med å forankre fordeling av risiko og gevinst og samlokasjon slik at prosjektdeltakerene får en plikt til å bistå i oppfyllelsen av disse kravene, og dermed fordrer prosjektkulturen videre i retningen av en samspillskultur.

Motsatsen blir da de faktorene som Bits ikke har involvert i sin prosjektledelse: felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner og tidlig involvering av nøkkelpersoner. I hovedsak, da felles beslutningstaking ikke er involvert i den overordnede styringsgruppen eller i planleggingsfasen av prosjektet, vil potensialet for en samspillskultur reduseres på det grunnlag at kommunikasjonen av ideene til alle prosjektdeltakere uavhengig av hierarkisk nivå ikke blir hørt. På samme måte vil det å ikke inkludere lik behandling av nøkkelpersoner påvirke kommunikasjonen, og igjen prosjektkulturen. Ved å ikke implementere tidlig involvering av nøkkelpersoner går igjen samme argumentasjonen slik som for felles beslutningstaking. Totalen av dette vil også potensielt kunne redusere prosjektresultatet slik som i Zuo mfl. (2014). Videre vil også ideer og erfaring potensielt bli neglisjert, som også påvirker prosjektresultatet.

5.2 Forskerspørsmål 2

Hvordan kan de mentale modeller til prosjektledere påvirke denne effekten?

5.2.1 Kopling av personlighetstrekk og prosjektledelse

Som nevnt foregående i resultatkapittelet var det ingen av informantene som hadde kjennskap direkte til femfaktormodellen fra tidligere. Fordelen med dette er det reduserte potensialet for at en informant hadde sterke tilknytninger til et personlighetstrekkene, og i den form kognitive bias koplet til fordeler og ulemper med dem fra før av. Videre kan det da diskuteres hvorvidt det er noen av personlighetstrekkene som naturlig oppstår som mer fordelaktige basert på de

egenskapene som er tilknyttet dem og kognitive bias, men dette forblir utenfor oppgavens omfang.

For generell prosjektledelse, som tabell 4.1 viser, er det en trend at informantene fant ekstraversjon, omgjengelighet og planmessighet som fordelaktige personlighetstrekk. Både ekstraversjon og planmessighet er personlighetstrekk som samsvarer med litteraturen (Barrick og Mount, 1991; Moore og Vucetic, 2014). Det omstridte personlighetstrekket i dette tilfellet vil være omgjengelighet. Dette er et interessant funn i seg selv, da litteraturen er relativt konservativ i forbindelse med personlighetstrekket koplet til prosjektledelse (Judge mfl., 2002; Moore og Vucetic, 2014). I litteraturen vises det at omgjengelighet ikke vil være fordelaktig som en prosjektleder, da en vil slik som Privat Aktør B og Bits B nevnte i intervjuet, bli lett påvirket av sine prosjektdeltakere til å gjennomføre noe annet enn planen.

En refleksjon til dette resultatet kan koples opp til prosjektkulturen og organiseringen av DSOP-porteføljen. Som vist i funnene fra både samarbeidserklæringen, prosjektmandatene og intervjuene, er det en viss dugnadstilnærming ved porteføljen. I forbindelse med at prosjektdeltakerne dekker egne interne kostnader ved utvikling av teknologien og eventuelle senkede kostnader som blir pådratt under utviklingen stiller ikke en prosjektleder fra Bits med en autoritet og myndighet ovenfor etatene eller pilotdriftene. På den måten vil en prosjektleder i Bits være avhengig av det personlighetstrekket som er koplet til omtenkning, føye seg og imøtekommende. Med andre ord, omgjengelighet. Som Privat Aktør B la fram i sitt intervju, var prosjektlederen fra Bits imøtekommende ved tradisjonelle metoder, sett i perspektivet til DSOP, og tillot Offentlig Etat A og Privat Aktør B å jobbe smidig sammen i utviklingen. I tillegg, da Bits heller ikke har myndigheten til å peke ut ønskede ressurser, men utlyser hvilke ressurser som er nødvendig og deretter blir tilbudt ressurser fra pilotdriftene, må en prosjektleder i dette tilfellet se seg nødt til å være imøtekommende med de ressurser som blir tilgjengeliggjort. Et forbehold å ta hensyn til blir da å ikke være for omgjengelig, og da medføre kognitive bias som bandwagon-effekten. Dette går tilbake til koplingen mellom samspillsmodeller og mentale modeller, hvor en prosjektleder vil se seg nødt til å være bevisst ovenfor sine egne kognitive bias og egenskaper, og lede ut ifra disse.

For ekstraversjon ble det tydeliggjort av informantene at de verdsatte egenskapen glad i sosial omgang som fordelaktig for en prosjektleder å inneha. Grunnlaget for deres konklusjoner hadde en trend i argumentasjonen som Privat Aktør B la det fram, hvor det er viktig å kunne "lage fyr

i teltet”, og skape engasjement hos prosjektdeltakerne.

Informantene anså som sagt planmessighet som en viktig egenskap for en prosjektleder. Dette fordi en prosjektleder styrer og koordinerer prosjektdeltakere til å gjennomføre et arbeid og en oppgave for å lede prosjektutviklingen i riktig retning, da ofte ledet av en prosjektplan og milepæler. Kritikken i forbindelse med planmessighet var koplet til hvorvidt denne egenskapen kan skape splid i prosjektkulturen. I første omgang fortalte Bits A at en planmessig prosjektleder kan bli for påtrengende, og dermed skape et unødvendig press som skaper misnøye hos prosjektdeltakerne. Det samme reflekterte Bits B over. Privat Aktør B nevnte at en for planmessig prosjektleder kun kan forholde seg til planen, og anse den som framdrift selv om ingenting i realiteten blir skapt. Denne argumentasjonen går sammen med den opplevde økte strategiske risikoen koplet til en planmessig leder (Benischke mfl., 2019).

