

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI



- MOT til å lede -

Eksamenskode og navn:

**BTH2532 Bacheloroppgave prosjektledelse**

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

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

**Forord**

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave innen bachelor i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Samarbeidet i gruppen var eksepsjonelt. Vi har utfylt hverandre på en god måte, som har resultert i en bacheloroppgave vi er svært fornøyd med. Vi ønsker derfor å takke hverandre for godt samarbeid og gode bidrag til oppgaven.

Vi har all grunn til å takke MOT. Da vi kontaktet organisasjonen i januar var de svært hjelpelige med å finne et prosjekt som var av vår interesse. Ved oppgaveskrivingen var MOT opptatt med å forberede MOT-turneen 2015, men tok seg likevel tid til å bidra slik at vi kunne levere en god oppgave. Takk for et godt samarbeid og for at vi fikk skrive om deres meningsfulle prosjekt.

Vi vil også rette en stor takk til vår foreleser og veileder, Tore Aalberg.

Etter utallige timer har vi endelig nådd vår siste milepæl:

” Når bacheloroppgaven er levert og signert”

Trondheim 01.06.2015

---

Caroline Hellestræ Solheim

---

Fredrik von der Lippe

---

## Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord .....</b>                          | <b>i</b>  |
| <b>Innholdsfortegnelse.....</b>              | <b>ii</b> |
| <b>Sammendrag .....</b>                      | <b>iv</b> |
| <b>1. Innledning .....</b>                   | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Tema og problemstilling.....</b>      | <b>1</b>  |
| 1.1.1 Begrunnelse for valg av tema .....     | 2         |
| 1.1.2 Problemstilling.....                   | 2         |
| 1.1.3 Den avgrensede problemstillingen ..... | 2         |
| <b>1.4 MOT.....</b>                          | <b>3</b>  |
| 1.4.1 Organisasjonsbeskrivelse.....          | 3         |
| 1.4.2 MOT-turnéen .....                      | 4         |
| <b>2. Metode.....</b>                        | <b>5</b>  |
| <b>2.1 Valg av metode .....</b>              | <b>5</b>  |
| <b>2.2 Primærdata.....</b>                   | <b>5</b>  |
| 2.2.1 Utførelse av intervjuene .....         | 5         |
| 2.2.2 Reliabilitet.....                      | 6         |
| 2.2.3 Validitet .....                        | 6         |
| <b>2.3 Sekundærdata.....</b>                 | <b>7</b>  |
| <b>3. Ledelse av prosjektet .....</b>        | <b>8</b>  |
| <b>3.1 Kort om modellen .....</b>            | <b>8</b>  |
| <b>3.2 Se oppover.....</b>                   | <b>9</b>  |
| 3.2.1 Teori.....                             | 9         |
| 3.2.2 Drøfting.....                          | 11        |
| 3.2.3 Delkonklusjon .....                    | 14        |
| <b>3.3 Se utover .....</b>                   | <b>15</b> |
| 3.3.1 Teori.....                             | 15        |
| 3.3.2 Drøfting.....                          | 17        |
| 3.3.3 Delkonklusjon .....                    | 18        |

---

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>3.4 Se bakover .....</b>  | <b>19</b> |
| 3.4.1 Teori.....             | 19        |
| 3.4.2 Drøfting.....          | 21        |
| 3.4.3 Delkonklusjon .....    | 22        |
| <b>3.5 Se framover .....</b> | <b>23</b> |
| 3.5.1 Teori.....             | 23        |
| 3.5.2 Drøfting.....          | 25        |
| 3.5.3 Delkonklusjon .....    | 26        |
| <b>3.6 Se innover .....</b>  | <b>27</b> |
| 3.6.1 Teori.....             | 27        |
| 3.6.2 Drøfting.....          | 30        |
| 3.6.3 Delkonklusjon .....    | 31        |
| <b>3.7 Se nedover .....</b>  | <b>32</b> |
| 3.7.1 Teori.....             | 32        |
| 3.7.2 Drøfting.....          | 35        |
| 3.7.3 Delkonklusjon .....    | 37        |
| <b>4. Konklusjon.....</b>    | <b>38</b> |
| <b>Referanser.....</b>       | <b>41</b> |

---

## Sammendrag

MOT er en ideell organisasjon, som har ungdommenes mot i fokus. Deres visjon er: ”varmere og tryggere samfunn”. MOT samarbeider med cirka 65.000 frivillige ungdommer. Gjennom prosjektet MOT-turneen 2014 ønsket de å gi et bidrag tilbake til ungdommen. MOT-turneen er et forsterkningstiltak som skal understreke og forsterke budskapet deres.

Temaet i denne oppgaven er ledelse av prosjekter. Ved å ta utgangspunkt i prosjektlederens kompass skal vi se på hvordan turneen ble ledet. Dette førte til følgende avgrensede problemstilling:

*”Hvordan ble prosjektet MOT-turneen 2014 ledet i forhold til prosjektlederens kompass?”*

Ut fra prosjektlederens kompass, har vi benyttet oss av dybdeintervjuer, for å sammenligne hvordan prosjektet ble ledet opp mot teori. Begrunnelsene våre baserer seg på intervjuer med prosjektleder, medarbeider, MOT-ledelsen og Gjensidigestiftelsen, som bidro med økonomiske ressurser.

