



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Bachelor i Prosjektledelse

† K U

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Forord

Denne avsluttende bacheloroppgave er utarbeidet i forbindelse med spesialiseringskursene BST2531 Prosjektledelse, og BST2532 Bacheloroppgave i Prosjektledelse. Denne oppgaven markerer avslutningen på det treårige bachelorstudiet innen Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI.

Jeg har hatt den store gleden av å kunne følge prosjektet Oslo kulturnatt som gjennomføres av kulturetaten i Oslo kommune. Jeg vil rette en stor takk til prosjektleder i Oslo kulturnatt som ga meg sjansen til å følge prosjektet. Hun har vært imøtekommende og hjelpsom gjennom hele prosessen, og har delt av sin tid i en travel hverdag.

Jeg vil også gjerne få takke min veileder Sven Tharaldsen som har hjulpet meg gjennom hele prosessen. Hans tilbakemeldinger og råd har vært til stor hjelp i arbeidet med å skrive denne oppgaven.

"The wisest of insights that can be gained by any man or woman is the realization that our world is not so much what it is but what we choose it to be".

- Statement made by a wery wise individual
- Or if it wasn't, it should have been

Oslo 01.06.2016

Innholdsfortegnelse

FORORD	i
INNHOLDSFORTEGNELSE	ii
SAMMENDRAG	iv
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON.....	1
1.2 BESKRIVELSE AV PROSJEKT.....	2
1.2.1 <i>Prosjektets oppbygging</i>	3
1.3 VURDERING AV PROSJEKT.....	6
1.4 TEMA OG AVGRENSE PROBLEMSTILLING.....	8
2.0 TEORI	10
2.1 PROSJEKTSTYRING.....	10
2.1.1 <i>Rapportering og oppfølging</i>	11
2.1.2 <i>Kommunikasjon</i>	12
2.1.3 <i>Prosjektleders rolle</i>	13
2.1.4 <i>Kjennetegn ved en god prosjektleder</i>	15
2.2 LEDELSE.....	15
2.2.1 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	16
2.2.2 <i>Transformasjonsledelse</i>	17
2.2.3 <i>Selvledelse</i>	18
2.3 POSITIV PSYKOLOGI.....	21
2.3.1 <i>Signaturstyrker</i>	22
3.0 METODE OG INNSAMLING	23
3.1 METODEVALG.....	23
3.1.1 <i>Forskningsdesign</i>	23
3.1.2 <i>Kvalitativ eller kvantitativ metode</i>	24
3.2 DATAINNSAMLING.....	25
3.2.1 <i>Test av signaturstyrker</i>	25
3.2.2 <i>Dybdeintervju</i>	25
3.3 KRITIKK AV METODE.....	27

4.0 ANALYSE.....	28
4.1 SE OPPOVER OG UTOVER.....	28
4.1.1 <i>Delkonklusjon</i>	30
4.2 SE BAKOVER OG FREMOVER.....	31
4.2.1 <i>Delkonklusjon</i>	34
4.3 SE INNOVER OG NEDOVER.....	34
4.3.1 <i>Delkonklusjon</i>	37
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING.....	37
LITTERATURLISTE.....	39
VEDLEGG.....	41

Sammendrag

Jeg har gjennom vinteren og våren 2016 fått lov å følge prosjektet ”Oslo kulturnatt”. Dette er et årlig arrangement i regi av kulturetaten i Oslo kommune, og dette er Norges største endagsfestival med flere enn 170 forskjellige kulturarenaer. Jeg har fulgt prosjektet gjennom flere private møter med prosjektleder, samt møter jeg har fått observere mellom prosjektleder og mulige deltagere i prosjektet, med designere angående ny nettside, samt med grafiker angående det trykte programmet. Jeg har også fått tilgang til det trykte programmet fra tidligere år, spørreundersøkelser og tilbakemeldinger som er mottatt etter arrangementet i 2015, samt evalueringen som ble gjort da.

Det som gjorde dette så interessant for meg, var at prosjektleder her jobber alene med et komplisert prosjekt, og jeg fikk dermed muligheten til å fokusere oppgaven min rundt et felt som er meget fasinerende for meg, selvledelse. Jeg kunne også se nærmere på hvilke personlighetstrekk som kan være nyttige hos prosjektledere. Jeg landet til slutt på følgende problemstilling:

”Hvordan kan prosjektleder i Oslo kulturnatt gjøre bruk av selvledelse og signaturstyrker for å oppnå bedre styring med prosjektet?”

Teoridelen min inneholder temaene ledelse og ledelsesformer, prosjektstyring og kommunikasjon samt positiv psykologi og signaturstyrker. Jeg har foretatt dybdeintervju med prosjektleder i Oslo kulturnatt og utført en personlighetstest på henne for å fastslå hennes mest fremtredende signaturstyrker. I analysedelen setter jeg funnene derifra opp mot teorien, og drøfter disse grundig som svar på problemstillingen jeg valgte før jeg kommer med en konklusjon.

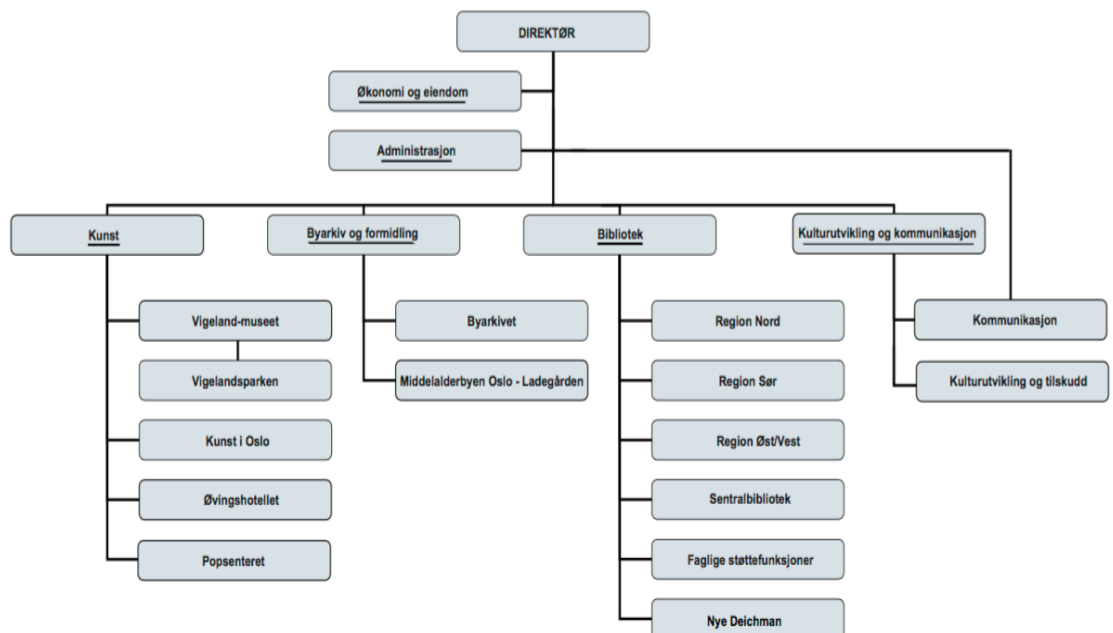
Kort oppsummert kom jeg frem til at prosjektleder i Oslo kulturnatt kan bedre styringen av prosjektet gjennom å aktivt jobbe med selvledelsesstrategier, samt utvikle sine signaturstyrker. Begge vil kunne bidra til økt effektivitet, økt måloppnåelse og økt arbeidsglede

1.0 Innledning

1.1 Beskrivelse av organisasjonen

Kulturetaten i Oslo kommune sikrer kvalitet, mangfold og utvikling i kulturtilbudet i Oslo. De tilrettelegger for Oslos kulturliv gjennom tilskuddsordninger, arenavutvikling og veiledningstilbud. De forvalter tilskuddsordninger for kunst- og kulturtiltak til institusjoner, virksomheter og andre kulturaktører innenfor kunst- og kulturfeltet med formål å bidra til kvalitet og mangfold i Oslos profesjonelle kunst- og kulturtilbud.

Kulturetaten omfatter Oslos by-arkiv, alle bibliotekene, museer, kunstsamling- og forvaltning, kunstprosjekter, kultureiendommer, by-omfattende arrangementer, kunst- og kulturstipend, samt tilskudd til kunst og kulturtiltak, ferieleir, frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner og musikkliv for barn og unge. ("Årsberetning 2015 Kulturetaten" 2015. Hentet 1.2.2016) Oslo Kulturnatt er et viktig arrangement for å vise frem Kulturetatens arbeide og øke deres omdømme.



Figur 1.1 Organisasjonskart kulturetaten i Oslo

Kulturetaten ligger under byrådsavdelingen for kultur, idrett og frivillighet. Byråden i denne avdelingen er Rina Mariann Hansen, og hun er den personen direktøren i kulturetaten svarer til.

1.2 Beskrivelse av prosjektet

Oslo kulturnatt er Norges største endagsfestival med arrangementer på cirka 170 arenaer. Det arrangeres hvert år på en av fredagene i september, og denne kvelden holder mange av Oslos kulturinstitusjoner og offentlige bygg åpent for publikum utover kvelden og natten. Du kan også få med deg unike omvisninger og rikholdige opplevelser innen musikk, teater, kunst, litteratur, film og mye mer. Kulturnatten gir drahjelp til byens kulturliv ved å samle det store og mangfoldige programmet til arrangørene og markedsføre det til byens befolkning og tilreisende. Flere arrangører samarbeider på Kulturnatten. Blant arrangørene er aktører som: Den Norske Opera & Ballett, Nasjonalmuseet, Nasjonalbiblioteket, Det Norske Teatret, Oslo Nye Teater, Black Box, Nasjonal Jazzscene, Studentersamfundet, Munchmuseet, Deichmann, Vigeland-museet og Nordic Black Theater.

Oslo kulturnatt samarbeider også med Oslo Åpne Hus, som inviterer deg inn i over 160 arkitektoniske severdigheter hele helgen. Oslo Åpne Hus er et gratis arrangement som lar publikum se innsiden av bygninger og uteanlegg som vanligvis er stengt for publikum. Alt fra små, private hjem til store offentlige bygninger og større byplanprosjekter er åpne for besøk.

Oslo kulturnatt ble første gang arrangert i 2004, men konsept har endret seg i løpet av disse årene. I flere år var de produsent selv, og gjennomførte et åpningsarrangement i sentrum. Det har de nå gått bort fra. Alt innholdet kommer nå fra kulturlivet selv og det er ingen føringer på innhold. Antall arrangører og publikum har økt mye i løpet av de ti årene prosjektet har eksistert. I 2006 hadde Oslo kulturnatt 15.000 publikum og 20 arrangører, og i 2015 over 40.000 publikum og 170 arrangører/deltagere.

1.2.1 Prosjektets oppbygging

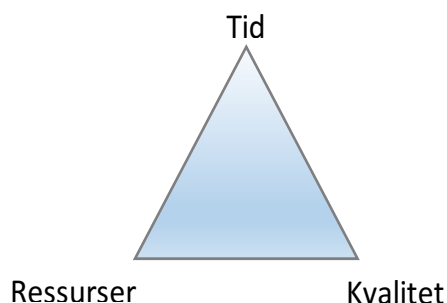
Initiering

Formålet for Oslo kulturnatt er å markedsføre Oslo og gi byens befolkning og tilreisende en prøvesmak av det kulturelle mangfold og en opplevelse av bredden i hovedstadens kulturliv. Det skal senke terskelen for ”ikke-kulturbrukere” til å oppsøke kulturinstitusjoner, og la etablert publikum oppleve nye ting. Det skal også øke besøket til kulturarenaer i Oslo også etter kulturnatten. Prosjektet er viktig for å øke kulturetatens omdømme. Det settes en budsjetttramme for prosjektet som har vært lik de siste årene. Budsjetttrammen på prosjektet er 500.000,- og dette skal dekke design og trykk av programmet samt markedsføring. Datoen for arrangementet settes i etterkant av forrige arrangement. Det jobbes også mot forskjellige mål hvert år som settes etter evaluering av forrige arrangement, basert på erfaringer fra prosjektleder og tilbakemeldinger fra arrangører og publikum. Evalueringen fra Oslo Kulturnatt 2015 viser følgende hovedpunkt: 95% av alle arrangementene var helt fulle og hadde lange køer. Dette viser at arrangementet har vokst ut av Oslo sentrum. For fortsatt vekst trengs det flere arrangører og det må jobbes med å utvide arrangementet fra sentrum og inn til bydelene. Mange ønsket seg ”løyper”, altså muligheten til å bevege seg raskt gjennom de mest kjente institusjonene. Her må en få på plass avtale med Oslo Sporveier for å kunne frakte folk imellom. Det var en feil i arrangementets App i 2015, som gjorde at bare et begrenset antall mennesker kunne bruke App'en samtidig. På grunnlag av denne evalueringen jobbes det i 2016 mot følgende mål:

- Jobbe mot familie-segmentet
- Nettside
- Skape ”løyper” med transport for de mest populære temaene
- Fikse problemene med arrangementets App
- Bistå enkelte arrangører med tekst og bilde til program
- Fellessamling for arrangørene i forkant
- Samarbeid med Bergen, Trondheim og Fredrikstad kulturnatt
- Mer fokus på bydeler. I år er det Bygdøy og Storo
- Mer fokus på natt, senere arrangement
- Forbedre programutforming/Kategoriseringen
- Jobbe mot annonsører
- Flere arrangører og flere publikum

Planlegging

I prosjektet Oslo Kulturnatt er det Oslo Kommune ved kulturetaten som er prosjekteier. Prosjektleder jobber deltid på prosjektet og deltid i kommunikasjonsavdelingen i kulturetaten. Hun kan også bli tildelt andre prosjekter i tillegg til kulturnatten. Arrangementet er et årlig prosjekt, og har flere sykluser. Etter endt arrangement starter evalueringen av årets arrangement. Det er prosjektleder som samler all informasjon til evalueringen fra publikumsundersøkelser, arrangør-undersøkelser og sine egne erfaringer. På bakgrunn av erfaringene summert opp i evalueringen setter prosjektleder målene for neste års arrangement. Dette blir samlet i en rapport som legges frem for prosjekteier, Kulturetaten. Prosjektleder har så overordnet ansvar for å ta de nødvendige skritt for å nå årets mål. Dette innebærer å ta kontakt med nødvendige eksterne aktører, få på plass avtaler som trengs, og jobbe med å planlegge tekniske løsninger og planen for markedsføringen. Prosjektleder har også ansvaret for all kommunikasjon med aktørene som skal delta på arrangementet, og bistår i utforming av tekst og bilder for deres tilbud til programmet. I april åpner prosjektleder for påmelding av deltagere. Hun sender da ut invitasjon til aktører som har vært med tidligere, og andre hun anser som relevant. En stor del av jobben er å være en ”edderkopp” som gjennom nettverket sitt er på utkikk etter nye tilskudd og nye ideer til arrangementet gjennom hele året. Prosjektleder gjennomfører store deler av prosjektet på egen hånd, men må trekke inn andre ressurser til enkelte oppgaver. Hvert år gjennomføres en designkonkurranse for elevene ved Westerdals School of Art, Communication and Technology. Vinneren får sitt design brukt i markedsføringen av Oslo Kulturnatt og på forsiden av programmet som trykkes opp og distribueres i ca. 40.000 eksemplarer. Det ansettes også en grafiker som i samarbeid med prosjektleder setter sammen programmet for trykk. Jobben legges ut på anbud hvert år, men det er samme personen som har vunnet anbudet de siste årene. I tillegg til de praktiske aktivitetene i planleggingen samt arbeidet med å sette sammen programmet, jobber prosjektleder også kontinuerlig med markedsføring av arrangementet. Det ansettes også en person for å hjelpe til med markedsføringen, hovedsakelig med fokus på sosiale medier, ca. 3 måneder i forkant av arrangementet.