Informantene ga ulike til svar hvorvidt åpenhet er positivt eller negativt i forbindelse med prosjektledelse. Egenskapene fantasirik og liberal var i intervjuene egenskaper som ofte måtte gis kontekst til og forklares. Bits C sin tilnærming til besvarelsen var kanskje farget av mer omgjengelig og ekstraversjons-pregede egenskaper, mens Bits B diskuterte åpenhet koplet mer til hvorvidt en prosjektleder blir vinglete av å være åpen. Bits D diskuterte hvorvidt åpenhet kan være en god egenskap i idé- og konseptfasen av prosjekteringen. Fra litteraturen vet vi at det er en positiv kopling mellom prosjektledelse og åpenhet (Benischke mfl., 2019). Grunnet fra teorien tilsier at en prosjektleder med egenskapene fantasirik og liberal har muligheten til å se det som Privat Aktør B kaller for både muligheter og smerter i prosjektet. Dette kan tilsi at hypotesen til Bits D om at en prosjektleder trenger ulike egenskaper i ulike faser av prosjektledelsen kan ha noe for seg. Spesielt i de førstkommende fasene, hvor en da kan unngå å være farget av kognitive bias som status-quo og tapsaversjon.

En felles konsensus er å finne i koplingen mellom prosjektledelse og nevrotisme etter analyse av intervjuene. Dette funnet går hånd i hånd med teorien, som beskriver en leder preget av nevrotisme som ustabil og sporadisk (Barrick og Mount, 1991; Moore og Vucetic, 2014). De samme refleksjonene kommer fram hos informantene. Bits C beskriver en person som innehar egenskapene sensitiv, bekymret og nedstemt som en som ser problemer før løsninger. Dersom en prosjektleder ser problemer framfor løsninger, vil det å koordinere mennesker bli en tungvint prosess, da en er avhengig av å se hvem som samhandler bra, og hvordan prosjektutviklingen skal utledes. Dette knyttes igjen opp til teorien hvor en nevrotisk leder da kan handle sporadisk

og handle ut ifra de interne følelsene personen innehar i beslutningspunktet, og ut ifra dette handle i tross til visjonen for prosjektet (Barrick og Mount, 1991; Moore og Vucetic, 2014). I tillegg kan disse egenskapene knyttes tett til kognitive bias som status-quo eller tapsaversjon.

5.2.2 Kopling av personlighetstrekk og de administrative faktorene

Under utspørringen om kopling mellom de administrative faktorene og femfaktormodellen konkluderte de fleste informantene med at de mellommenneskelige faktorene, altså felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner og samlokasjon hadde en positiv kopling til de mellommenneskelige personlighetstrekkene, altså ekstraversjon og omgjengelighet. For fordeling av risiko og gevinst og kontraktsutforming ble planmessighet ansett som gunstig.

Ved å implementere felles beslutningstaking vil en prosjektleder være avhengig av å kunne se og forstå andre menneskers perspektiv. Betydningen av dette er at en vil være avhengig av å styre, lede, koordinere og organisere prosjektdeltakernes ønsker ut ifra deres egne insentiv for gjennomføringen av prosjekt. Med egenskaper som glad i sosial omgang, som stammer fra ekstraversjon, vil det bli lettere for en prosjektleder å kommunisere med sine prosjektdeltakere, og dermed også implementere felles beslutningstaking. Egenskaper som imøtekommende, som stammer fra omgjengelighet, kan være en fordel dersom en prosjektleder skal ta imot ulike forslag fra de forskjellige prosjektdeltakerne. Bakdelen ved å da være omgjengelig er at en potensielt vil ha bias for å føye seg. Dette koples opp til Privat Aktør B sitt utsagn om at en prosjektleder som planlegger og koordinerer, eksempelvis da ut ifra alle prosjektdeltakers ønsker, resulterer i utvikling av prosjektplanen, men ingenting annet. Informantene ser heller ikke på sensitiv, bekymret og nedstemt som gode egenskaper å inneha dersom en skal implementere felles beslutningstaking. Av den grunn koplet informantene planmessighet opp til felles beslutningstaking, sannsynligvis som en motreaksjon for å bli påvirket i stor grad av egenskapen å føye seg ved omgjengelighet og ustabilitet ved nevrotisisme.

Differensieringen fra felles beslutningstaking til lik behandling av nøkkelpersoner er et utbytte av planmessighet mot åpenhet. En prosjektleder som faller inn under kategorien åpenhet vil inneha egenskapene fantasirik og liberal. En liberal prosjektleder vil legge mindre vekt på tradisjonelle tilnærminger, og vil som resultat potensielt se meningene til alle prosjektdeltakerne. Fordelen med dette er at potensialet for å se flere muligheter øker, da for eksempel slik som

Privat Aktør B legger det fram, at en produkteier lettere kan se hva som kreves for utvikling av selve produktet framfor en prosjektleder som ikke har et forhold til produktet annet enn prosjektplanen og koordineringen av prosjektdeltakerne.

De samme personlighetstrekkene som går for lik behandling av nøkkelpersoner går igjen for tidlig involvering av nøkkelpersoner. Poenget som kan trekkes her er at både lik behandling av nøkkelpersoner og tidlig involvering av nøkkelpersoner krever like egenskaper da de vil komplementere hverandre. Dersom en prosjektleder inkluderer tidlig involvering av nøkkelpersoner, men ikke tar forbehold for lik behandling av nøkkelpersoner, vil fordelene av tidlig involvering ikke realiseres. Eksempelvis, dersom en prosjektleder ikke er liberal for å inkludere stemmen til en entreprenør framfor en person høyere i det organisasjonelle hierarkiet, vil den tillagte erfaringen fra entreprenøren addert til prosjektgruppen forbli irrelevant. Samtidig vil det naturligvis også være viktig å veie opp meningen til personen høyere opp, da den personen vil ha en bredere forståelse av sammenhengen og den intra-organisasjonelle prosjektstyringen. Dermed blir da lik behandling igjen viktig.