Prosjektleder har ikke formell fagutdannelse eller annen relevant teoretisk bakgrunn. Likevel stemte store deler av prosjektleders styring, av MOT-turneen 2014, med sekundærdataen knyttet til prosjektlederens kompass. Dette viser at prosjektlederens kompass er sunn fornuft, satt i system. Konklusjonen er at: *Mot-turneen 2014 ble ledet i samsvar med de seks retningene.*

Det var prosjektleders styring av interessentene som kun var tilfredsstillende. Grunnen til det, var at samarbeidet mellom prosjektleder og sponsor kunne vært forbedret. Prosjektet kunne også dratt nytte av en interessentanalyse.

---

## 1. Innledning

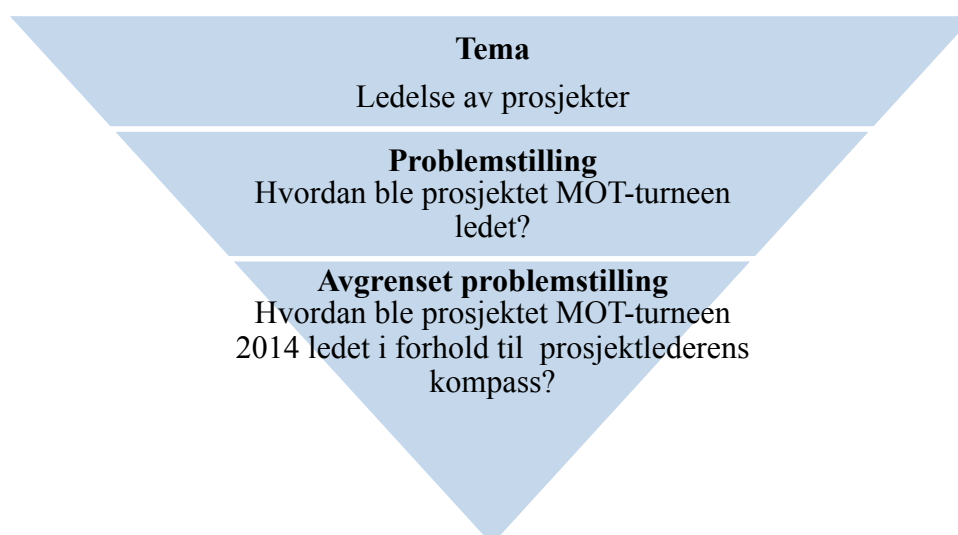
Det kreves mot for å lede prosjekter. Prosjektlederrollen skiller seg fra det å være leder i linjeorganisasjon, ettersom man ofte skal løse et problem som er nytt for organisasjonen. Det å være prosjektleder er en synlig jobb. Dersom prosjektet blir en suksess, hylles prosjektleder. Mislykkes prosjektet, klandres ofte prosjektleder. (Karlsen 2013, 116 )

Prosjekt som arbeidsform og prosjektledelse generelt er noe som interesserer oss. Vi har således gjennomført en fordypning i faget ”Prosjektledelse”, og skal skrive en bacheloroppgave innen emnet.

Vi har innledet et samarbeid med MOT, og skal skrive en bacheloroppgave om deres prosjekt; MOT-turneen 2014.

### *1.1 Tema og problemstilling*

For å komme frem til tema, problemstilling og avgrenset problemstilling har vi tatt utgangspunkt i figuren til Andersen og Schwencke (2012, 31 ).



### *1.1.1 Begrunnelse for valg av tema*

Å skrive, søke og lære om prosjektlederens rolle og funksjon kan forberede oss på en karriere innen prosjektarbeid. Vi har valgt å forbedre våre prosjektkunnskaper ved å rette fokuset mot ledelse av prosjekter.

Prosjektlederen står ovenfor mange utfordringer og befinner seg i en utsatt posisjon. Ettersom vi selv en dag forhåpentligvis vil inntre i prosjektlederrollen, anser vi det både spennende og lærerikt å skrive en bacheloroppgave innen dette tema.

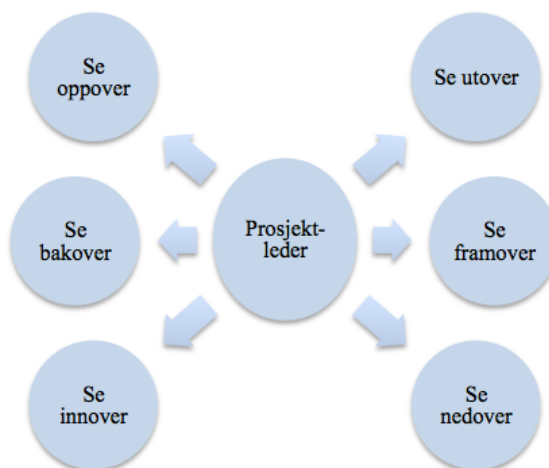
### *1.1.2 Problemstilling*

I denne oppgaven ønsker vi å rette fokus mot hvordan MOT-turneen ble ledet. Vi er interessert i å lære mer om hvordan et prosjekt blir ledet i praksis. Valgt problemstilling kan bidra til å øke vår kompetanse innen ledelse av prosjekter. Med utgangspunkt i dette kom vi frem til følgende problemstillingen:

”Hvordan ble prosjektet MOT-turneen ledet?”