Figur 1.2 Prosjekttriangelet

Hvis vi ser på prosjekttriangelet i figuren over, er både tid og ressurser låst i dette prosjektet. Da det er et arrangement med fastsatt dato må det gjennomføres denne dagen, og dette krever en stram tidsplanlegging. Ressursene er også satt med en budsjetttramme på 500.000,- Da dette er et kommunalt prosjekt er det ingen mulighet for å gå utover prosjektets budsjetttramme. Dette vil kreve en stram ressursstyring. Dårlig planlegging på tid eller ressurser vil svekke det tredje hjørnet i prosjekttriangelet, kvaliteten. Prosjektleder har også satt følgende strategi for arbeidet med arrangementet, og disse punktene skal reflekteres i planleggingen:

** Alt er ikke for alle! Dette skal gjenspeiles i språk, kanalvalg og presseinnvalg. Dette betyr at det er plass til arrangementer som er for spesielt interesserte og bare tiltrekker en liten gruppe mennesker.*

** Det skal være noe fast og gjenkjennelig samt noe oppsiktsvekkende som trekker oppmerksomhet til prosjektet. Dette betyr at det skal være noen faste poster som er populære og går igjen fra år til år (F. eks litterært nachspiel på Deichmanske), og andre som skal fange oppmerksomheten og ha en "wow" faktor. (F. eks gravemaskindans og silent disco)*

** Det skal ytes god service til arrangørene. Arrangørene skal få god hjelp med tilretteleggelse samt raske, gode og tydelige svar. Hjelp med logistikk, søknader, praktiske og tekniske spørsmål, fotograf samt rapport i etterkant. Kulturetaten legger ingen føringer på innhold, men skal bistå med ideer og erfaring. Jobbe mot å sette riktige folk i kontakt med hverandre, og hjelper til med tekst og bilder til programmet.*

Gjennomføring

I dagene som leder opp mot arrangementet, og på selve gjennomføringsdagen er det hovedsakelig markedsføringen det jobbes med. Prosjektleder jobber med pressen og er tilgjengelig for intervju i denne tiden, og det gjøres et siste støt på sosiale medier. Selve arrangementet gjennomføres på en kveld og natt. Her har prosjektleder satt rammen for arrangementet, og det er nå de forskjellige kulturaktørene som skaper innholdet og tar imot publikum. Prosjektleder er til stede under hele arrangementet og er både observatør og tilgjengelig for arrangører om det er behov. Det legges ut et evalueringsskjema for publikum på hver arena som er åpen. Det sendes ikke ut egne evalueringsskjema til aktørene, men prosjektleder er i telefon og e-post kontakt med alle deltagere i etterkant og setter opp et eget dokument med deres tilbakemeldinger og erfaringer.

1.3 Vurdering av prosjektet

Da prosjektarbeidsformen brukes innen mange forskjellige bransjer for å løse forskjellige problem, finnes det et spekter av forskjellige prosjekttyper. Hensikten med å klassifisere prosjektene er blant annet å få frem hvilke problemstillinger og utfordringer som kjennetegner de forskjellige prosjekttypene (Karlsen 2013).

Følger man inndelingen til Mikkelsen og Riis (Mikkelsen 2007) vil Oslo kulturnatt klassifiseres under gruppen Arrangementer. *Arrangementer er prosjekter som går ut på å gjennomføre en utstilling, en konsert, en forestilling, en reklamekampanje. Prosjektoppgaver av denne typen er ofte prestisjefylte og viktige for utviklingen av eiernes image og organisasjon. Et kjennetegn er at forarbeidet og planleggingen kan være omfattende og pågå over lang tid, mens selve arrangementet gjennomføres på kort tid. Interessentene til denne typen prosjekt kan være mange, blant de viktigste kan vi fremheve arrangørene, sponsorer og publikum. Siden arrangementer har en fastsatt dato for gjennomføring, er god tidsplanlegging en sentral utfordring.*

En annen type inndeling er gjort av Briner et al. (Briner 2000). Her vil Oslo kulturnatt klassifiseres som et Ad-hoc prosjekt. *Ad-hoc prosjekter er prosjekter*

hvor eksakte resultat ikke kan presiseres i detalj, prosjektleder er som regel engasjert på deltid, andre medlemmer av prosjektet jobber også med andre arbeidsoppgaver som krever oppmerksomhet, relasjoner og roller er ofte uklare, det er ikke entydige metoder og rutiner for planlegging og oppfølging, og det forekommer "kvalifiserte gjetninger" på hva ressursbehovet er.

Sett i lys av prosjektleders kompass gjøres følgende vurdering av prosjektleders utfordringer i dette prosjektet (Briner 2000):

Se oppover: Prosjektleder får et fastsatt beløp til gjennomføring og setter opp eget budsjett. Prosjektleder har stor handlingsfrihet når det gjelder utforming av prosjektet. Siden prosjekteier er kommunen foreligger det derimot strenge krav til gjennomføringen av anskaffelser, ansettelse, hvilken kommunikasjon som sendes ut og hvilke kommunikasjonsplattformer som kan brukes. Alt må passe inn i kommunens reglement. Prosjektet er viktig for prosjekteier, både kulturetaten og politikere i byrådet, og brukes for omdømmebygging.

Se utover: Prosjektleder har ingen skriftlig plan for kommunikasjon med interessenter og har ikke foretatt en detaljert interessentanalyse. Hun anser aktørene og besøkende som de viktigste gruppene og fokuseres på disse. Da begge grupper har store interne variasjoner, er prosjektleder veldig fleksibel i sin kommunikasjon ut og tilpasser den etter situasjonen. Hun tilpasser kommunikasjon mot aktørene ut ifra hvilken type institusjon det er, og markedsføring mot publikum gjøres på mange forskjellige plattformer for å nå flest mulig. Her vil nok prosjektleder kunne ha nytte av å identifisere alle prosjektets interessenter og analysere i hvilken grad de kan påvirke prosjektet/bli påvirket av prosjektet. Med bakgrunn i en slik analyse iverksettes passende strategi og tiltak, det vil si hvordan man skal samarbeide og kommunisere med interessentene. Effektiv håndtering av interessenter er en viktig nøkkelfaktor for å oppnå suksess med prosjektet (Karlsen 2013),

Se bakover: Prosjektleder bruker ingen formelle systemer for rapportering og oppfølging, hun jobber ut ifra sin egen erfaring og med en stor grad av fleksibilitet. De store hendelsene som er fastsatt i tid, som å velge designer, datoen

programmet skal være ferdig og når det skal trykkes, kontrolleres. Men med prosjektleder i deltidsstilling er det begrensede ressurser å jobbe med, så å utarbeide detaljerte oppfølgingsprogrammer prioriteres ikke. Prosjektleder må forholde seg til en fastsatt budsjetttramme og en stram tidsplan, og med disse faste størrelsene er det kvaliteten som vil variere med hvor mye tid prosjektleder har mulighet til å legge i prosjektet. Her kan nok prosjektet vinne på å utarbeide bedre systemer for oppfølging. I denne typen prosjekt er spesielt god tidsplanlegging essensielt. (Mikkelsen 2007). Gjennom god oppfølging kan man lettere sørge for at målene som er satt oppnås innen tidsfristen, sikre god ressursutnyttelse og få økt mulighet til å se konsekvensene av endrede forutsetninger (Karlsen 2013).

Se fremover: Prosjektleder setter milepælsplaner og aktivitetsplaner for prosjektet i forkant. Disse er stort sett de samme fra år til år, men tilpasses etter evalueringen av forrige arrangement. Disse planene er fleksible og vil endres og tilpasses nye situasjoner. Prosjektleder er den som setter opp budsjettet for prosjektet ut i fra budsjetttrammene hun må forholde seg til, og setter her av midler til de menneskelige og fysiske ressursene hun trenger i prosjektet.

Se innover: Prosjektleder virker veldig bevisst på egen arbeidskapasitet og innsats. Hun har jobbet med prosjektet i 7 år og har følgelig stor erfaring med arbeidet. Prosjektleder er ansatt deltid på prosjektet, og kan plutselig få tildelt andre arbeidsoppgaver og prosjekter. Hun jobber derfor med stor fleksibilitet, og gjør endringer fortløpende når situasjonen i prosjektet endrer seg. Hun er alltid på utkikk etter nye bidrag som kan være positive for arrangementet.

Se nedover: Prosjektleder jobber her alene og har derfor ikke en prosjektgruppe. Det trekkes inn menneskelige ressurser når det gjelder design av markedsføringsstrategien, grafisk design av programmet og hjelp til hjemmeside og markedsføring på sosiale medier. Prosjektleder fremstår som lyttende, klar og direkte i sin omgang med disse ressursene. Her er også fleksibilitet et nøkkelord.

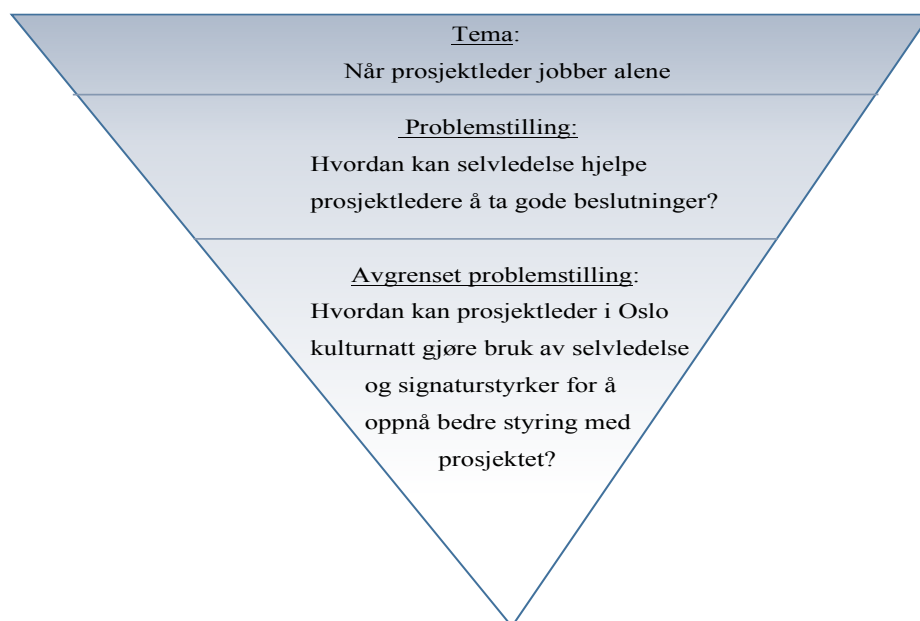
1.4 Tema og avgrenset problemstilling

Det var fra starten bestemt at hovedtema for oppgaven skulle dreie seg om hvordan prosjektledere som jobber alene håndterer utfordringene rundt dette. Da

jeg selv har jobbet med store arrangementer uten et team rundt meg, er jeg veldig interessert i teorien rundt dette tema og ønsket å se på hvordan prosjektleder klarer å holde styringen i kompliserte prosjekter når de selv må utføre mesteparten av arbeidet. Noen av fallgruvene i prosjektarbeid er høyt arbeidstempo, mange oppgaver og uoversiktlig struktur og ansvarsfordeling som kan lede til stress og utbrenthet. Jeg ønsker her å se på arbeidsmetoder som kan motarbeide disse negative faktorene. Selvledelse er et tema jeg oppdaget tidlig i prosessen med denne oppgaven, og som jeg anser som meget aktuelt for prosjektledere som jobber alene. Jeg ble siden presentert for utfyllende teorier om positiv ledelse, positiv psykologi, og da spesielt signaturstyrker, og bestemte meg for å se på hvordan å jobbe med disse temaene i kombinasjon kunne hjelpe prosjektleder å oppnå bedre styring med prosjektet.

Jeg bestemte meg til slutt for følgende problemstilling: *”Hvordan kan prosjektleder i Oslo kulturnatt gjøre bruk av selvledelse og signaturstyrker for å oppnå bedre styring med prosjektet?”*

Jeg benytter her trakt-modellen til Andersen og Schwencke (Andersen 2001) for å illustrere min avgrensning av problemstilling.



Prosjektleder: Har det fulle ansvaret for gjennomføringen av prosjektet og resultatene som skapes. Har mange oppgaver som planlegging, budsjett, følge opp prosjektet, gjøre endringer og kommunisere med interessentene.

Selvledelse: Metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger.

Signaturstyrker: En styrke er et *trekk*, en psykologisk egenskap som kan ses i ulike situasjoner og over tid. De styrkene en person er best på, og som oppleves som energigivende, kan karakteriseres som en persons signaturstyrker.

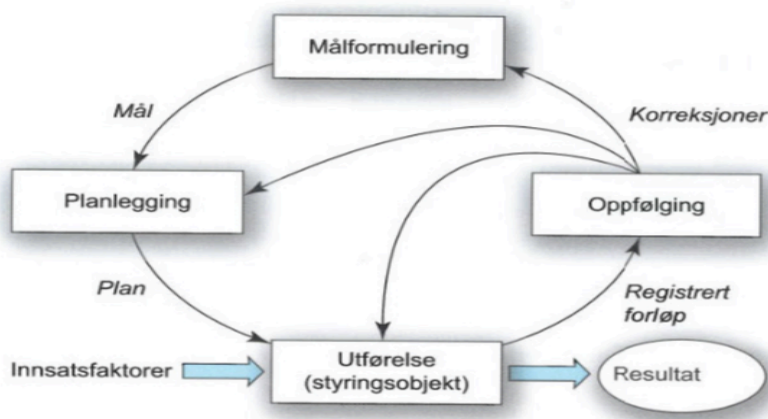
Styring: Med styring av arbeidet i prosjektet mener vi at det må gjennomføres nødvendige tiltak for å sikre at aktivitetene blir gjennomført i henhold til planen. De mest sentrale faktorene er fremdriftsstyring, kvalitetsstyring, økonomi- og ressursstyring og endringsstyring.