Planmessighet og åpenhet blir positivt koplet til fordeling av risiko og gevinst. Årsaken til planmessighet er tydelig, da det krever en viss orden og grundighet for å rettmessig fordele kostnadene og gevinstene. Motsatsen blir da nevrotisme, som fra litteraturen kunne medført sporadisk og følelsesladd fordeling basert på prosjektlederens interne modeller for hvilken fordeling som er riktig (Benischke mfl., 2019). Samme argumentasjon går for omgjengelighet, som potensielt kan skape en skjev fordeling dersom en av prosjektdeltakerne presser hardt og påvirker prosjektlederen til å føye seg. I intervjuene trekker flere av informantene fram at åpenhet ikke er en viktig faktor for en prosjektleder, da dette er en egenskap for dem som skal praktisk løse problemet i prosjektet. Likevel kopler informantene åpenhet positivt til fordeling av risiko og gevinst. Privat Aktør A argumenterer at prosjektlederen da vil ha muligheten til å se flere sider av en sak, og at det dermed kan være lettere å redusere gevinsten en plass for å redusere en stor risiko for andre. Denne argumentasjonen går hånd i hånd med prinsippene om prosjektkulturen fra samspillmodeller, og kan definitivt ha verdi å ta forbehold om dersom en skal fremme en slik prosjektkultur (Lahdenperä, 2012).

For samlokasjon koples ekstraversjon og omgjengelighet positivt. Informantene ser på ekstraversjon som en viktig egenskap for å skape kommunikasjon og kollegial stemning blant prosjektdeltakerne. Privat Aktør A tar også fram omgjengelighet, men fortsetter argumentasjonen i

retningen for egenskapene knyttet til ekstraversjon. Hvorvidt omgjengelighet da blir et resultat av tung betydning, kan dermed diskuteres. Likevel, kan argumentasjonen for at omgjengelighet er en god egenskap å ha fra de mellommenneskelige faktorene tas i bruk for samlokasjon. Dette fordi ved fysisk samlokasjon vil de mellommenneskelige relasjonene bygges, og ved å da være imøtekommende og omtenkstom kan tillit og kommunikasjon mellom aktørene skapes.

Informantene bruker kort tid til å reflektere over koplingene mellom kollaborativ kontraktsutforming og personlighetstrekkene fra femfaktormodellen. Konsensus blant alle informantene var at planmessighet medbringer viktige egenskaper for utforming av kontrakter og avtaler. Det er ingen tvil om at en person med høy orden og er grundig vil ha et øye for detaljer, noe som kan være en vesentlig faktor når en kontrakt skal inngås. Kontrasterende blir nevrotisisme negativt, slik som informantene trekker fram. En sensitiv og bekymret person kan igjen, slik som nevnt tidligere, bli farget av egne følelser og refleksjoner, og dermed tenke irrasjonelt i forbindelse med kollaborativ kontraktsutforming. Videre kan nevrotisisme resultere i en kontrakt som forsøker å forankre de administrative faktorene i samspillsmodeller, men istedenfor implementerer dem med det fokus at en ikke skal gjennomføre en form for risiko eller mulighetsutredelse med kognitive bias som tapsaversjon eller status-quo som begrensninger.

I de tidligere avsnittene som diskuterer positive og negative personlighetstrekk i forbindelse med de administrative faktorene i samspillsmodeller, er en god fellesnevner for alle administrative faktorene at nevrotisisme er negativt. En mulig forklaring for denne enigheten blant informantene kan hende at den usikkerheten og ustabiliteten som kommer med et slikt personlighetstrekk ikke vil være å foretrekke hos en leder som gjerne skal være stabil og autoritativ for å kunne koordinere og lede et prosjektlag. En dimensjon som ble utelatt i diskusjonen om nevrotisisme og personlighetstrekk er potensialet for å inneha nevrotisisme, men i en mindre grad. Altså, at lederen ikke er sterkt farget av nevrotisisme, men innehar en viss grad av bekymring. En prosjektleder skal klare å veie opp både risiko og gevinst. Dersom en prosjektleder ikke har et kritisk perspektiv til alle muligheter som oppstår, og ønsker å føre alle muligheter fram til realisering, vil potensialet for risiko øke og dermed risikofaktoren for eventuelle tap eller mislykket prosjekt også øke. Dog, spesielt for de mellommenneskelige administrative faktorene vil det potensielt da ikke være fordelaktig å inneha nevrotisisme da en i hovedsak forsøker å skape en god prosjektkultur. Men, kanskje i fordeling av risiko og gevinst og kontraktsutforming, hvor en i høyere grad arbeider direkte inn mot de monetære gevinstene og risikoene, at

en grad av bekymring potensielt kan bistå i å styre prosjektet med stabilitet. Selvsagt, så lenge det ikke blir i for høy grad, og kognitive bias som tapsaversjon eller status-quo ødelegger for alle framtidige muligheter.