2.0 Teori

2.1 Prosjektstyring

Styring og ledelse er ord som gjerne brukes om hverandre, men det er forskjeller på disse to begrepene. Et viktig prinsipielt skille mellom styring og ledelse ligger i at ledelse er personorientert mens styring, på samme måte som administrasjon, er systemorientert (Røvik et al. 2009). Jeg vil her fokusere på styringsdelen av prosjektet.

Det fins flere forskjellige definisjoner på styring. Følgende definisjoner er hentet fra læreboken til Jan Terje Karlsen, ”Styring er å sikre at veien til mål følges” og ”styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet” (Karlsen 2013). Med styring av arbeidet i prosjektet mener vi at det må gjennomføres nødvendige tiltak for å sikre at aktivitetene blir gjennomført i henhold til planen. Styring er en kontinuerlig prosess som vil pågå til prosjektet er avsluttet. Denne prosessen går gjennom flere trinn, og kan forklares av modellen prosjektets styringssløyfe. Styringssløyfen viser de ulike styringsfunksjonene og hvordan de henger sammen. Se illustrasjonen i figur 2.1 under.



Figur 2.1. Prosjektets styringsløyfe (Westhagen et al. 2008)

Styringsfunksjonene omfatter for det første å sette prosjektets mål. Deretter i planleggingen å legge kursen for hvordan disse målene kan nås med ressursene som er tilgjengelige i prosjektet. Under selve utførelsen er det viktig med aktiv styring slik at oppgavene blir utført etter de standarder som er satt i planleggingsfasen. Disse standarder er satt gjennom budsjett, tidsplan og ressursplan. I oppfølgingen gjennomfører en regelmessig oppfølging av prosjektets fremgang og sammenligner med planer for å se om det er nødvendig med endringer eller korrigeringer av prosjektplanen.

Styringen av prosjekt kan deles inn i to nivå (Karlsen 2013). *Strategisk styring* dreier seg om å ta de langsiktige beslutningene i prosjektet. Eksempler på dette kan være å definere mål og milepæler, og håndtering av interessenter. *Operativ styring* dreier seg om den daglige driften og hvordan en best kan utnytte ressursene man har til rådighet. Eksempler på dette kan være å analysere framdriftsrapporter ukentlig med delprosjektledere.

De mest sentrale styringsfaktorene i et prosjekt er:

- Tid (fremdriftsstyring)
- Økonomi og ressurser (økonomistyring og ressursstyring)
- Kvalitet, egenskaper og ytelse (kvalitetsstyring)
- Arbeidsomfang (endringsstyring)

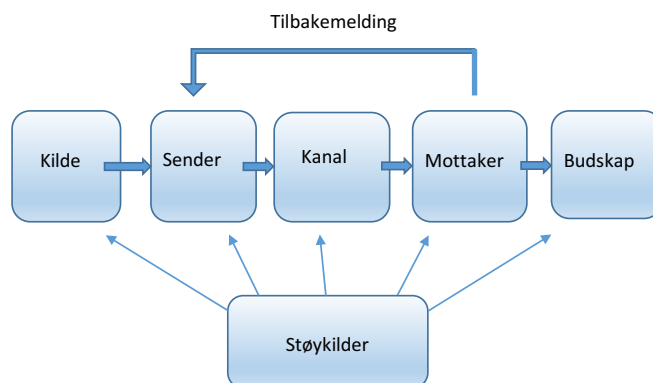
2.1.1 Rapportering og oppfølging

Rapportering er å beskrive hva som har skjedd og hvordan situasjonen er, dvs. lage rapporter. *Oppfølging* er å gjøre noe med det rapportene viser. Rapporter

sammen med oppfølgingsmøter og personlige samtaler er en av prosjektleders viktigste måter å skaffe seg informasjon og overblikk på. Med utgangspunkt i denne informasjonen kan avvik fra planer og mål avdekkes. Oppfølgingen krever at prosjektleder ikke bare registrere status og avdekker avvik, men gjør noe med disse avvikene. Dette krever at prosjektleder har evnen til å kunne ta kritiske beslutninger og iverksette nødvendig handling. Hvilket system som brukes for rapportering og oppfølging vil variere ut fra prosjektets karakter, omfang og bemanning, men det bør bygge på visse kriterier hvis oppfølging skal bli effektiv og gi resultat. Oppfølgingskriteriene bør defineres på forhånd og det bør brukes et standardisert skjema. Slik er det lett å sammenligne informasjonen og se fremdriften mellom hver rapportering. Rapporteringen bør gjennomføres av de personer som har ansvar for denne oppgaven, og rapporteringen bør skje etter et fastlagt mønster slik at en kan måle fremgangen kontinuerlig. Styring og oppfølging av prosjektets forhold til interessentene handler om å få til et best mulig samvirke med de personer og organisasjoner som er interessert i prosjektet. For at dette skal bli mulig må alle interessentene til prosjektet identifiseres. Deretter må det foretas en analyse av interessentene, deres styrkeforhold, om de har ressurser prosjektet avhenger av og hva slags relasjon de ønsker å ha med prosjektet. På bakgrunn av dette iverksettes passende strategi og tiltak ovenfor interessenten (Karlsen 2013).

2.1.2 Kommunikasjon

God kommunikasjon er avgjørende for prosjektsuksess i alle faser av et prosjektarbeid (Johannessen og Rosendahl 2010). Begrepet kommunikasjon er noe u håndgripelig. Ordet betyr ”å gjøre felles”, og enten det er informasjon, følelser eller symboler, er det en prosess som binder mennesker sammen med overføringen eller delingen av objektet (Brønn og Arnulf 2014). I prosjektlitteraturen er kommunikasjon gjerne omtalt som overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Innholdet i meldingen blir med et samlebegrep kalt informasjon, men kommunikasjon er prosessen der informasjonen formidles. Figuren under illustrerer kommunikasjonsprosessen.



Figur 2.2 Kommunikasjonsprosessen (Karlsen 2013)

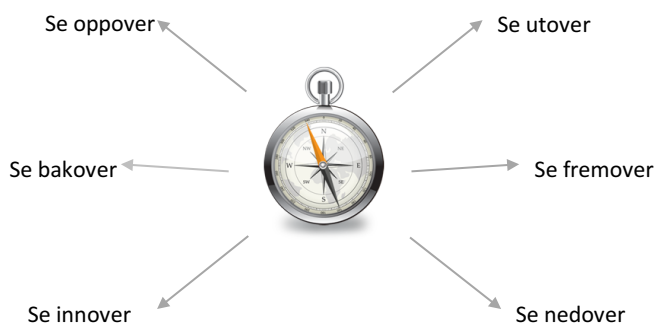
Kommunikasjon mellom mennesker i prosjekter har både en sosial funksjon, en ekspressiv funksjon, en informasjonsfunksjon og en kontrollfunksjon (Karlsen 2013). Mange er enige i at den største trusselen mot prosjektsuksess er mangel på kommunikasjon. I tillegg til prosjektsuksess har mangel på kommunikasjon en direkte effekt på prosjektdeltagernes tilfredshet. Henderson (1985) fant at 46% av variasjonen i prosjektdeltagernes tilfredshet kunne forklares med prosjektleders evne til å kommunisere. Et prosjekts kommunikasjonsstrategi bør kobles til interessentenes behov for informasjon om prosjektet. I tillegg bør man ta i betraktning interessentenes kunnskap/informasjon om prosjektet og deres holdning til prosjektet. Kommunikasjonsplanlegging i prosjektet er viktig. Det er prosjektleders ansvar å sørge for at det blir utarbeidet en kommunikasjonsplan. Denne dreier seg om planlegging av kommunikasjon både internt i prosjektet og eksternt. En kommunikasjonsplan bør inneholde følgende punkter: Hva hensikten med kommunikasjonen er, hvem det skal kommuniseres med, hva som skal kommuniseres, hvordan det skal kommuniseres, når det skal kommuniseres, hva slags tilbakemelding det skal kreves og hvordan relevant informasjon skal lagres. (Karlsen 2013)

2.1.3 Prosjektleders rolle

Prosjektleder er ansvarlig for styringen av prosjektet. Mange oppgaver venter en prosjektleder, men vi kan oppsummere dem ved å fokusere på fem hovedoppgaver (Karlsen 2013). Disse er *utarbeidelse av gode planer, skape en god og effektiv*

prosjektorganisasjon, forstå sitt ansvar for å støtte arbeidsutførelsen, sikre et godt oppfølgings- og evalueringssystem og lage et godt informasjonssystem.

Prosjektleders kompass er en modell utviklet av Briner et al. (2000) som deler inn prosjektleders oppgaver for å hjelpe prosjektleder med å ha styring på alle aspekt av prosjektet. Prosjektleder må orientere seg i 6 retninger som vist i figur under.



Figur 2.3 Prosjektleders kompass (Briner 2000)

Se oppover: Prosjektleder må sikre seg nødvendig støtte til prosjektet fra prosjekteier/sponsor.

Se utover: Prosjektleder må forholde seg til brukerne av prosjektets leveranser og andre interessenter.

Disse to retningene handler om å styre interessentene.

Se bakover: Prosjektleder må forholde seg til fremdriften i prosjektet, og styre arbeidet slik at prosjektets mål oppnås.

Se fremover: Prosjektleder må planlegge arbeidet, sette realistiske milepæler og mål og sikre at ressurser settes av slik at arbeidet blir utført etter planen.

Disse to retningene handler om å styre prosjektets livssyklus.

Se innover: Prosjektleder må forholde seg til egen innsats. Prosjektleder må fokusere på de riktige oppgavene og områdene, og tilpasse sin lederstil slik at det bidrar positivt til prosjektarbeidet.

Se nedover: Prosjektleder må forholde seg til den enkelte medarbeider og prosjektteamet som en helhet.

Disse to retningene handler om å styre prestasjonene. Det å kunne maksimere sin egen og gruppens innsats.

Ved å ha fokus på alle disse 6 retningene kan prosjektleder holde et helhetsperspektiv på prosjektet og løse uventede situasjoner som oppstår på best mulig måte (Karlsen 2013).

2.1.4 Kjennetegn ved en god prosjektleder

Einsiedel (Einsiedel 1987) har beskrevet fem karakteristika ved en god prosjektleder. Disse er *troverdighet*, *kreativ problemløser*, *høy toleranse for uklarheter og usikkerheter*, *fleksibel lederstil* og *god kommunikasjonsevne*. *Troverdighet* er en kombinasjon av ekspertise og tillit. Dette skapes ved at prosjektleder har relevant utdanning, erfaring og kan vise til suksessfulle prosjektledelsesjobber. Det er også viktig at vedkommende blir betraktet som ærlig. En god prosjektleder må også være en *kreativ problemløser*. Dette dreier seg om evnen til å identifisere problemer og iverksette løsninger. Her må prosjektleder kunne improvisere når man ikke kan bruke etablerte prosedyrer, og være innovativ, tørre å prøve nye ideer, være villig til å ta risiko og kunne ta tøffe beslutninger. En prosjektleder må ha *høy toleranse for uklarheter og usikkerheter*. Dette dreier seg om å kunne ta beslutninger og gjennomføre nødvendige strategier og tiltak slik at prosjektet ikke blir lammet av usikkerheter og uklarheter. Vedkommende må være flink til å improvisere, se hva som bør påvirkes for å oppnå ønsket resultat, ivareta helheten og se relasjoner, sammenhenger og konsekvenser av endringene som iverksettes. Må også kunne håndtere stress og kriser. En god evne til å tolke situasjoner og anvende en *fleksibel lederstil* er viktig for å lykkes. Prosjektledere som kan skifte mellom lederstiler for å tilpasse seg den situasjonen prosjektet befinner seg i, lykkes bedre enn ledere som har færre lederstiler å bygge på. *Gode kommunikasjonsevner* er viktig hos en prosjektleder. Det forventes at prosjektleder skal være flink til å motta, tolke og formidle informasjon til prosjektets interessenter. Vedkommende må observere, lytte, kunne sile bort overflødig informasjon, tolke og vektlegge det som er viktig, og formidle det til andre. God kommunikasjon forebygger også misforståelser og konflikter.

2.2 Ledelse

Ledelse er prosessen å oppnå resultater gjennom andre, det vil si å påvirke andre menneskers adferd i en annen retning enn den de ellers ville valgt. Effektiv ledelse

og lederskap blir ofte fremhevet som avgjørende for at prosjekter skal bli vellykket (Müller og Turner 2007). Vi kan skille mellom *posisjonsorientert ledelse* hvor ledere velges i kraft av deres posisjon og aktiviteter som utføres, *personorientert ledelse* hvor effektiv ledelse forklare ut ifra lederens fysiske og psykiske egenskaper, *fagorientert ledelse* hvor lederskap utøves av den som er mest kompetent innen fagfeltet, og *situasjonsorientert ledelse* hvor måten lederskap utøves på tilpasses situasjonen man er i.

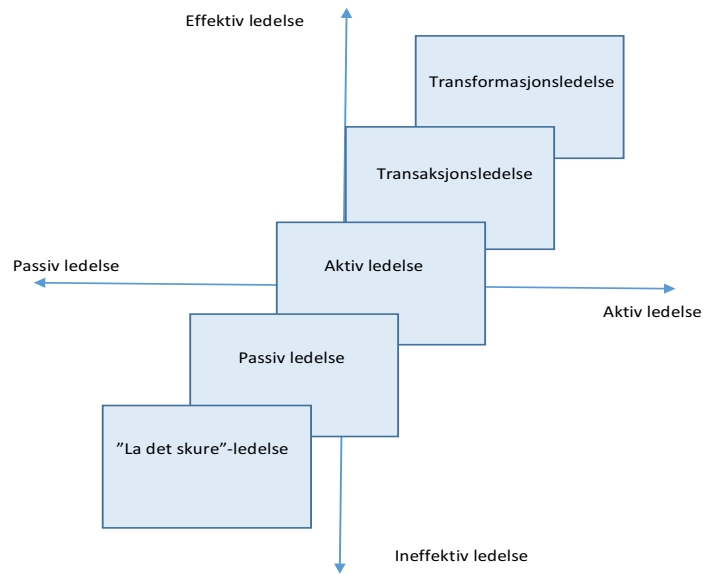
Prosjektledelse kan sies å være situasjonsbestemt ledelse satt i system da alle prosjekt vil være ulike, de er i kontinuerlig endring og samarbeidspartnere og interessenter vil variere fra prosjekt til prosjekt (Karlsen 2012).

2.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse er en av de mest anvendte teorier for ledelse. Dette er nok grunnet teoriens enkelhet. Den er lett å forstå og lett å ta i bruk i praksis. Modellen om situasjonsbestemt ledelse ble utarbeidet av Hersey og Blanchard (Hersey og Blanchard 1979). Teorien tar utgangspunkt i at mennesker er forskjellige og vil reagere ulikt i forskjellige situasjoner. Dermed vil en trenge en lederstil som er tilpasset de forskjellige medarbeidere og deres ferdighetsnivå, samt situasjonen eller det spesifikke prosjekt man står ovenfor. De fire lederstilene som Hersey og Blanchard (Hersey og Blanchard 1979) skiller mellom er: Medvirkende, rådgivende, delegerende og instruerende. I et prosjekt vil det være behov for at prosjektleder veksler mellom disse lederstilene. En god leder skal kunne tilpasse sin lederstil til målet de skal oppnå i enhver situasjon. Dette betyr at leder må være god på å diagnostisere sine omgivelser, både sine medarbeidere, overordnede og organisasjonen som helhet.

Det finnes en rekke modeller som dreier seg om lederestiler en prosjektleder kan benytte seg av, avhengig av situasjonen i prosjektet (Karlsen 2013).

I modellen under ser man på ledelsesformer basert på to dimensjoner, fra aktiv til passiv ledelse og fra ineffektiv til effektiv ledelse.



Figur 2.4 Ulike ledelsesadferder (Avolio og Bass 1994)

I denne modellen presenteres følgende former for lederskap (Berg 2003):

La-det-skure-ledelse: Ledelsesform som innebærer fravær av lederskap og er den minst aktive og minst effektive lederstilen. Leder forholder seg stort sett passiv.

Passiv ledelse: Innen passiv ledelse delegerer lederen arbeidsoppgaver og venter til eventuelle avvik eller feil har oppstått, for så å redigere. Passiv ledelse er egnet for dyktige medarbeidere.

Aktiv ledelse: Leder prøver å legge forholdene til rette for at det ikke skal forekomme avvik eller feilgrep i forhold til mål, planer, rutiner og prosedyrer. Ofte brukes belønningssystemer. Leder er aktiv og forbedrer stadig arbeidsrutiner.

Transaksjonsledelse: Ledelsesform som innleder et bytteforhold mellom leder og medarbeidere. Gjør medarbeidere som leder sier får de belønning, gjør de ikke det får de straff. Skaper en kultur hvor leder bruker incentiver for å motivere ansatte.

Transformasjonsledelse: Her legges det opp til et helt annet forhold mellom leder og medarbeider. Dette er den mest effektive og aktive formen for ledelse og jeg vil her utdype hva denne ledelsesformen innebærer.

2.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier etikk, standarder og langsiktige mål. Transformasjonsledelse går ut på å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og

utfordringer i jobben og behandle dem som kompetente voksne (Glasø og Thompson 2013). De som praktiserer transformasjonsledelse har ofte sterke verdier og idealer, og motiverer sine medarbeidere til å opptre på måter som er til beste for fellesskapet. Under arbeidet med å utforme teorien om transformasjonsledelse oppdaget Bass (Bass 1985) at i arbeidet med å implementere en visjon for organisasjonen vil det være av stor betydning at transformasjonsledere fremstår som positive rollemodeller for underordnede, hvor ledere opptrer konsist med de verdier som visjonen bygger på. Videre er transformasjonsledere dyktig på å motivere de underordnede til å virkeliggjøre visjonen ved å peke på hvilken betydning visjonen har for organisasjonens videre utvikling og vekst, og vise til de mulighetene for personlig vekst og utvikling som det å implementere visjonen innebærer (Glasø og Thompson 2013).

Transformasjonsledelse består av fire faktorer: *Inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte*. En av hovedkritikkene av transformasjonsledelse gjelder faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, der gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse. Johannesen og Olsen (Johannessen 2008) mener at man i tillegg til elementene innenfor transformasjonsledelse også må ha en sterkere betoning av positivt lederskap. Det er den riktige doseringen av transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og positivt lederskap som vil føre til godt lederskap.

2.2.3 Selvledelse

”Evnen til å utøve kontroll over egenskapene og kvaliteten til ens eget liv er essensen av det å være menneske” uttaler Albert Bandura (Bandura 2001). Selvledelse kan defineres som et sett av strategier som en person bruker for å påvirke seg selv (Simz & Lorenzi, 1992). Johannesen og Olsen (Johannessen 2008) gir oss en mer utfyllende beskrivelse ”selvledelse er metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger”. I selvledelse ser man ikke bare på hva som skal gjøres, men like viktig er hvordan og hvorfor (Manz 2015). Vi leder alle oss selv med hver eneste beslutning vi tar, men for mange foregår disse valgene ubevist, noe som gjør oss til ineffektive ledere av oss selv. Individet kan bestemme seg for

hva de skal tenke og hvordan de skal oppføre seg. Man kan endre sine tanker, hva man tror og antar for å forbedre sin psykologiske velvære og glede. Måten man praktiserer selvledelse på vil påvirkes av våre unike tendenser når det kommer til mentale og fysiske handlinger. Vi kan lede oss selv til ønskede prestasjoner ved å kombinere disse to nivåene. Selvledelse-strategier er vanligvis delt inn i tre hovedkategorier, adferds-fokuserte strategier, strategier for naturlig belønning og strategier for konstruktive tankemønstre (Neck 2006).

Adferds-fokuserte strategier prøver å øke nivået av selvobservasjon hos en person for å legge til rette for adferds-ændring. Adferds-fokuserte strategier inkluderer selvobservasjon, målsetting, selvbelønning, selvstraff og stimuli. Adferds-fokuserte selvledelsesstrategier er laget for å oppmuntre positiv, ønskelig adferd mens de undertrykker negativ, uønsket adferd som leder til mislykkede utfall.

Strategier for naturlig belønning er ment å skape situasjoner hvor en person blir motivert og belønnet av fornøyelige aspekter av oppgaven eller aktiviteten. Det er to hovedretninger for naturlige belønningsstrategier. Den første involverer å bygge inn givende og engasjerende aspekter i oppgaven, slik at det gir naturlig belønning i seg selv å utføre den. Den andre strategien består av å forme vår oppfatning gjennom å ta bort fokus fra de ubehagelige aspektene av oppgaven, og fokusere på de engasjerende aspektene (Manz og Sims 2001).

Strategier for konstruktive tankemønstre er ment å støtte utviklingen av konstruktive tankemønstre og vaner som vil ha en positiv innvirkning på prestasjonsnivå. Dette innebærer å identifisere og erstatte dysfunksjonelle oppfatninger og antagelser, med mentale bilder og positiv selvsnakk. Man bør først observere sine tankemønstre og konfrontere samt bytte ut dysfunksjonelle, irrasjonelle oppfatninger og antagelser med mer konstruktive prosesser.

Basert på disse tre gruppene har Neck og Manz (Neck og Manz 2013) identifisert seks ulike selvledelsesstrategier som vil hjelpe en til å forstå sitt eget nivå av selvledelse, og til å oppnå en mer effektiv ledelse av seg selv:

Selvobservasjon: Dette innebærer å bli mer bevisst egen adferd, når og hvordan en viser visse typer oppførsel og effekten den har (Bandura 1991). Dette er et nødvendig første steg for å endre eller fjerne ineffektiv og uproduktiv adferdsmønster, og med informasjon om egen adferd og prestasjonsnivå kan man lære å lede seg selv effektivt (Bandura 1991).

Stimuli-strategier: Bruk av, eller fjerning av, stimuli i omgivelsene kan oppmuntre til konstruktiv adferd, og minske eller fjerne destruktive adferdsmønster. Lister, notater, oppslag og skjermspanere er bare noen få eksempler på ytre stimuli som kan være til hjelp for å holde fokuset på målet man ønsker å oppnå. (Neck og Manz 2013)

Målsetting: *Hvis du ikke vet hvor du skal, vil du aldri komme dit*, uttalte Harvey McKay. Et mål kan defineres som ”enderesultatet du jobber mot”. Man bør sette både langsiktige mål, samt kortsiktige mål på veien dit. Mål er generelt mer effektive om de er spesifikke og utfordrende, men oppnåelige (Neck og Manz 2013). Forskning viser at prosessen med å sette utfordrende og spesifikke mål for seg selv, øker personens prestasjonsnivå betraktelig (Neck 2006). Under denne kategoriene kan vi også nevne *mening*. Mening i denne sammenhengen kan defineres som grunnen til at vi lever, meningen med livet vårt, grunnen til at vi står opp om morgenen. Altså vårt ultimate langsiktige mål (Neck og Manz 2013). Når man finner sin misjon eller mening i livet vil man ikke bare få et lykkeligere liv, men kan også bidra til samfunnet i større grad, fordi man da bruker sine egenskaper til å skape en endring (Neck og Manz 2013). Når man har funnet denne meningen vil hver beslutning vi tar støtte opp under vårt langsiktige mål.

Selvbelønning: En av de mest kraftfulle måtene vi har for å lede oss selv til nye prestasjoner er selvbelønning. Dette kan være noe så enkelt som å mentalt gratulere seg selv når man har oppnådd noe viktig, eller noe mer konkret og fysisk som å unne seg en god middag eller ta seg en ferietur når man har ferdigstilt et vanskelig prosjekt (Neck og Manz 2013). Denne teknikken er spesielt nyttig for personer som er veldig selvkritiske.

Selvstraff: Selvstraff eller selvkorrigerende tilbakemelding, bør bare bestå av positivt vinklet granskning av feil og uønsket adferd som kan føre til endringer i disse adferdsmønstrene. Målet må være å kunne ta konstruktive steg for å endre oppførsel man vet er gal, ikke å demoralisere og paralysere seg selv ved å dvele

ved feilene vi har gjort. Følelser som selvkritikk og skyldfølelse har vist seg å skade prestasjonsnivået og bør unngås (Neck og Manz 2013).

Øvelse: Øvelse gjennom mentale bilder er den symbolske og skjulte kognitive skapelsen av en opplevelse eller oppgave før man fysisk har utført handlingen. Ved å gå igjennom aktiviteter vi skal utføre på forhånd kan man oppdage problemer og korrigere dem, slik at man unngår feil. Individuer som ser for seg suksessfull utførelse av en aktivitet før de faktisk utfører den, vil sannsynligvis gjøre det bedre når de er stilt ovenfor aktiviteten (Neck og Manz 2013).

2.3 Positiv psykologi

I følge Berg og Karlsen (Morten Emil og Jan Terje 2014) kan moderne positiv psykologi spores tilbake til 1998 da den nylig valgte lederen for American Psychological Association, Martin E.P. Seligman oppfordret psykologer til å utforske hva som gjør livet verdt å leve, altså faktorene som foster vekst og trivsel i individer og samfunn. Tidligere har psykologien utelukkende fokusert på negative følelser, psykiske lidelser og hvordan man kan lindre dette. Det har vært lite fokus på hva som styrker menneskers mentale helse, effekten av positive følelser og hva som skaper bedre livskvalitet for mennesker. Altså hvordan kan man oppnå ”det gode liv” (Seligman 2009). Forskning innen positiv psykologi baserer seg på tre overordnede temaer: positiv subjektiv opplevelse, positive individuelle karaktertrekk (signaturstyrker), og positive institusjoner. Positive følelser skaper spiraler av positiv utvikling som øker vårt rapportar av tanker og handlinger, dette inkluderer intellektuelle, fysiske, sosiale og psykologiske ressurser (Fredrickson 2001). Eksempler på positive følelser er lykke, optimisme, takknemmelighet og tro på egen mestringsevne. Positive følelser er assosiert med høyere jobbprestasjon i tillegg til et blomstrende sosialt klima. I følge Fredrickson (Fredrickson 2001), vil opplevelser som vekker positive følelser også forminske negative følelser. I tillegg er lykkelige mennesker mer utholdende med ubehagelige arbeidsoppgaver (Morten Emil og Jan Terje 2014). Videre er lykkelige mennesker også bedre på multitasking, og er mer systematiske og oppmerksomme. Positive følelser korrelerer med prestasjonsøkende variabler som kreativitet, mindre stress, bedre helse, helhetstenkning og emosjonell motstandskraft (Fredrickson 2001). Forskning legger også vekt på at optimisme er noe som kan læres (Johannessen 2008).

2.3.1 Signaturstyrker

Signaturstyrker er en viktig del av positiv psykologi. En styrke er et *trekk*, en psykologisk egenskap som kan ses i ulike situasjoner og over tid. Styrker er moralske egenskaper som ofte frembringer gode konsekvenser. Men selv når styrker gir positive resultater verdsetter vi styrken for dens egen skyld og ikke for resultatet (Seligman 2009). En signaturstyrke er altså verdifull i seg selv. Hvis en person utviser en styrke blir tilskuere ofte oppløftet og inspirert av den dydige - handlingen. Linley (Linley 2008) definerer styrker som ”en allerede eksisterende kapasitet til å opptre, tenke eller føle på en spesiell måte som er autentisk, gir energi til brukeren og muliggjør optimal funksjon, utvikling og prestasjon”. Kulturen støtter styrker gjennom å bringe til veie institusjoner, ritualer, rollemodeller, lignelser, ordtak og barneforetelleser. Styrkene er gjennomgripende eller allestedsnærværende, som betyr at de verdsettes i nesten alle kulturer i verden. Styrker er ikke noe vi har eller ikke har, men de er tilstede hos oss alle i forskjellig grad. De styrkene som en person er best på, og som oppleves som energigivende, kan karakteriseres som en persons signaturstyrker (Morten Emil og Jan Terje 2014). Man kan trene opp signaturstyrker som anses for nyttige og gunstige i ens eget liv eller arbeidssituasjon ved gjentatt øvelse til de blir en vane.

Martin Seligman (Peterson og Seligman 2004) beskriver 24 forskjellige signaturstyrker, men det vil være lite hensiktsmessig i denne oppgaven å beskrive alle 24, da vi må begrense oppgaven til 40 sider. Jeg må derfor gjøre en avgrensning, og har bestemt meg for å jobbe videre med de fem signaturstyrkene som prosjektleder i Oslo kulturnatt scoret høyest på (se metodedel side 25). Vedlagt i denne oppgaven er resultatet av testen for å identifisere prosjektlederens signaturstyrker. Denne beskriver alle 24 styrkene i rekkefølgen de opptrer hos prosjektleder for Oslo kulturnatt (Vedlegg 1). Jeg velger å jobbe med fem, da Senteret for positiv psykologi (Center of Positive Psychology) ved Penn University identifiserer ens topp 5 styrker som de man skal fokusere på og jobbe med å utvikle.