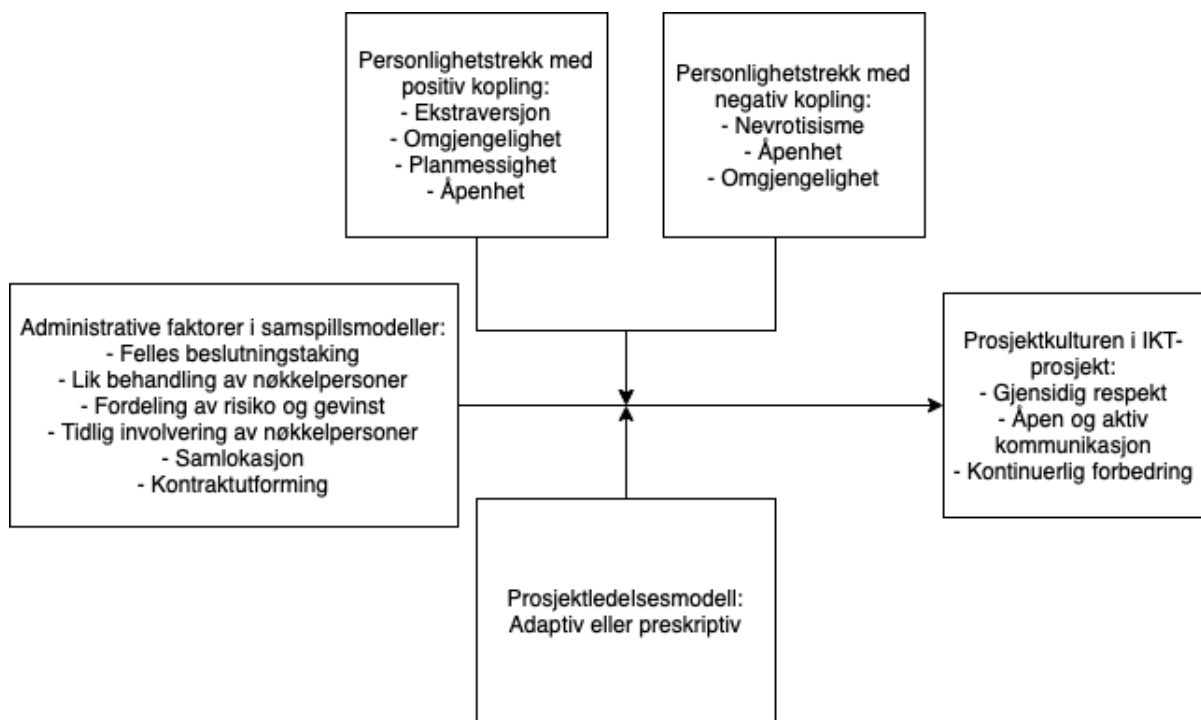
5.3 Utvidelse av teoretisk modell

Fra kapittel 2.5 ble forskerspørsmålet modellert som følgende: de administrative faktorene påvirker prosjektkulturen, og de mentale modeller til en prosjektleder kan påvirke innvirkningen de administrative faktorene kan ha. Fra kapittel 3.1 ble begrensningene i forbindelse med en forståelse av hvilke faktorer som påvirker et system i samfunnsvitenskapen satt lys på. Dette ble også tydelig etter gjennomføringen av resultatinnhenting og saumfaring av den eksisterende litteraturen. Fra Lappi mfl. (2019), ble det postulert at samspillsmodeller harmoniserer bedre med smidige utviklingsmetoder framfor preskriptive vannfallsmodeller. Det kan, etter analyse av datainnsamlingen, se ut til at dette stemmer.

Smidige metoder fremhever verdier som kommunikasjon, samlokasjon og kontinuerlig forbedring (Beck mfl., 2001). Disse metodene samsvarer godt med prosjektkulturen som samspillsmodellene forsøker å fordre: respekt og god tro, åpen og aktiv kommunikasjon og kontinuerlig forbedring (Beck mfl., 2001). Synergiene forsterkes når de ulike faktorene sees nærmere på for å oppnå denne prosjektkulturen: felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner, tidlig involvering av nøkkelpersoner og samlokasjon (Lahdenperä, 2012). Dog, er det også tensjoner mellom metodene, henholdsvis til dokumentasjon og kontrakter hvor smidige metoder fokuserer på kontinuerlig leveranser av forbedret produkt (Beck mfl., 2001), mens samspillsmodeller gir forankring i kontrakter og dokumentasjon (Lahdenperä, 2012).

Dermed kan den teoretiske modellen utvides, ved at det ikke bare være mentale modeller som kan påvirke implementeringen av samspillsmodeller. Det vil også være avhengig av hvilken modell for prosjektledelse som blir tatt i bruk. Dette er illustrert i figur 5.1. Igjen blir det synlig at situasjonsteorien og de ytre rammene til prosjektet vil påvirke hvilke modeller og ledelse som er optimalt (Burns og Stalker, 1961; Shenhar, 2001; Shenhar mfl., 2002).

Ut ifra de positive og negative koplingene gjort i resultatkapittelet i forbindelse med personlighetstrekk og de administrative faktorene kan en videre også utvide modellen ved å kategorisere personlighetstrekkene i ulike kategorier. Dette illustreres også i figur 5.1



Figur 5.1: Utvidelse av teoretisk modell hvor prosjektledelsesmodellen også blir tatt hensyn til i resultatet av de administrative faktorenes påvirkning på prosjektkulturen.

6. Konklusjon

Hvordan kan de administrative faktorene i samspillmodeller påvirke prosjektkulturen i IKT-prosjekt i samhandlingen mellom private og offentlige aktører?

I samspillet mellom de offentlige etatene og de private aktørene er det et komplekst system og samarbeid. DSOP-porteføljen tar for seg en rekke prosjekt som håndterer datadeling mellom etatene og pilotdriftene. For å optimalisere samarbeidet kan det være nødvendig å opprette en prosjektkultur som grunner i verdier som forbedrer den kollegiale stemningen gjennom god tro, tillit og kommunikasjon slik at det som reelt sett er eksterne konkurrenter kan sammen løse problemstillingene de står ovenfor.

De administrative faktorene i samspillmodeller har som formål å fordre en slik prosjektkultur, og etter dokumentanalyse ser det ut til at Bits tar i bruk tre av seks av de administrative faktorene. Disse er fordeling av risiko og gevinst, samlokasjon og kontraktsutforming. Under intervju med informantene er det ulik skildring fra perspektivet til en prosjektleder og en prosjektdeltaker for hvorvidt felles beslutningstaking, lik behandling av nøkkelpersoner og tidlig involvering av nøkkelpersoner blir tatt hensyn til. Avhengigheter koplet til svarene er hvor tidlig informanten er inkludert i prosjektet, hvor komplekst prosjektet er, hvor mange involverte aktører det er i prosjektet og hvilken modell for prosjektledelse som brukes. Konklusjonen blir at de ikke er implementert i den grad litteraturen om samspillmodeller beskriver dem.

Fra intervjuene ble det tydeliggjort at informantene anser de administrative faktorene som en måte å påvirke prosjektkulturen, og av den grunn verdt å ta hensyn til. Det kan dermed være verdt for prosjektledere som står til ansvar for å lede aktører fra både offentlig og privat sektor i et IKT-prosjekt å fokusere på, og implementere de administrative faktorene i samspillmodeller for å fordre prosjektkulturen.