1. Curiosity/Nysgjerrighet

Nysgjerrighet og interesse for omverdenen omfatter åpenhet for opplevelse og fleksibilitet i forhold til det som ikke passer med din forutfattede meninger. Nysgjerrige mennesker søker nye opplevelser, variasjon og utfordringer.

2. Love/Kjærlighet

Du setter pris på dine nære forhold med andre. De menneskene du føler er deg nærmest, er de samme som føler dette om deg.

3. Bravery/Tapperhet

Tapperhet beskriver en person som ikke rygger unna for trusler, utfordringer, vanskeligheter eller smerte. Du står frem for det du mener er rett selv når du møter motstand og du handler ut ifra dine overbevisninger. Tapperhet er å møte utfordringer, på tross av frykt.

4. Perseverance/Utholdenhet

Du jobber hardt for å fullføre det du har startet. Uansett hvilket prosjekt det dreier seg om vil du alltid fullføre i tide. Du blir ikke distraherert når du jobber, og du finner glede i å fullføre oppgaver.

5. Social Intelligence/Sosial intelligens

Sosial intelligens er å forstå seg selv og andre. Du plukker opp andres motiver og følelser. Du vet hvordan du skal oppføre deg i sosiale situasjoner, og du vet hvordan du skal få andre til å føle seg vel.

3.0 Metode

3.1. Metodevalg

I dette avsnittet vil jeg ta for meg fremgangsmåten jeg har benyttet for å få svar på problemstillingen min, altså den vitenskapelige metoden. Det er flere ting å ta hensyn til i sitt valg.

3.1.1 Forskningsdesign

«Undersøkellesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven» (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). Valg av undersøkelsesdesign gjøres på bakgrunn av problemstillingen man har formulert, og vil legge føringer for hvordan hele

analyseprosessen bør utføres. Det er tre hovedtyper av design. Kausalt, deskriptivt og eksplorativt. Eksplorativt design brukes når man vet lite om saksområdet og ønsker en dypere innsikt og forståelse. Det primære målet er å utforske temaet videre. Deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Det kan være nivået på en enkel variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. Kausalt design benyttes for å kunne undersøke mulige årsakssammenhenger som betyr at vi benytter en form for eksperiment (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). På grunnlag av min problemstilling er eksplorativt design best egnet for min oppgave da jeg søker en dypere forståelse for temaet.

3.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ metode

Man skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode ved å fokusere på en grunnleggende forskjell: ord og tall. Den kvantitative metoden samler informasjon i form av tall og er målbar. Her kan man telle svar, som i en spørreundersøkelse, og dra statistisk gyldige konklusjoner. Mens i den kvalitative metoden samler man informasjon i form av ord, man ender gjerne opp med å produsere beskrivende data som er basert på menneskers egne uttalelser eller observasjon. Ofte brukes metodetriangulering som betyr at forskeren benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder som intervjuer, observasjoner og bruk av ulike skriftlige kilder. I kvalitativ metode har forsker et helhetlig perspektiv, holder nærhet mellom forsker og den det forskes på, og er overveiende induktiv. Det betyr at forsker utvikler begreper, meninger og forståelse ut fra datamaterialet de selv har samle inn istedenfor å teste allerede foreliggende teorier eller hypoteser (Askheim og Grenness 2008). Med min problemstilling vil jeg utelukkende bruke kvalitative metoder. Å svare på problemstillingen krever en utstrakt kontakt mellom forsker (meg) og forskningsobjekt (prosjektleder), og formålet er å beskrive og forstå sammenhenger. Da kvantitativ metode krever et representativt utvalg respondenter er dette ikke en egnet metode for meg.

3.2 Datainnsamling

Jeg har samlet inn data gjennom dybdeintervju, tester, deltagende observasjon og skriftlige kilder. Man skiller gjerne mellom primær- og sekundærdata. Data som er hentet inn primært for å svare på undersøkesspørsmålet er primærdata. Jeg har gjennom flere formelle og uformelle møter med prosjektleder samt deltagelse på møter med deltagere, designeren samt grafikeren som skal sette programmet, observert og samlet informasjon om prosjektet og prosjektleders arbeidsmetoder til innledningen. Jeg har utført et dybdeintervju med prosjektleder, og prosjektleder har gjennomført en test for å fastslå hennes signaturstyrker for bruk i analysedelen. Disse er primærdataene jeg har samlet inn til denne oppgaven. Data som allerede eksisterer og som vi trekker inn for å belyse vår egen problemstilling kalles sekundærdata. Jeg har basert mine sekundærdata på pensumlitteratur, litteratur fra relevante fagområder og prosjektrelevant informasjon utdelt fra prosjektleder og brukt disse i innledning, teori og metodedel. Jeg vil i analysen sammenligne primærdata, med sekundærdata for å besvare min problemstilling.

3.2.1 Test av signaturstyrker

Martin Seligman, som betraktes som grunnleggeren av positiv psykologi, jobber som professor på Penn University of Pennsylvania og er leder av deres Positive Psychology Center. Dette senteret har utviklet en test som med 240 spørsmål måler signaturstyrkene som er mest fremtredende hos en person ("Survey Character Strengths"). Prosjektleder i Oslo kulturnatt gjennomførte denne testen på et møte vi hadde 11. april. Jeg lister her opp hennes fem mest fremtredende egenskaper. Disse er beskrevet nærmere i teoridelen av oppgaven (side 23).

1. Curiosity/Nysgjerrighet
2. Love/Kjærlighet
3. Bravery/Mot
4. Perseverance/Utholdenhet
5. Social Intelligence/Sosial intelligens

3.2.2 Dybdeintervju

Under dybdeintervjuet benyttet jeg opptaker slik at jeg kunne holde blikkontakt med intervjuobjektet under intervjuet og kunne observere kroppsspråk. Jeg noterte også stikkord. I forkant av dybdeintervju utviklet jeg en intervjuguide (Vedlegg).

Denne inneholder data om hvor lang tid intervjuet er forventet å ta, hvem som er til stede og spørsmålene som ble stilt. Jeg hadde delt opp intervjuet i tre deler. Den første inneholder et par korte spørsmål om stillingsbeskrivelse og hvor lenge hun har jobbet med prosjektet Oslo kulturnatt. I del to stiller jeg spørsmål rundt styring av prosjektet og styringsverktøy. Disse spørsmålene er formulert ut fra pensumlitteraturen om prosjektstyring. I tredje del av intervjuet stiller jeg spørsmål om i hvilken grad hun allerede benytter adferds-strategiene innen selvledelse. Disse spørsmålene er utarbeidet av C. Neck og C. Manz for å måle hvilket nivå av selvledelse en opererer med innen de seks områder av adferds-strategier de har identifisert, selvspeiling, stimuli-strategier, målsetting, selvbelønning, selvstraff og øvelse (Neck og Manz 2013). Disse spørsmålene er designet for å besvares på en skala fra 1 – 5, men jeg har stilt dem som åpne spørsmål og tolket svarene jeg har fått inn i skalaen. Her vil jeg presentere hovedfunn fra intervjuet:

Tidsstyring

- PL benytter samme milepælsplan fra år til år.
- PL benytter samme aktivitetsplan fra år til år.
- PL jobber ikke med fastsatte systemer for å måle fremdrift.
- PL sørger for at aktiviteter med fastsatt dato gjennomføres, men da hun kan bli tatt ut av prosjektet for andre arbeidsoppgaver jobber hun fleksibelt med all annen oppfølging.
- Prosjektet jobber med kreativitet og innovasjon, størrelser som PL mener er vanskelig å fysisk måle.

Kvalitetsstyring

- Mål for kvalitet i prosjektet er at det skal være bedre enn sist arrangement. Flere deltagere, flere bra samarbeid, flere unike ting og flere besøkende.
- PL jobber med strenge rammer for ressurser og gjør så mye som mulig innen disse rammene.
- PL mener det er vanskelig å måle kvaliteten i denne typen arrangement, kultur er smak og behag.
- For å sikre kvalitet jobber PL med å pleie og utvide nettverket sitt, kobler samarbeidspartnere som kan skape noe bra sammen, jobber internt med kulturutviklingsavdelingen og kunstavdelingen for å fange opp spennende prosjekt og gjør research på hva som skjer på kulturscenen i Oslo.
- Research for prosjektet foregår hele året.

Ressursstyring

- PL har budsjetttramme på 500.000,- og setter opp budsjett selv.
- Stort sett samme utgiftene fra år til år
- Ansettelse av designer, grafiker og en stilling på markedsføring i tre måneder er bakt inn i budsjettet.
- Hun legger inn stor buffer for uforutsette utgifter
- Har full ressurstillgang og følger opp utgifter selv. Ikke faste rammer for budsjettoppfølgingen.
- Har ikke analysert de forskjellige interessentgruppene, men mener de er selvsagte
- Anser deltagere og publikum som viktigste interessenter
- Har ingen plan for kommunikasjon med interessentene, hun bruker ”sunn fornuft”
- Store variasjoner innen interessentgruppene gjør at hun tilpasser sin kommunikasjon til forskjellige grupperinger
- Anser at å utarbeide detaljerte planer for kommunikasjon og styring krever for mye av prosjektets begrensede ressurser
- Syns hun har en god plan og strategi for arbeidet, og at det viktigste er å ha fleksibilitet i alle ledd

Selvledelse:

Selvobservering	1, 7, 13:	5 + 4 + 4:	13	Høyt nivå
Stimuli-strategier	2, 8, 14:	4 + 1 + 4:	9	Middels nivå
Selv-målsetting	3, 9, 15:	5 + 4 + 4:	13	Høyt nivå
Selvbelønning	4, 10, 16:	3 + 4 + 4:	11	Høyt nivå
Selv-straff	5, 11, 17:	5 + 5 + 5:	15	Veldig høyt nivå
Øvelse	6, 12, 18:	5 + 5 + 5:	15	Veldig høyt nivå
Total score inkludert selvstraff			: 76	
Total score uten selvstraff			: 61	Høyt sammenlagt nivå

3.3 Kritikk av metode

Gjennom empiriske studier kommer man ikke med universelle sannheter, men lager målinger av virkeligheten. Undersøkelsens reliabilitet og validitet er derfor viktig når vi ser på resultater og konklusjoner. Reliabilitet viser til om teknikken brukt for å måle et område faktisk måler presist og pålitelig. Validitet viser til om det som ble målt faktisk var det vi ønsket å måle. Med bakgrunn i undersøkelsesdesign er det noen momenter som kan kritiseres i metoden jeg har valgt. Jeg benyttet dybdeintervju for innsamling av primærdata. Det anbefales at man da skal ta utgangspunkt i 15-25 intervju (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010), mens min problemstilling bare omhandler datainnsamling om en person. Siden

prosjektleder i Oslo kulturnatt jobber alene, med unntak av outsourcing av enkelte arbeidsoppgaver, anså jeg det ikke som relevant å gjennomføre intervju med andre enn prosjektleder. Som følge av at utvalget av respondenter ikke var stort nok, har de innsamlede data begrenset utsagnskraft. Dette kan påvirke reliabiliteten til analysen. (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). En annen fallgrube i kvantitativ forskning er kognitiv skjevhet. Det betyr en fare for å søke og tolke informasjon slik at den støtter egne synspunkter. Dette har jeg forsøkt å unngå både ved utforming av spørreskjema og ved vurdering av resultatet. Jeg anser ellers validiteten som god da mine spørsmål i intervjuguiden er basert på pensumlitteratur rundt styringsprosessen, og da testene om selvledelse og signaturstyrker anses å ha nødvendig vitenskapelig tyngde .

4.0 Analyse

I denne delen vil jeg forsøke å svare på min problemstilling ved å sammenligne funn fra dybdeintervju og tester i analysedelen, med innsamlet data i teoridelen. Jeg vil bruke modellen Prosjektleders kompass (Briner 2000) for å skape en oversiktlig fremstilling av funnene. Jeg har valg å slå sammen de seks retningene i kompasset til tre, da retningene *se oppover og se utover* sammen dreier seg om å styre interessentene, *se bakover og se fremover* sammen dreier seg om prosjektets livssyklus og retningene *se innover og se nedover* sammen dreier seg om å styre prestasjonene og å kunne maksimere sin egen og gruppens prestasjon.

4.1 Se oppover og utover:

Disse retningene dreier seg om å styre prosjektets interessenter. Prosjektleder uttaler i dybdeintervjuet at hun ikke har utført noen analyse, og at hun hovedsakelig fokuserer på de to interessentgruppene hun ser som viktigst, deltagere og publikum. Hun uttaler at hun liker å utvise ”sunn fornuft” og fleksibilitet i sin kommunikasjon med disse gruppene. Hun presiserer også at det er meget store variasjoner innen disse interessentgruppene, og dermed vanskelig å skape en enhetlig strategi for kommunikasjon med disse gruppene.

” Innen kulturaktørene er det alt fra Nationaltheateret som er en tung kulturinstitusjon som planlegger tidsplanen sin år i forveien til gatemusikanter som blir med i siste liten. De 170 aktørene er altså totalt ulike. Det går ikke an å ha en satt enhetlig strategi på kommunikasjon med alle disse ulike, disse aktørene krever en svært forskjellig type kommunikasjon. Jeg må ha en forskjellig

tilnærming til hver og en av dem. Det samme gjelder publikum. Målgruppen vår er jo alle og de er jo svært forskjellige både alder, kjønn og interesser, så vi markedsfører oss på forskjellig vis for å nå flest mulig.” Hun nevner også at hun ikke har noen nedskrevet plan for kommunikasjon med interessentene, men at hun har strategien ”i hodet”.

Effektiv håndtering av relasjonen til interessentene er en viktig nøkkelfaktor i prosjektledelse. Dette går blant annet ut på å skape tillit til interessentene. Styring og oppfølging av prosjektets forhold til interessentene handler om å få til et best mulig samvirke med de personer og organisasjoner som er interessert i prosjektet. For at dette skal bli mulig må alle interessentene til prosjektet identifiseres. Deretter må det foretas en analyse av interessentene, dere styrkeforhold, om de har ressurser prosjektet avhenger av og hva slags relasjon de ønsker å ha med prosjektet. På bakgrunn av dette iverksettes passende strategi og tiltak ovenfor interessentgruppene.

Om vi ser på Einsiedels personlighetstrekk for en dyktig prosjektleder er det spesielt *troverdighet*, *fleksibel lederstil* og *gode kommunikasjonsevner* som omhandler håndtering av interessentene og kan hjelpe til å skape tillit. *Troverdighet* er en kombinasjon av ekspertise og tillit. Dette skapes ved at prosjektleder har relevant utdannelse, erfaring og kan vise til suksessfulle prosjektledelsesjobber. Det er også viktig at vedkommende blir betraktet som ærlig. En god evne til å tolke situasjoner og anvende en *fleksibel lederstil* er viktig for å lykkes. Prosjektledere som kan skifte mellom lederstiler for å tilpasse seg

den situasjonen prosjektet befinner seg i, lykkes bedre enn ledere som har færre lederstiler å bygge på. *Gode kommunikasjonsevner* er viktig hos en prosjektleder. Det forventes at prosjektleder skal være flink til å motta, tolke og formidle informasjon til prosjektets interessenter. Vedkommende må observere, lytte, kunne sile bort overflødig informasjon, tolke og vektlegge det som er viktig, og formidle det til andre. God kommunikasjon forebygger også misforståelser og konflikter.

Prosjektleder har lang erfaring med prosjektarbeid, og har jobbet 7 år med dette spesifikke prosjektet. Dette gir henne tyngde og *troverdighet* når det kommer til å forholde seg til interessenter. I hennes test av signaturstyrker ser vi at hun scorer høyest på *nysgjerrighet*. Dette viser at hun viser interesse og fleksibilitet i møte med andre mennesker og situasjoner. Hun scorer også høyt på *sosial intelligens* som viser at hun er flink til å forstå seg selv og andre. Hun plukker lett opp andres ønsker og sinnstilstand og vet hvordan hun skal opptre i sosiale situasjoner og i møte med andre mennesker. Dette tyder på gode kommunikasjonsevner hos prosjektleder og evne til å se behovet hos de forskjellige interessenter.

Prosjektleder uttaler at med begrensede ressurser og tid er det ikke en prioritet å utarbeide en analyse og kommunikasjonsplan ovenfor interessentene. Her kan hun nok vinne på å ta seg tid til å skape et grundig underlag for håndteringen av interessentene. For å gjøre oppgaven mer tiltalende kan hun benytte seg av strategier for naturlig belønning. *Strategier for naturlig belønning* er ment å skape situasjoner hvor en person blir motivert og belønnet av fornøyelige aspekter av oppgaven eller aktiviteten. Det er to hovedretninger for naturlige belønningsstrategier. Den første involverer å bygge inn givende og engasjerende aspekter i oppgaven, slik at det gir naturlig belønning i seg selv å utføre den. Den andre strategien består av å forme vår oppfatning gjennom å ta bort fokus fra de ubehagelige aspektene av oppgaven, og fokusere på de engasjerende aspektene .

4.1.1 Delkonklusjon:

Prosjektleder innehar allerede mange av de kvalitetene som er viktige for å forholde seg til alle interessentene i et prosjekt. Hun har en fleksibel lederstil og har gode kommunikasjonsevner. Hun scorer også høyt på sosial intelligens som gir henne evnen til å forstå andre mennesker og deres behov. Men hun kan dra stor nytte av å gjøre en grundig analyse av interessentgruppene og utarbeide en plan for kommunikasjonen med de forskjellige for å sikre seg å dra nytte av ressursene til de forskjellige gruppene. Å jobbe med teknikker for naturlig belønning kan hjelpe henne å prioritere denne oppgaven i en travel hverdag.

4.2 Se bakover og fremover:

Disse retningene dreier seg om å styre prosjektets livssyklus. Ser vi på prosjektets styringssløyfe (side 11 i teoridelen) ser vi at styringsfunksjonene omfatter for det første å sette prosjektets mål. Deretter i planleggingen å legge kursen for hvordan disse målene kan nås med ressursene som er tilgjengelige i prosjektet. Under selve utførelsen er det viktig med aktiv styring slik at oppgavene blir utført etter de standarder som er satt i planleggingsfasen. Disse standarder er satt gjennom budsjett, tidsplan og ressursplan. I oppfølgingen gjennomfører man regelmessig oppfølging av prosjektets fremgang og sammenligner med planer for å se om det er nødvendig med endringer eller korrigeringer av prosjektplanen.

Prosjektleder setter målene for arrangementet basert på evalueringen av sist arrangement, men hovedmålene er de samme hvert år. Under intervjuet uttalte hun: ”Målet mitt er alltid at det skal bli bedre enn sist arrangement og at det skal bli flere aktører, flere bra samarbeid og flere unike ting som skjer på grunn av kulturnatten, og selvfølgelig flere besøkende til aktørene, så det er målet jeg jobber mot, også får man til så mye som overhodet mulig med de rammene man har”. Hun setter opp milepælsplan og aktivitetsplan for arrangementet som er de samme fra år til år. Det er de forskjellige anskaffelsene som må følge reglementet for offentlige anskaffelser, mobilisering av arrangørene som er de som skaper innholdet, og ansettelser som må gjøres. Markedsføring er også satt opp. Hun uttaler at hun jobber med et fast oppsett som er fleksibilitet om det trengs å gjøres endringer. Prosjektleder har en budsjetttramme på 500.000,- og setter opp, samt styrer budsjettet selv. Hun uttaler at det er enkelt å følge med på kostnadsbruken da det er de samme faste kostnadspunktene fra år til år. I budsjettet er det også rom for en stor buffer til uforutsette ting og eventuelle nye ideer.

Prosjektleder jobber ikke med faste systemer for rapportering og oppfølging, men følger med på kostnadsbruk og de store tidsbestemte hendelsene. Hun prioriterer ikke å bruke tid på å utarbeide disse systemene i en travel hverdag. Hun uttaler: ” Jeg jobber i et system hvor jeg ikke er full tid på dette prosjektet og jeg jobber alene, så jeg jobber på den måten at jeg skal få gjort så mye som overhodet mulig innenfor de rammene jeg har. Men jeg kan plutselig få en bestilling inn fra sidelinjen som går på noe helt annet, det kan skje rett før eller under gjennomføringen av kulturnatt, eller få tildelt et annet prosjekt sånn at i et slikt

system må man rett å slett bare prøve å jobbe med det og rundt det. Og blir det ikke optimalt, må en bare gjøre det så bra som mulig”.

Hun mener også det er vanskelig å måle fremgang da dette er et kulturprosjekt. Hun uttaler: ” Det er ikke snakk om å selge blyanter her, dette er ikke et så konkret prosjekt. Det er kreativitet, det er innovasjon på mange måter. Det skjer alltid noe fantastisk men det kan ikke alltid måles med to streker under svaret.”

Når jeg spør prosjektleder om hvordan hun jobber for å sikre kvaliteten i prosjektet svare hun ” Her jobber jeg på mange forskjellige måter. Jeg jobber med å pleie de kontaktene jeg har opparbeidet meg gjennom årene og ha et godt forhold til de, vi utvikler oss sammen. Og jeg jobber med å koble de med fornuftige samarbeidspartnere slik at de begge kan utvikle seg sammen. Også jobber jeg med kulturutviklingsavdelingen hos oss som er de som tildeler kulturtilskudd til hele Oslo, og går igjennom alle de prosjektene som har mottatt tilskudd for å se om noen egner seg for kulturnatt. Dette er jo store deler av kulturlivet i Oslo. Jeg jobber mye internt med kunstavdelingen og med de som har musikk kunnskap, altså alle avdelingene som jobber med forskjellige kulturaktiviteter i byen. Også er det å følge med på hva som skjer i byen, hva som er kult. Alt som foregår og så er det å prøve å få med de som er bra. Da har jeg det som kalles mini-workshop, som er uformelle møter og samtaler med forskjellige mennesker som har forskjellige innfallsvinkler på kulturaktiviteter. Den mest intense mobiliseringsfasen pågår fra mars til juli, men det er jo en kontinuerlig prosess som pågår hele året. Den pågår når jeg sover og den pågår når jeg møter mennesker, når jeg leser noe, så den pågår alltid. Jeg er alltid på utkikk etter mulige bidrag, dette pågår kontinuerlig og konstant. Men hvor fantastisk selve arrangementet blir, hvor bra kvaliteten på arrangementet, hvor mange publikum som kommer dette vet man ikke. Det er jo i kvaliteten selve jobben ligger. Hvor unikt blir det, liker folk det, slikt er vanskelig å vite på forhånd. Det er jo også snakk om smak og behag.”

Prosjektleder uttaler at med begrensede ressurser og tid er det ikke en prioritet å utarbeide faste systemer for rapportering og oppfølging. Her kan hun nok vinne på å utarbeide dette systemet, da det gi et bedre overblikk i prosjektet. For å gjøre oppgaven mer tiltalende kan hun benytte seg av strategier for naturlig belønning.

Strategier for naturlig belønning er ment å skape situasjoner hvor en person blir motivert og belønnet av fornøylige aspekter av oppgaven eller aktiviteten. Det er to hovedretninger for naturlige belønningsstrategier. Den første involverer å bygge inn givende og engasjerende aspekter i oppgaven, slik at det gir naturlig belønning i seg selv å utføre den. Den andre strategien består av å forme vår oppfatning gjennom å ta bort fokus fra de ubehagelige aspektene av oppgaven, og fokusere på de engasjerende aspektene. Prosjektleder uttaler selv at hun er pessimistisk av natur. Å jobbe med disse teknikkene kan fremme positive emosjoner. Positive mennesker er flinkere til å gjøre flere ting samtidig, mer systematiske og oppmerksomme.

Ser vi Einsiedel's karakteristikk for en god prosjektleder er det spesielt å kunne være en *kreativ problemløser, høy toleranse for uklarheter og usikkerheter* samt *fleksibel lederstil* som jeg anser som viktige i styringen av prosjektet. En god prosjektleder må være en *kreativ problemløser*. Dette dreier seg om evnen til å identifisere problemer og iverksette løsninger. Her må prosjektleder kunne improvisere når man ikke kan bruke etablerte prosedyrer, og være innovativ, tørre å prøve nye ideer, være villig til å ta risiko og kunne ta tøffe beslutninger. En prosjektleder må ha *høy toleranse for uklarheter og usikkerheter*.

Dette dreier seg om å kunne ta beslutninger og gjennomføre nødvendige strategier og tiltak slik at prosjektet ikke blir lammet av usikkerheter og uklarheter.

Vedkommende må være flink til å improvisere, se hva som bør påvirkes for å oppnå ønsket resultat, ivareta helheten og se relasjoner, sammenhenger og konsekvenser av endringene som iverksettes. Må også kunne håndtere stress og kriser. En god evne til å tolke situasjoner og anvende en *fleksibel lederstil* er viktig for å lykkes. *Gode kommunikasjonsevner* er viktig hos en prosjektleder. Det forventes at prosjektleder skal være flink til å motta, tolke og formidle informasjon. Vedkommende må observere, lytte, kunne sile bort overflødig informasjon, tolke og vektlegge det som er viktig, og formidle det til andre. God kommunikasjon forebygger også misforståelser og konflikter.

Vi kan se på prosjektleders signaturstyrker at hun innehar mange av disse kvalitetene. *Nysgjerrighet* viser åpenhet for opplevelser og fleksibilitet i møte med

nye situasjoner. *Tapperhet* beskriver en person som ikke rygger unna for utfordringer og vanskeligheter. Hun handler ut ifra sine overbevisninger og møter utfordringer på tross av frykt noe som viser at hun er i stand til å ta vanskelige beslutninger. *Utholdenhet* beskriver en person som alltid fullfører det hun starter, og jobber hardt for å fullføre i tide. Hun finner også glede i arbeidet. Og sosial intelligens hjelper henne å kommunisere med alle involverte, samt jobbe med nettverket sitt.

4.2.1 Delkonklusjon:

Prosjektleder setter opp mål, milepælsplan og aktivitetsplan, og budsjett for prosjektet selv, og har oversikten over ressursbehovet. Hun jobber ikke med faste systemer for rapportering og oppfølging på noen av områdene, men mener hun har god oversikt over prosjektet grunnet lang erfaring i jobben. Hun innehar mange personlige egenskaper som karakteriserer en god prosjektleder og kan hjelpe henne i arbeidet, og hennes høye score på sosial intelligens gjør henne dyktig til å jobbe med nettverket sitt. Her ville nok også prosjektleder vinne på å utarbeide et bedre system for rapportering og oppfølging av prosjektet, for å skaffe seg bedre overblikk over situasjonen i prosjektet til en hver tid. Prosjektleder kan her ta i bruk adferds-fokuserte strategier samt strategier for naturlig belønning for å hjelpe seg å prioritere disse oppgavene i en travel hverdag. Å jobbe med disse teknikkene kan fremme positive emosjoner. Positive mennesker er flinkere til å gjøre flere ting samtidig, mer systematiske og oppmerksomme.

4.3 Se innover og nedover:

Disse retningene dreier seg om å styre prestasjonene. Det å kunne maksimere sin egen og andres innsats i prosjektet. Selvledelsesteknikker vil kunne hjelpe med å effektivisere prosjektleders innsats i prosjektet. Jeg vil nå gå igjennom hennes testresultater i hver enkelt av selvledelsesteknikkene for å se hvilke områder det kan være spesielt nyttig å jobbe med.

Selvobservering innebærer å bli mer bevisst egen adferd, når og hvordan en viser visse typer oppførsel og effekten den har. Dette er et nødvendig første steg for å endre eller fjerne ineffektiv og uproduktiv adferdsmønster, og med informasjon om egen adferd og prestasjonsnivå kan man lære å lede seg selv effektivt.

Prosjektleder viser et naturlig høyt nivå av *selvobservering*, men kan nok vinne mer på å bevisstgjøre seg prosessen og jobbe aktivt med den. Da hun scorer høyt på *sosial intelligens* i testen om signaturstyrker kan denne evnen til å ikke bare forstå andre men også seg selv, hjelpe henne på dette feltet.

Stimuli-strategier: Bruk av, eller fjerning av, stimuli i omgivelsene kan oppmuntre til konstruktiv adferd, og minske eller fjerne destruktive adferdsmønstre. Lister, notater, oppslag og skjermspanere er bare noen få eksempler på ytre stimuli som kan være til hjelp for å holde fokuset på målet man ønsker å oppnå. Prosjektleder viser et middels nivå av stimuli-strategier. Hun svarer i intervjuet at hun bruker reminders og lister i sitt arbeid. Her kan det være noe å hente på å jobbe videre med teknikken. Men da prosjektleder scorer høyt på utholdenhet i test av signaturstyrker, noe som tilsier at hun ikke lar seg distrahere av omgivelsene når hun jobber, så dette er nok ikke det viktigste feltet å jobbe videre med. Hun uttaler også i dybdeintervju at hun i liten grad legger merke til sine omgivelser når hun jobber.