Dersom det skulle blitt tilfellet ville det vært fordelaktig for prosjektlederen å ta hensyn til

hvilken prosjektledelsesmodell som blir tatt i bruk slik som illustrert i den utvidede teoretiske modellen. Samspillmodeller har i høyere grad synergi med smidige utviklingsmetoder framfor preskriptive. Av den grunn vil det være fordelaktig å ta i bruk en smidig utviklingsmodell. Dersom det skulle vært et behov for bredere forankring og dokumentasjon kan potensielt en hybridmodell være et alternativ.

Hvordan kan de mentale modeller til prosjektledere påvirke denne effekten?

Det ser ut til at de mentale modeller til prosjektledere kan påvirke resultatet til implementeringen av de administrative faktorene i samspillmodeller. Personlighetstrekkene ekstraversjon og planmessighet så ut til, i trå med teorien, å være fordelaktig for en prosjektleder. Et nytt perspektiv på omgjengelighet ble satt lys på i denne studien, og hadde en positiv kopling til ledelsesegenskaper. Sannsynligvis på grunn av de ytre rammene til DSOP hvor samarbeidet foregår mellom offentlige og private aktører, hvor prosjektleder ikke har den grunnleggende autoriteten en ville hatt internt i en enkelt organisasjon. I forbindelse med de administrative faktorene var det enstemmig at nevrotisme hadde en negativ kopling. Omgjengelighet ble koplet negativt til to faktorer, og åpenhet ble koplet negativt til en. Ekstraversjon, omgjengelighet, planmessighet og åpenhet ble koplet positivt opptil fire ganger.

Av den grunn kan det være fordelaktig for en prosjektleder å gjøres observant på sin egen lederstil og personlighetstrekk. Spesielt ut ifra hvilken fase prosjekt befinner seg i. For de administrative faktorene viste det seg at for eksempel samlokasjon var viktigere i oppstarten av et prosjekt sammenliknet med realiseringsfasen. Dermed kan prosjektlederen lede ut ifra hvilke egenskaper som er viktig knyttet til hvilke av de administrative faktorene som vil være av fordel i den fasen de per dags dato befinner seg i.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Et nytt perspektiv på koplingen mellom de administrative faktorene i samspillmodellens påvirkningskraft ble satt i lys i denne oppgaven, hvor samarbeidet foregikk mellom private og offentlige aktører. Tidligere har dette blitt undersøkt i samarbeidet mellom offentlige etater (Lappi, 2019; Lappi mfl., 2019). Det ser ut til at implementeringen av de administrative faktorene kan være fordelaktig for å danne en samspillkultur basert på tillit, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring. Disse funnene bidrar videre til forskningen om utvikling og adoptering

av ledelsesprinsipper fra ulike industrier og inn i andre.

Oppgaven ser også på koplingen av mentale modeller og prosjektledelse, og undersøker hvordan personlighetstrekkene til en prosjektleder kan påvirke implementeringen av de administrative faktorene. Resultatet for besvarelse av forskerspørsmål 2 utvider perspektivet på omgjengelighet, da litteraturen har tidligere enten hatt negative eller ingen koplinger mellom personlighetstrekket og prosjektledelse (Judge mfl., 2002; Moore og Vucetic, 2014). I dimensjonen samarbeid mellom offentlige etater og private aktører, hvor Bits fyller rollen som prosjektleder, blir egenskapene imøtekommende og omtenksom ansett som positiv i den forbindelse å ta hensyn til de eksterne aktørenes behov.

6.2 Ledelsesmessige implikasjoner

Praktisk for prosjektledere gir masteroppgaven et innblikk i samarbeidet mellom private og offentlige aktører, hvordan samarbeidet struktureres og hvilke tensjoner som kan oppstå i kontekst av samspillmodeller. Videre gir oppgaven forslag til hvordan å avløse disse tensjonene, og framhever viktigheten av prosjektkultur og hvordan samspillmodeller kan være med å forme denne.

For prosjektledere utenfor IKT-industrien kan oppgaven brukes som en motivator for å utforske metoder og modeller fra andre industrier og adoptere fordelaktige prinsipper som underbygger effektiv prosjektutvikling da disse ikke er eksklusivt fordelaktig for den industrien de per dags dato tas i bruk.

Videre gir masteroppgaven et innblikk i hvordan mentale modeller til prosjektledere kan påvirke utfallet av implementeringen av ulike prosjektledelsesmodeller. Dette kan videre tas hensyn til når prosjektledelsesmodeller skal innføres, hvor prosjektlederens mentale modeller kan være en potensiell limiterende faktor. I dette tilfellet kan det være fordelaktig for prosjektlederen og kategorisere sin lederstil og personlighetstrekk, og ut ifra dette bli påminnet over sine svakheter koplet til den framtidige ledelsesmodellen.

Digital deling av data mellom offentlige etater og private aktører har hatt et oppsving i popularitet den siste tiden. OPS Sjømat er et alternativ til Bits, hvor datadelingen foregår mellom sjømat-industrien og offentlige etater. Et forslag til både Bits og OPS Sjømat er å inkludere en hybridmodell sammen med de administrative faktorene i samspillmodeller for å skape en

prosjektkultur med grunnpilarer i tillit, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring.

6.3 Validitet og begrensninger

For ytre validitet vil undersøkelsen ha en smal overførbarhet. I denne sammenheng vil de uavhengige variablene av IKT-industrien og relasjonene mellom private og offentlige aktører ha en vesentlig innvirkning. Dog, gir studien et godt innblikk i hvordan samspillmodeller kan tas i bruk i IKT-industrien, og supplerer med en ny relasjon i næringslivet som ikke enda er undersøkt. Den typen arbeid som Bits foretar seg ser ut til å smitte over på andre næringsliv utenfor finans. Dersom en slik utvikling fortsetter i Norge, vil overførbarheten og verdien til næringslivet fra studien øke.