Målsetting: Hvis du ikke vet hvor du skal, vil du aldri komme dit, uttalte Harvey McKay. Et mål kan defineres som ”enderesultatet du jobber mot”. Man bør sette både langsiktige mål, samt kortsiktige mål på veien dit. Mål er generelt mer effektive om de er spesifikke og utfordrende, men oppnåelige. Forskning viser at prosessen med å sette utfordrende og spesifikke mål for seg selv, øker personens prestasjonsnivå betraktelig. Prosjektleder viser et høyt nivå av *målsetting*. Hun uttaler i intervjuet at hun liker å ha noe å jobbe mot, og å sette personlige mål for seg selv.

Selvbelønning: En av de mest kraftfulle måtene vi har for å lede oss selv til nye prestasjoner er selvbelønning. Dette kan være noe så enkelt som å mentalt gratulere seg selv når man har oppnådd noe viktig, eller noe mer konkret og fysisk som å unne seg en god middag eller ta seg en ferietur når et vanskelig prosjekt er ferdigstilt. Denne teknikken er spesielt nyttig for personer som er veldig selvkritiske. Prosjektleder viser et høyt nivå av selvbelønning. Hun uttaler at hennes belønninger ikke er fysiske ting, men at hennes belønning er å slappe av, være glad og å puste. Da prosjektleder viser et veldig høyt nivå av selvstraff vil

hun kunne hente store fordeler av å jobbe mer bevisst med selvbekräftelsesteknikker.

Selvstraff: Selvstraff eller selvkorrigerende tilbakemelding, bør bare bestå av positivt vinklet granskning av feil og uønsket adferd som kan føre til endringer i disse adferdsmønstrene. Målet må være å kunne ta konstruktive steg for å endre oppførsel man vet er gal, ikke å demoralisere og paralysere seg selv ved å dvele ved feilene vi har gjort. Følelser som selvkritikk og skyldfølelse har vist seg å skade prestasjonsnivået og bør unngås. Prosjektleder viser her et meget høy nivå av *selvstraff*. Hennes uttalelse om å ikke få sove når noe har gått galt, og at hun klandrer seg selv hundre prosent viser at hennes nivå av selvstraff nok kan virke negativt inn på hennes prestasjonsnivå. Her bør prosjektleder jobbe med å bruke konstruktiv selvkritikk istedenfor negativ selvsnakk. Hun kan her jobbe med å velge mindre negative tankemønstre gjennom *strategier for konstruktive tankemønstre*. *Strategier for konstruktive tankemønstre* er ment å støtte utviklingen av konstruktive tankemønstre og vaner som vil ha en positiv innvirkning på prestasjonsnivå. Dette innebærer å identifisere og erstatte dysfunksjonelle oppfatninger og antagelser, med mentale bilder og positiv selvsnakk. Man bør først observere sine tankemønstre og konfrontere samt bytte ut dysfunksjonelle, irrasjonelle oppfatninger og antagelser med mer konstruktive prosesser.

Øvelse: Øvelse gjennom mentale bilder er den symbolske og skjulte kognitive skapelsen av en opplevelse eller oppgave før man fysisk har utført handlingen. Ved å gå igjennom aktiviteter vi skal utføre på forhånd kan man oppdage problemer og korrigere dem, slik at en kan unngå feil. Individuer som ser for seg suksessfull utførelse av en aktivitet før de faktisk utfører den, vil sannsynligvis gjøre det bedre når de er stilt ovenfor aktiviteten. Innen *øvelse* viser prosjektleder et svært høyt nivå. Hun går alltid igjennom viktige aktiviteter på forhånd og ser for seg hvordan det skal bli. Hun har mange gjennomføringer og treninger før viktige aktiviteter. Hun uttaler derimot også at hun gjør dette fordi hun er en pessimistisk personlighet som aldri er avslappet. Her kan nok prosjektleder vinne på å adoptere et mer positivt vinklet tankemønster. Her kan kanskje *øvelse* pares med *selv-belønning* for å øke motivasjonen. Her kan man se for seg den

gjenkjennelsen man får fra andre, samt andre positive konsekvenser som følger med når en aktivitet er gjennomført på en vellykket måte.

I dette prosjektet jobber ikke prosjektleder med en fast prosjektgruppe. Hun jobber stort sett alene, men leier inn folk til enkelte oppgaver. Gjennom observasjon av møter mellom prosjektleder og samarbeidspartnere fremstår prosjektleder som inspirerende og god til å formidle prosjektets visjon, lyttende, klar, støttende og direkte i sin omgang med disse ressursene. Jeg vurderer prosjektleder til å benytte flere elementer fra transformasjonsledelse i sin omgang med prosjektmedarbeiderne.

4.3.1 Delkonklusjon:

Prosjektleder viser en gjennomgående høy score på selvledelsesteknikker, men kan vinne på å bevisstgjøre seg de forskjellige teknikkene og de fordelene som følger av å bruke teknikkene jevnlig. Hun viser også et meget høyt nivå av selvstraff, noe som kan ha en negativ effekt på prestasjonsnivået, og bør jobbe med teknikker for konstruktive tankemønstre for å styrke positivt selvsnakk.

Selvbelønningsteknikker vil også kunne hjelpe henne med å innføre et mer positivt tankemønster. Hun kan også jobbe aktivt med å utvikle sine signaturstyrker, noe som vil gi henne energi og muliggjøre optimal funksjon, utvikling og prestasjon.

4.0 Konklusjon og anbefaling

Vi ser at prosjektleder i Oslo kulturnatt innehar mange kvaliteter som kjennetegner en god prosjektleder. Hun klarer å jobbe med en kreativitet og fleksibilitet som passer godt til dette prosjektet, og hennes kommunikasjonsevner hjelper henne i møte med alle interessentene dette prosjektet har og til å jobbe med nettverket sitt. Men jeg vil anbefale at det utarbeides analyser over, og plan for kommunikasjon med, alle interessentgruppene, samt bedre systemer for planlegging og oppfølging av prosjektet. Jeg mener prosjektleder vil kunne vinne mye på å bevisstgjøre seg bruk av de forskjellige selvledelsesteknikker som er nevnt tidligere i denne oppgaven, og at å jobbe med disse teknikkene vil øke både effektiviteten og arbeidsgleden samt hjelpe på motivasjonen til å utføre oppgaver som er nødvendige men lite attraktive. Jeg vil også anbefale prosjektleder å jobbe

med å utvikle sine signaturstyrker, da å bruke disse styrkene har vist seg å gi energi til brukeren og muliggjør optimal funksjon, utvikling og prestasjon. Å bruke sine styrker har også vist seg å være inspirerende for andre, og dette kan øke effektiviteten i jobben for prosjektmedarbeiderne, og hjelpe til å skape en god arbeidskultur. Ved å jobbe med selvledelsesteknikker samt signaturstyrker kan prosjektleder øke sitt nivå av positive følelser, noe som har vist seg å øke ens evne til å gjøre flere ting samtidig og hjelpe henne med å være mer systematisk og oppmerksom. Positive følelser korrelerer med prestasjonsøkende variabler som kreativitet, mindre stress, bedre helse, helhetstenkning og emosjonell motstandskraft.

Litteraturliste:

- Andersen, Erling S. 2001. *Prosjektarbeid : en veiledning for studenter*. Redigert av Eva Schwencke. 3. utg. utg. Bekkestua: NKI forl.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Avolio, Bruce J. og Bernard M. Bass. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bandura, Albert. 1991. "Social cognitive theory of self-regulation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 248-287. doi: 10.1016/0749-5978(91)90022-L.
- . 2001. SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective. I *Annu. Rev. Psychol.*
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berg, Morten Emil. 2003. *Ledelse : verktøy og virkemidler*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Briner, Wendy. 2000. *Prosjektledelse*. Redigert av Colin Hastings, Michael Geddes, Michel Esnault og Espen Hagerup. Project leadership. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Einsiedel, Albert. 1987. "“Profile of Effective Project Managers”." *Project Management Journal* 18 (5).
- Fredrickson, Barbara L. 2001. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions." *American Psychologist* 56 (3): 218-26.
- Glasø, Lars og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2010. *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Hersey, Paul og Kenneth H. Blanchard. 1979. "Life cycle theory of leadership." *Life cycle theory of leadership* 33 (6): 94-100.
- Johannessen, Jon-Arild. 2008. *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Redigert av Bjørn Olsen. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild og Tom Rosendahl. 2010. *Prosjektkommunikasjon*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Linley, P. Alex. 2008. *Average to A+ : realizing strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.
- Manz, Charles C. 2015. "Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead?(Report)." 29 (1): 132.
- Manz, Charles C. og Henry P. Sims. 2001. *The new superleadership : leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

-
- Mikkelsen, Hans. 2007. *Grundbog i projektledelse*. Redigert av Jens O. Riis. 9. udg. utg. Rungsted: Prodevo.
- Morten Emil, Berg og Karlsen Jan Terje. 2014. "How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams." *International Journal of Managing Projects in Business* 7 (3): 449-472. doi: 10.1108/IJMPB-01-2013-0003.
- Müller, Ralf og Rodney Turner. 2007. "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project." *European Management Journal* 25 (4): 298-309. doi: 10.1016/j.emj.2007.06.003.
- Neck, Christopher. 2006. *Self-leadership*. Volume 21, Issue 4. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Neck, Christopher P. og Charles C. Manz. 2013. *Mastering self-leadership : empowering yourself for personal excellence*. 6th ed. utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Peterson, Christopher og Martin E. P. Seligman. 2004. *Character strengths and virtues : a handbook and classification*. Washington, D.C. :: American Psychological Association ; Oxford University Press.
- Røvik, Kjell Arne, Paul G. Roness, Per Læg Reid og Tom Christensen. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Seligman, Martin E. P. 2009. *Ekte lykke : den nye positive psykologien*. Redigert av Thor Magnus Tangeraas. Authentic happiness. Oslo: Universitetsforl.
- "Survey Character Strengths."
<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/questionnaires/survey-character-strengths>.
- Westhagen, Harald, Erik Røine, Tor Kjeldsen, Kjell Gunnar Hoff og Ole Faafeng. 2008. *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse*. 6. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- "Årsberetning 2015 Kulturetaten." 2015
[https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/Innhold/Politikk og administrasjon/Etater og foretak/Kulturetaten/Årsberetning 2015 Kulturetaten.pdf](https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/Innhold/Politikk_og_administrasjon/Etater_og_foretak/Kulturetaten/Årsberetning_2015_Kulturetaten.pdf).

Vedlegg 1: Resultat av test for å fastslå signaturstyrker.

Utført av prosjektleder i Oslo kulturnatt under et møte 11. april 2016.
Tilstede er prosjektleder og meg selv. Test gjennomføres på nettsiden
www.authentic happiness.com.

The ranking of the strengths reflects your overall ratings of yourself on the 24 strengths in the survey, how much of each strength you possess. Your top five are the ones to pay attention to and find ways to use more often.

Your Top Strength**Curiosity and interest in the world -**

You are curious about everything. You are always asking questions, and you find all subjects and topics fascinating. You like exploration and discovery.

Your Second Strength**Capacity to love and be loved -**

You value close relations with others, in particular those in which sharing and caring are reciprocated. The people to whom you feel most close are the same people who feel most close to you.

Strength #3**Bravery and valor -**

You are a courageous person who does not shrink from threat, challenge, difficulty, or pain. You speak up for what is right even if there is opposition. You act on your convictions.

Strength #4**Industry, diligence, and perseverance -**

You work hard to finish what you start. No matter the project, you "get it out the door" in timely fashion. You do not get distracted when you work, and you take satisfaction in completing tasks.

Strength #5**Social intelligence -**

You are aware of the motives and feelings of other people. You know what to do to fit in to different social situations, and you know what to do to put others at ease.

Strength #6**Love of learning -**

You love learning new things, whether in a class or on your own. You have always loved school, reading, and museums-anywhere and everywhere there is an opportunity to learn.

Strength #7**Fairness, equity, and justice -**

Treating people fairly is one of your abiding principles. You do not let your personal feelings bias your decisions about people. You give everyone a chance.

Strength #8**Perspective wisdom -**

Although you may not think of yourself as wise, your friends hold this view of you. They value your perspective on matters and turn to you for advice. You have a way of looking at the world that makes sense to others and to yourself.

Strength #9**Honesty, authenticity, and genuineness -**

You are an honest person, not only by speaking the truth but by living your life in a genuine and authentic way. You are down to earth and without pretense; you are a "real" person.

Strength #10**Judgment, critical thinking, and open-mindedness -**

Thinking things through and examining them from all sides are important aspects of who you are. You do not jump to conclusions, and you rely only on solid evidence to make your decisions. You are able to change your mind.

Strength #11**Humor and playfulness -**

You like to laugh and tease. Bringing smiles to other people is important to you. You try to see the light side of all situations.

Strength #12**Kindness and generosity -**

You are kind and generous to others, and you are never too busy to do a favor. You enjoy doing good deeds for others, even if you do not know them well.

Strength #13**Creativity, ingenuity, and originality -**

Thinking of new ways to do things is a crucial part of who you are. You are never content with doing something the conventional way if a better way is possible.

Strength #14**Gratitude -**

You are aware of the good things that happen to you, and you never take them for granted. Your friends and family members know that you are a grateful person because you always take the time to express your thanks.

Strength #15**Leadership -**

You excel at the tasks of leadership: encouraging a group to get things done and preserving harmony within the group by making everyone feel included. You do a good job organizing activities and seeing that they happen.

Strength #16**Appreciation of beauty and excellence -**

You notice and appreciate beauty, excellence, and/or skilled performance in all domains of life, from nature to art to mathematics to science to everyday experience.

Strength #17**Citizenship, teamwork, and loyalty -**

You excel as a member of a group. You are a loyal and dedicated teammate, you always do your share, and you work hard for the success of your group.

Strength #18

Zest, enthusiasm, and energy -

Regardless of what you do, you approach it with excitement and energy. You never do anything halfway or halfheartedly. For you, life is an adventure.

Strength #19

Hope, optimism, and future-mindedness -

You expect the best in the future, and you work to achieve it. You believe that the future is something that you can control.

Strength #20

Caution, prudence, and discretion -

You are a careful person, and your choices are consistently prudent ones. You do not say or do things that you might later regret.

Strength #21

Spirituality, sense of purpose, and faith -

You have strong and coherent beliefs about the higher purpose and meaning of the universe. You know where you fit in the larger scheme. Your beliefs shape your actions and are a source of comfort to you.

Strength #22

Self-control and self-regulation -

You self-consciously regulate what you feel and what you do. You are a disciplined person. You are in control of your appetites and your emotions, not vice versa.

Strength #23

Forgiveness and mercy -

You forgive those who have done you wrong. You always give people a second chance. Your guiding principle is mercy and not revenge.

Strength #24

Modesty and humility -

You do not seek the spotlight, preferring to let your accomplishments speak for themselves. You do not regard yourself as special, and others recognize and value your modesty.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Dybdeintervju med prosjektleder i Oslo Kulturnatt foretatt 11.05.2016. Taleopptak benyttet. Tilstede under intervju er prosjektleder i Oslo kulturnatt og meg selv.

Innledning:

Hva er din nåværende stilling?

Jeg er prosjektleder i kulturetaten i Oslo kommune

Hvor lenge har du jobbet med prosjektet Oslo kulturnatt?

Siden 2009, i 7 år nå.

Styring

Tid:

Setter du opp en milepælsplan eller fremdriftsplan for prosjektet?

Ja, nå har jeg hatt dette prosjektet alene siden 2009 og det er jo de samme milepælene hvert år. Det er de forskjellige anskaffelsene som må følge reglementet for offentlige anskaffelser. Også er det mobilisering av arrangørene som er de som skaper innholdet, og ansettelser vi må gjøre. Markedsføring er også satt opp. Jeg jobber med et fast oppsett som også er fleksibelt om det trengs å gjøres endringer.

Setter du opp aktivitetsplaner for hvordan nå hver milepæl også?

Ja, disse er også de samme fra år til år. Det er ikke noe nytt.

Hvordan måler du fremdriften i prosjektet?

Ja, nå jobber jeg i et system hvor jeg ikke er full tid på dette prosjektet og jeg jobber alene, så jeg jobber på den måten at jeg skal få gjort så mye som overhodet mulig innenfor de rammene jeg har. Men jeg kan plutselig få en bestilling inn fra sidelinjen som går på noe helt annet, det kan skje rett før eller under gjennomføringen av kulturnatt, eller få tildelt et annet prosjekt sånn at i et slikt system må man rett å slett bare prøve å jobbe med det og rundt det. Og blir det ikke optimalt, må man bare gjøre det så bra som mulig. Og det som er med kunst og kultur er at det er uendelig med muligheter. Jeg sjekker jo om jeg ligger etter planen, de største tingene er jo tidsbestemt. Som når programmet er ferdig, når det skal til trykk, når det skal distribueres. Disse tingene må skje en bestemt dato.

Markedsføringen skjer også etter et tidsskjema. Men det er ikke snakk om å selge blyanter, dette er ikke et så konkret prosjekt. Det er kreativitet, det er innovasjon på mange måter. Det skjer alltid noe fantastisk men det kan ikke alltid måles med to streker under svaret.

Kvalitet:**Hvilke mål setter du for kvalitet i dette prosjektet?**

Målet mitt er alltid at det skal bli bedre enn sist arrangement og at det skal bli flere aktører, flere bra samarbeid og flere unike ting som skjer på grunn av kulturnatten, og selvfølgelig flere besøkende til aktørene, så det er målet jeg jobber mot, også får man til så mye som overhodet mulig med de rammene man har. Men hvor fantastisk selve arrangementet blir, hvor bra kvaliteten på arrangementet, hvor mange publikum som kommer dette vet man ikke. Det er jo i kvaliteten selve jobben ligger. Hvor unikt blir det, liker folk det, slikt er vanskelig å vite på forhånd. Det er jo også snakk om smak og behag.

Hvordan sikrer du kvalitet i løpet av prosjektet?

Her jobber jeg på mange forskjellige måter. Jeg jobber med å pleie de kontaktene jeg har opparbeidet meg gjennom årene og ha et godt forhold til de, vi utvikler oss sammen. Og jeg jobber med å koble de med fornuftige samarbeidspartnere slik at de begge kan utvikle seg sammen. Også jobber jeg med kulturutviklingsavdelingen hos oss som er de som tildeler kulturtilskudd til hele Oslo, og går igjennom alle de prosjektene som har mottatt tilskudd for å se om noen egner seg for kulturnatt. Dette er jo store deler av kulturlivet i oslo. Jeg jobber mye internt med kunstavdelingen og med de som har musikk kunnskap, altså alle avdelingene som jobber med forskjellige kulturaktiviteter i byen. Også er det å følge med mye research på hva som skjer i byen, hva som er kult. Alt som foregår og så er det å prøve å få med de som er bra. Da har jeg det som kalles mini-workshop, som er uformelle møter og samtaler med forskjellige mennesker som har forskjellige innfallsvinkler på kulturaktiviteter. Av og til ene til en og av og til med grupper. Den mest intense mobiliseringsfasen pågår fra mars til juli, men det er jo en kontinuerlig prosess som pågår hele året. Den pågår når jeg sover og den pågår når jeg møter mennesker, når jeg leser noe, så den pågår alltid. Jeg er alltid på utkikk etter mulige bidrag, pågår kontinuerlig og konstant

Kostnader:**Setter du opp et budsjett for prosjektet på forhånd?**

Ja vi har et budsjett. Vi har en budsjettramme på 500.000,- og jeg setter opp budsjett for hvert år.

Hvordan kontrolleres kostnadsbruk i prosjektet?

Det er enkelt å følge med på kostnadsbruken. Jeg setter opp budsjettet og holder i det selv. Det er jo de samme faste kostnadspunktene. Den største er jo programmet, designvinneren skal lønnes for sitt bidrag, settingen og korrekturrundene, trykket og distribusjon. Ellers er det markedsføring og annonser. Også har jeg lagt inn en stor buffer til uforutsette ting og eventuelle nye ideer. Vi ønsker jo å ha med noe nytt og oppsiktsvekkende hver gang, noe crazy som trekker oppmerksomhet, så det kan vi bruke litt penger på fra denne potten om det skulle dukke opp.

Interessenter:**Har du på forhånd kartlagt interessentene til Oslo kulturnatt? Hvilke anser du som de viktigste?**

Det sier seg nok selv hvem som er interessentene. Ihvertfall grovt sett de viktigste. De viktigste er deltagerne og Oslos befolkning.

Har du en plan for kommunikasjon med disse forskjellige gruppene?

Her liker jeg å bruke sunn fornuft og fleksibilitet. Interessentgruppene inneholder veldig forskjellige mennesker. Innen kulturaktørene er det alt fra nationaltheateret som er en tung kulturinstitusjon som planlegger tidsplanen sin år i forveien til gatemusikanter som blir med i siste liten. De 170 aktørene er altså totalt ulike. Det går ikke an å ha en satt enhetlig strategi på kommunikasjon med alle disse ulike, disse aktørene krever en svært forskjellig type kommunikasjon. Jeg må ha en forskjellig tilnærming til hver og en av dem. Det samme gjelder publikum. Målgruppen vår er jo alle og de er jo svært forskjellige både alder, kjønn og interesser, så vi markedsfører oss på forskjellig vis for å nå flest mulig. Det er ikke nedskrevet en egen kommunikasjonsstrategi for interessenter, men den har jeg i hodet. Siden jeg har så lite tid og ressurser og, så ser jeg det slik at å ta seg tiden

til å utarbeide disse planene i detalj, hadde tatt tid som jeg trenger til andre oppgaver. Jeg synes vi har en plan og en god strategi, men den endrer seg jo og byen endrer seg og kulturlivet endrer seg, så vi må være fleksible.

Hovedfunn fra intervju:

Tidsstyring:

- PL benytter samme milepælsplan fra år til år.
- PL benytter samme aktivitetsplan fra år til år.
- PL jobber ikke med fastsatte systemer for å måle fremdrift.
- PL sørger for at aktiviteter med fastsatt dato gjennomføres, men da hun kan bli tatt ut av prosjektet for andre arbeidsoppgaver jobber hun fleksibelt med annen oppfølging.
- Prosjektet jobber med kreativitet og innovasjon, størrelser som PL mener er vanskelig å fysisk måle.

Kvalitetsstyring:

- Mål for kvalitet i prosjektet er at det skal være bedre enn sist arrangement. Flere aktører, flere bra samarbeid, flere unike ting og flere besøkende.
- PL jobber med strenge rammer for ressurser og gjør så mye som mulig innen disse rammene.
- Vanskelig å måle kvaliteten er, kultur er smak og behag.
- For å sikre kvalitet jobber PL med å pleie og utvide nettverket sitt, kobler samarbeidspartnere som kan skape noe bra sammen, jobber internt med kulturutviklingsavdelingen og kunstavdelingen for å fange opp spennende prosjekt og gjør research på hva som skjer på kulturscenen i Oslo.
- Research for prosjektet foregår hele året. Prosjektleder er alltid på utkikk etter potensielle aktører.

Ressursstyring

- PL har budsjetttramme på 500.000,- og setter opp budsjett selv.
- Stort sett samme utgiftene fra år til år
- Ansettelse av designer, grafiker og en stilling på markedsføring i tre måneder er bakt inn i budsjettet.
- Hun legger inn stor buffer for uforutsette utgifter
- Følger opp utgifter selv. Ikke faste rammer for budsjettoppfølgingen.
- Har ikke analysert de forskjellige interessentgruppene, men mener de er selvsagte
- Anser aktører og publikum som viktigste interessenter
- Har ingen plan for kommunikasjon med interessentene, hun bruker ”sunn fornuft”
- Store variasjoner innen interessentgruppene gjør at hun tilpasser sin kommunikasjon til forskjellige grupperinger

-
- Anser at å utarbeide detaljerte planer for kommunikasjon og styring krever for mye av prosjektets begrensede ressurser
 - Syns hun har en god plan og strategi for arbeidet, og at det viktigste er å ha fleksibilitet i alle ledd

Selvledelse

1. Holder du rede på hvor godt du presterer når du jobber?

Ja, det gjør jeg. Jeg merker meg når det flyter, når underleverandører responderer og hvilken kommunikasjon jeg har med dem, også legger jeg merke til når det butter, når jeg må endre retning på tilnærming. Skalavurdering: 5

2. Bruker du ofte påminnelser for å hjelpe deg å huske ting du skal gjøre?

Ja, kontinuerlig. Jeg bruker mye lapper og reminders. Skalavurdering: 4

3. Liker du å jobbe mot spesifikke mål du setter for deg selv?

Ja, absolutt. Jeg liker å jobbe mot mål. Skalavurdering: 5

4. Føler du deg fornøyd med deg selv når du har gjennomført en oppgave på en bra måte?

Ja, når alt går bra så er jeg fornøyd, men jeg merker det mere når det ikke går bra. Skalavurdering: 3

5. Har du en tendens til å klandre deg selv når det går dårlig med en oppgave på jobb?

Ja 100%. Jeg har en tendens til å klandre meg selv. Om det er en komme feil i programmet så får jeg ikke sove om natten. Skalavurdering: 5

6. Trener du ofte på viktige gjøremål før du faktisk gjennomfører dem?

Ja, absolutt. Jeg går igjennom, ser for meg hvordan det kommer til å bli. Om jeg skal ha en presentasjon eller et viktig møte, så prepper jeg meg veldig. Skalavurdering: 5

7. Er du stort sett oppmerksom på hvordan du har prestert på en oppgave?

Ja, absolutt. Jeg går igjennom i etterkant. Skalavurdering: 4

8.Prøver du å innrede dine jobbomgivelser på en måte som hjelper deg å fokusere positivt på jobben din? Nei, jeg lar meg i veldig liten grad påvirke av omgivelsene mine. 1

9.Setter du personlige mål for deg selv?

Ja, jeg liker å ha noe å jobbe mot og setter mål for meg selv. Skalavurdering: 4

10.Belønner du ofte deg selv når du har lyktes med å gjennomføre en oppgave ?

Jeg belønner meg med at jeg har lov å slappe litt av og være glad. Skalavurdering: 4

11.Har du en tendens til å være streng med deg selv når du har mislyktes med en oppgave?

Ja, svært! Det blir vanskelig å sove, og jeg kverner på hva som gikk galt. Skalavurdering: 5

12.Liker du å gå igjennom viktige oppgaver før du utfører dem?

Jeg blir aldri herdet og jeg er alltid pessimist og jeg er aldri avslappet. Jeg vet ikke om jeg kan si at jeg liker å gå igjennom oppgavene, men jeg gjør det for å forberede meg best mulig. Skalavurdering: 5

13.Følger du med på din fremgang på prosjekter du jobber med?

Ja, det gjør jeg. Jeg har ikke et system for det, men jeg følger med. Skalavurdering: 4

14.Prøver du å omgi deg med mennesker og objekter som bringer frem ønsket oppførsel hos deg selv? Ja, nå har man ikke alltid dette valget i en jobb

situasjon, men hvis jeg har et valg så har det mye å si ha noen som er positivt. Det går fint alene også, men det blir veldig tungt om det er noen med som er lite produktiv og negativ. Skalavurdering: 4

15.Liker du å sette egne prestasjonsmål?

Ja, det gjør jeg absolutt. Skalavurdering: 5

16.Liker du å belønne deg selv med en ting eller aktivitet du liker når du har gjennomfører en oppgave på en vellykket måte? Ja, jeg belønner meg selv, ikke med ting eller aktiviteter, men med f.eks å rydde pulten, puste og slappe av litt. Skalavurdering: 4

17.Er du ofte veldig kritisk mot deg selv om dine feil?

Ja, veldig. Det er en del av greia. Jeg tenker at dette skal aldri skje igjen og det plager meg veldig. Er noe feil så bruker jeg tid på å tenke igjennom hvorfor det ikke var i orden. Skalavurdering: 5

18.Øver du ofte på din plan for hvordan en aktivitet skal gjennomføres før du faktisk gjør den?

Ja, ofte. Mange gjennomganger og trening i forkant. Går igjennom planen og forbereder meg på alt som kan dukke opp. Skalavurdering: 5

Selvobservering 1, 7, 13: 5 + 4 + 4: 13 Høyt nivå

Stimuli-strategier 2, 8, 14: 4 + 1 + 4: 9 Middels nivå

Selv-målsetting 3, 9, 15: 5 + 4 + 4: 13 Høyt nivå

Selvbelønning 4, 10, 16: 3 + 4 + 4: 11 Høyt nivå

Selv-straff 5, 11, 17: 5 + 5 + 5: 15 Veldig høyt nivå

Øvelse 6, 12, 18: 5 + 5 + 5: 15 Veldig høyt nivå

Total score inkludert selvstraff : 76

Total score uten selvstraff : 61 Høyt sammenlagt nivå for selvledelsestrategier