Begrensninger til studien er mangel på testing av resultater og koplinger gjennomført i intervjuene. Det er ingen resultat som viser til at koplingene vil gi et reelt utslag i forbedret prosjektledelse og prosjektkultur. Å trekke kausale konklusjoner ut ifra en eksplorativ studie i en samfunnsvitenskapelig sammenheng er urealistisk med den eksisterende empirien for fenomenet per dags dato. Samfunnsvitenskapelige relasjoner har ofte flere påvirkningsfaktorer som må tas i betraktning for å karakterisere i hvor stor grad de ulike faktorene påvirker systemet. Eksempelvis som sett i denne oppgaven, størrelse på prosjekt og prosjektledelsesmodell som farget to av prosjektdeltakernes svar i stor grad.

6.4 Forslag til videre forskning

Det er fortsatt deler av fenomenet som forblir ukjent etter denne masteroppgaven. Eksempelvis hvorvidt en gjennomføring av studien på nytt med ulike informanter ville gitt et annet utfall. Dette kunne bistått i å skape en klarere sammenheng mellom de administrative faktorene i samspillmodeller og prosjektkultur i IKT-industrien i samhandlingen mellom private og offentlige aktører.

Et annet forslag kan være å aktivt implementere de administrative faktorene inn i samarbeidserklæringen og prosjektmandatene til Bits for å se om det utgir en reell forskjell. I en slik studie kan en samtidig undersøke forskjellen av påvirkningen adaptive og preskriptive prosjektledelsesmodeller har på implementeringen av de administrative faktorene, og gjennomføre en kvalitativ studie med den utvidede teoretiske modellen som bakgrunn.

For å skape et tydeligere bilde av påvirkningskraften til de mentale modeller hos prosjektledere kan en kvantitativ undersøkelse av personlighetstrekk hos prosjektledere i Bits eller OPS Sjømat i kombinasjon med implementeringen av de administrative faktorer gjennomføres.

Referanser

- Abel, N., Ross, H. & Walker, P. (1998). Mental models in rangeland research, communication and management. *The Rangeland Journal*, 20(1), 77–91.
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321–1332.
- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse: et organisasjonsperspektiv* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ballard, G. & Howell, G. (2003). Lean project management. *Building Research & Information*, 31(2), 119–133.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1–26.
- Bassil, Y. (2012). A simulation model for the waterfall software development life cycle. *International Journal of Engineering Technology*, 2(5), 1–7.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. mfl. (2001). Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org>
- Benischke, M. H., Martin, G. P. & Glaser, L. (2019). CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 40(1), 153–177.
- Bits. (2022). DIGITAL SAMHANDLING OFFENTLIG PRIVAT (DSOP) Samarbeidserklæring V3.6. Hentet 21. mars 2022, fra <https://www.bits.no/wp-content/uploads/2022/02/Samarbeidserklaering-DSOP-V3.6.pdf>
- Bits. (udatert-a). *Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP)*. Hentet 23. februar 2022, fra <https://www.bits.no/project/dsop/>
- Bits. (udatert-b). *Om Bits*. Hentet 23. februar 2022, fra <https://www.bits.no/om-bits/>

- Bits. (udatert-c). *Oppgjør etter dødsfall*. Hentet 23. februar 2022, fra <https://www.bits.no/project/oppgjor-etter-dodsfall/>
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*, 120–122.
- Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cooper, R. G. & Sommer, A. F. (2016a). The agile–stage-gate hybrid model: a promising new approach and a new research opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 513–526.
- Cooper, R. G. & Sommer, A. F. (2016b). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 59(November), 167–180.
- Craik, K. (1943). *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417–440.
- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of systems and software*, 85(6), 1213–1221.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57–74.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789–808.
- Flyvbjerg, B. & Budzier, A. (2011). Why your IT project might be riskier than you think. *Harvard Business Review*, 89(9), 601–603.
- Gentner, D. & Gentner, D. R. (1983). Flowing waters or teeming crowds: Mental models of electricity. In D. Gentner & A. L. Stevens (Eds.) *Mental models*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175–186.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871–893.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness* (6. utg.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). The endowment effect, loss aversion, and status quo bias: Anomalies. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193–206.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction* (CIFE Technical Report #72). Stanford University. California, USA.
- Koskela, L. & Kagioglou, M. (2005). On the metaphysics of production. *13th International Group for Lean Construction Conference: Proceedings*, 37–45.
- Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462–483.
- Lahdenperä, P. (2012). Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. *Construction management and economics*, 30(1), 57–79.
- Lappi, M. T. (2019). *Digitalization Finland: Governance of Government ICT Projects* (Doktoravhandling). University of Oulo. Oulo.
- Lappi, M. T., Aaltonen, K. & Kujala, J. (2019). The birth of an ICT project alliance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 325–355.
- Larson, E. (1995). Project partnering: results of study of 280 construction projects. *Journal of management in engineering*, 11(2), 30–35.
- Lenfle, S. & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California management review*, 53(1), 32–55.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martinsen, L., Ø. (2016). *Perspektiver På Ledelse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Matharu, G. S., Mishra, A., Singh, H. & Upadhyay, P. (2015). Empirical study of agile software development methodologies: A comparative analysis. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 40(1), 1–6.
- Matković, P. & Tumbas, P. (2010). A comparative overview of the evolution of software development models. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJI-EM)*, 1(4), 163–172.
- Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363–375.
- Moore, M. A. & Vucetic, J. F. (2014). Identifying effective IT project manager personality characteristics. *2014 Annual Global Online Conference on Information and Computer Technology*, 96–100.
- Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81–87.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. London: Gower Publishing Limited.
- Nersessian, N. J. (2002). The cognitive basis of model-based reasoning in science. *The Cognitive Basis of Science* (s. 133–153).
- Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, 35(4), 250.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319–333.
- Pinto, J. K. & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49–62.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® GUIDE* (6. utg.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rahman, M. M. & Kumaraswamy, M. M. (2002). Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. *Construction Management & Economics*, 20(1), 45–54.
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Schiefloe, P. M. & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International journal of managing projects in business*, 7(4), 638–660.
- Schaller, R. R. (1997). Moore’s law: past, present and future. *IEEE spectrum*, 34(6), 52–59.

- Schmitt-Beck, R. (2015). Bandwagon effect. *The international encyclopedia of political communication*, 1–5.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*, 47(3), 394–414.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Lechler, T. & Poli, M. (2002). One size does not fit all: True for projects, true for frameworks. *Proceedings of PMI Research Conference*, 14–17.
- Svejvig, P. & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290.
- Thomas, G. (2017). *How to do your research project: A guide for students*. Beverly Hills, California: Sage.
- Tommelein, I. D. (1998). Pull-driven scheduling for pipe-spool installation: Simulation of lean construction technique. *Journal of construction engineering and management*, 124(4), 279–288.
- Tommelein, I. D. (2015). Journey toward lean construction: Pursuing a paradigm shift in the AEC industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(6), 04015005.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Hoboken, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Turner, J. R. & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1–8.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124–1131.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a theory, in Frost, P. et al. (Eds.) *Organizational Culture*, Sage, 31–53.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, 24(8), 638–649.

Zuo, J., Zillante, G., Zhao, Z.-Y. & Xia, B. (2014). Does project culture matter? A comparative study of two major hospital projects. *Facilities*, 32(13/14), 801–824.

A. Intervjuguide prosjektleder

Intervjuguide: Prosjektleder

Innledende fase, fem minutt

1. Hei, er det greit at jeg gjennomfører lydopptak av dette intervjuet?
2. Introduserer meg selv, ber informant introdusere seg selv
3. Informerer om at informant ikke vil bli navngitt
4. Introduserer temaet for intervju: samspillsmodeller og mentale modeller som påvirker prosjektkulturen

Overgangsspørsmål, to minutt

1. Hvilken stilling har informanten?
2. Forsøker å be informanten fortelle litt om seg selv og sitt bidrag til prosjektet.

Nøkkelspørsmål, Prosjektleder, 20 minutt

Forsøker å få informanten forholde seg til et prosjekt innad i prosjektporteføljen som undersøkes, og gi eksempler fra dette. Eventuelt reflektere over flere prosjekt og ulikhetene mellom dem.

1. Hvordan ble prosjektledelsen i prosjektet utformet? (metode som vannfall, agile, etc)
2. Har organisasjonene inkludert i prosjektet samarbeidet før?
3. Hvordan ble det tilrettelagt for samarbeid?
4. Hvilke problemer oppstod i løpet av prosjektperioden, og hvordan hjalp prosjektledelsen eller prosjektstyringen å løse disse problemene?
5. I løpet av prosjektperioden, hvilket hensyn tok du til: og i hvilke situasjoner anser du disse faktorene som viktig?
 - Felles beslutningstaking
 - Behandling av nøkkelpersoner
 - Fordeling av risiko og gevinst
 - Tidlig involvering av nøkkelpersoner
 - Samlokasjon av laget
 - Kontraktsutforming (kollaborativ)
5. Hvilken prosjektkultur er ønsket i et slikt prosjekt, og hvordan fokuserer dere på å nå frem med denne? (Nevne insentivskaping)

Overgang til mentale modeller

1. Har du noe forhold til femfaktormodellen eller kategorisering av personlighetstrekk og ledelse?
 - Viser frem femfaktormodellen, gir noen forklaringer om hva de ulike personlighetstrekkene innebærer
2. Har du noen eksempler eller situasjoner hvor du har opplevd at en prosjektleder innehar noen av disse egenskapene, enten svakheter eller styrker, som har påvirket prosjektledelsen eller prosjektkultur noen gang?
3. Hvilke andre faktorer mener du påvirker prosjektledelse og dannelse av prosjektkultur?
4. I sammenhengen med de administrative faktorene vi diskuterte i sted. Hvordan tror du de ulike personlighetstrekkene kan påvirke disse?

Oppsummering, to til fem minutt

1. Oppsummering av funn, har jeg forstått informanten riktig
2. Klarhet ved eventuelle usikkerheter
3. Kan jeg ta kontakt i fremtiden dersom det skulle være noe mer jeg lurer på?
4. Har du noen spørsmål til meg?

Takk for intervju!

B. Intervjuguide prosjektdeltaker

Intervjuguide: Prosjektdeltaker

Innledende fase, fem minutt

1. Hei, er det greit at jeg gjennomfører lydopptak av dette intervjuet?
2. Introduserer meg selv, ber informant introdusere seg selv
3. Informerer om at informant ikke vil bli navngitt
4. Introduserer temaet for intervju: samspillsmodeller og mentale modeller som påvirker prosjektkulturen

Overgangsspørsmål, to minutt

1. Hvilken stilling har informanten?
2. Forsøker å be informanten fortelle litt om seg selv og sitt bidrag til prosjektet.

Nøkkelspørsmål, prosjektdeltaker, 20 minutt

1. Hvordan opplevde du prosjektledelsen i prosjektet?
2. Hvordan opplevde du prosjektkulturen i prosjektet?
3. Hvordan ble det tilrettelagt for samarbeid?
4. Hvilke problemer oppstod i prosjektet, og hvordan opplevde du ledelsen og prosjektkulturen bisto i å løse disse problemene?
5. I hvilke scenario anser du det er viktig å fokusere på:
 - Felles beslutningstaking
 - Behandling av nøkkelpersoner
 - Fordeling av risiko og gevinst
 - Tidlig involvering av nøkkelpersoner
 - Samlokasjon av laget
 - Kontraktsutforming (kollaborativ)
6. Hvilke insentiv ble gitt for at dere skulle gjennomføre prosjektet?

Overgang til mentale modeller

1. Har du noe forhold til femfaktormodellen eller kategorisering av personlighetstrekk og ledelse?
 - Viser frem femfaktormodellen, gir noen forklaringer om hva de ulike personlighetstrekkene innebærer
2. Har du noen eksempler eller situasjoner hvor du har opplevd at en prosjektleder innehar noen av disse egenskapene, enten svakheter eller styrker, som har påvirket prosjektledelsen eller prosjektkultur noen gang?
3. Hvilke andre faktorer mener du påvirker prosjektledelse og dannelse av prosjektkultur?
4. I sammenhengen med de administrative faktorene vi diskuterte i sted. Hvordan tror du de ulike personlighetstrekkene kan påvirke disse?

Oppsummering, to til fem minutt

1. Oppsummering av funn, har jeg forstått informanten riktig
2. Klarhet ved eventuelle usikkerheter
3. Kan jeg ta kontakt i fremtiden dersom det skulle være noe mer jeg lurer på?
4. Har du noen spørsmål til meg?

C. Informasjon gitt til informanter

Administrative faktorer i samspillmodeller:

Samspillmodeller er et paraplybegrep for prosjektleveransemetodene prosjektallianser, prosjektpartnering og integrert prosjektleveranse. Formålet med samspillmodeller er å lage en kooperativ prosjektkultur, og forbedre samarbeidet mellom uavhengige bedrifter.

Et viktig aspekt av samspillmodellene er prosjektstyringen og de administrative faktorene som skal bidra til å skape et bedre samarbeid. De administrative faktorene som er tenkt å undersøke i denne oppgaven er:

- Felles beslutningstaking: tilnærmet en flat struktur hvor alle skal være med på beslutningen.
- Lik behandling av nøkkelpersoner: knyttet opp mot felles beslutningstaking. Nøkkelpersoner skal ligge samme heirarkiske nivå og ikke forskjellsbehandles i koplingen med risiko og gevinstfordeling, samt ulike fordeler
- Fordeling av risiko og gevinst: viktig med felles insentiver blandt prosjektpartnerene, samt at fordeling av risiko og gevinst er lik for å forme en "sink or swim together"-kultur.
- Tidlig involvering av nøkkelpersoner: forbedrer samarbeid, effektivitet og prosjektergebnis.
- Samlokasjon av laget: forbedrer samarbeid og prosjektkultur.
- Kontraktutforming (kollaborativ): prosjektstyringsmekanisme for å rotfeste de overnevnte faktorene.

Mentale modeller:

Mentale modeller er de interne modeller som mennesker lager seg for å forstå den eksterne verden. Basert på de interne modellene analyserer mennesket situasjoner som forekommer, evaluerer valgalternativ og konkluderer for hvilket alternativ som vil gi best resultat.

For å operasjonalisere mentale modeller bruker jeg femfaktormodellen. Femfaktormodellen beskriver fem personlighetstrekk og deres svakheter og styrker. Disse er nevrotisme, ekstraversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet. Egenskapene er kategorisert i figuren nedenfor.

Personlighetstrekk	Egenskaper
Nevrotisme	Sensitiv, bekymret, nedstemt
Ekstraversjon	Flink i sosial omgang, glad i aktivitet og spenning
Åpenhet	Fantasirik, liberal
Omgjengelighet	Føyer seg, omtenssom, imøtekommende
Planmessighet	Prestasjonsorientert, høy orden, grundig, selvdisciplinert

D. NSD informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Samspillmodeller: En Casestudie i IKT-industrien

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan de administrative faktorene i samspillmodeller kan forbedre prosjektkulturen i IKT-industrien mellom private og offentlige aktører. Videre vil det undersøkes hvordan de mentale modeller til prosjektlederen kan påvirke forbedringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Oppgaven omhandler kort fortalt om hvorvidt samspillmodeller har noen fordeler å medbringe prosjektledelse i IKT-industrien i samhandlingene mellom private og offentlige aktører. Videre er det foreslått at de mentale modeller til prosjektledere kan påvirke prosjektledelsen. Dermed vil også denne faktoren, som en del av det totale systemet for prosjektledelse undersøkes. Ideen er at ulike miljø krever ulike prosjektledelse. Dersom de administrative faktorene medbringe en fordel til prosjektledelse i IKT-industrien kan det være en fordel å få avdekket dette.

Forskerspørsmålene lyder som følger

- Hvordan kan de administrative faktorer i samspillmodeller påvirke prosjektkulturen i IKT-prosjekt i krysningen mellom private og offentlige aktører?
- Hvordan kan de mentale modeller til prosjektledere kunne påvirke denne effekten?

Oppgaven er en avsluttende masteroppgave på linjen Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Universitetet i Agder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å bli med, da du enten er prosjektleder eller prosjektdeltaker i den relevante porteføljen som er valgt å undersøke i denne masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Valgt metode for masteroppgaven er kvalitative semi-strukturerte intervju. Dersom informant tillater det vil det gjennomføres lydopptak av intervju slik at ingen informasjon vil gå tapt.

- Dersom du velger å delta, innebærer det et intervju på 30-45 minutt. I løpet av dette intervjuet vil vi gjennomgå hvordan prosjektledelsen var i et spesifikt prosjekt du nylig har vært deltaker i og hvordan de administrative faktorene i samspillmodellene potensielt kunne bistått i prosjektledelse. Deretter vil det drøftes hvilke av de fem personlighetstrekkene i femfaktormodellen som vil være fordelaktig for en prosjektleder og hvilke som vil være fordelaktig der samspillmodeller er tatt i bruk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være forfatteren av masteroppgaven og hans veileder som vil ha tilgang til opplysningene.
- All annen personlig informasjon enn relevant stilling (prosjektleder/prosjektdeltaker) vil anonymiseres i transkripsjonen av intervjuene.

Da det vil være gjennomført flere intervju av personer i lik stilling vil det ikke være mulig for en deltaker å kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20. mai 2022. Etter endt prosjektperiode vil alle lydopptak og transkripsjoner av intervju slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Agder ved veileder: Magnus Mikael Hellström, +47 37 23 30 47, magnus.hellstrom@uia.no
- Vårt personvernombud: Johanne Warberg Lavold, +47 41 21 20 48, johanne.lavold@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Magnus Mikael Hellström
(Forsker/veileder)

Christian Berg Hansen
Student

E. Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

210481

Prosjekttittel

Samspillsmodeller: En casestudie i IKT-industrien

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for teknologi og realfag / Institutt for ingeniørvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Magnus Mikael Hellström, magnus.hellstrom@uia.no, tlf: +4737233047

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Christian Berg Hansen, chribh17@student.uia.no, tlf: 41254237

Prosjektperiode

01.01.2022 - 20.05.2022

Vurdering (1)

24.03.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på

knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!