### *1.1.3 Den avgrensede problemstillingen*

Ledelse er et tema med mange vinklinger. I bacheloroppgaven har vi tatt utgangspunkt i Briner, Hastings og Geddes (2000, 32) figur ”Prosjektlederens kompass”, som illustreres på neste side. I følge Jan Terje Karlsen (2013, 118) vil en prosjektleder med fokus på de seks retningene ha et helhetsperspektiv som vil være til hjelp når prosjektleder skal løse oppgaver og utfordringer underveis i prosjektet. Den avgrensede problemstillingen ble med fokus på MOT-turneen 2014: ”Hvordan ble prosjektet MOT-turneen 2014 ledet i forhold til prosjektlederens kompass?”



### ***1.4 MOT***

Et tema vi finner interessant er psykisk helse. I mediene hører og leser vi til stadighet om ungdom som sliter med tilpasning og/eller stå opp for seg selv. Etter anbefaling fra Andersen og Schwencke (2012, 31) ønsker vi å skrive en bacheloroppgave om noe som engasjerer oss. Derfor har vi vært på jakt etter et prosjekt hvor formålet var å forbedre ungdommenes hverdag. MOT er en organisasjon som har ungdommenes mot i fokus. Etter at vi tok kontakt med MOT, ble vi enige om at MOT-turneen ville være et prosjekt som sammenfalt med våre ønsker og interesser.

#### ***1.4.1 Organisasjonsbeskrivelse***

I 1997 ble MOT stiftet av fire engasjerte toppidrettsutøvere; Atle Vårvik, Johan Olav Koss, Dag Otto Lauritzen og Rune Bratseth. Initiativtakerne var Atle Vårvik og Johan Olav Koss. Skøyteløpernes ønske var å styrke ungdommenes mot. MOT sine prinsipper er å jobbe i forkant, se hele menneske, forsterke det positive og bruke ansvarlige kulturbyggere til å inkludere andre. ”Prinsippene er inspirert ut fra ønsket om å bygge fremfor å reparere, og ønsket om å skape, styrke og vokse framfor å redusere” (MOT, 9). MOT styres i dag sentralt fra Trondheim. For å nå ut til målgruppen jobber flere frivillige innen skoler og idrettsforeninger.



---

MOT benytter seg av kjente personer innen kultur og idrett for å skape et engasjement hos ungdommen. I et intervju 3.februar 2015 ble vi fortalt at MOT stiller seg høye krav og derfor konstruktivt kritisk til hvem som er deres ambassadører. Det holder ikke bare å være en kjent toppidrettsutøver. Man må også stå for verdiene til MOT, som er: MOT til å leve, MOT til å bry seg og MOT til å si nei. (MOT, 7)

I dag samarbeider MOT med cirka 65.000 frivillige ungdommer og 300 skoler over hele Norge (MOT 2015). Frivillige ildsjeler bruker mye av sin tid til å nå ut til ungdommen. Ildsjelene er enkeltpersoner i posisjoner hvor de har stor påvirkningskraft og formidlingsevne overfor ungdom. Årlig blir det brukt rundt 30.000 timer i klasserom hvor ungdommer utfører øvelser, rollespill, dialoger og historier. Aktivitetene skal bevisstgjøre ungdom til å ta egne valg, stå sammen og vise mot.

#### *1.4.2 MOT-turnéen 2014*

31.mars 2014 startet turnéen i Våler kommune i Hedmark. 9.september samme år ble turnébussen parkert for siste gang. Turnéen rullet i fem måneder, med fokus rettet mot ungdom. MOT-turnéen er et av tre forsterkningstiltak til MOT som skal understreke og forsterke budskapet. I intervju 3.februar 2015 ble vi informert om at MOT-turneen først og fremst er et tiltak for å gi et bidrag tilbake til ungdommen. Fokus er rettet mot engasjement og motivering, med konserter og foredrag som katalysatorer.

Gjensidigestiftelsen var en viktig bidragsyter for MOT-turneen 2014. I et intervju med prosjektleder ble vi fortalt at Gjensidigestiftelsen fullfinansierte MOT-turneen både i 2010, 2011, 2012 og 2013. Videre har de inngått en treårs kontrakt hvor Gjensidigestiftelsen finansierer 75% av turneen. De resterende 25% blir dekket av driftskostnadene til MOT og samarbeidspartnere. I en mail fra Gjensidigestiftelsen 2.februar 2015 fikk vi opplyst at de bidrar med 7,5 millioner kroner til MOT-turneen i perioden 2014-2017. I 2014 lå turnebudsjettet på 2.195.250 kroner. (Råbudsjett turné 2014)

---

## 2. Metode

### 2.1 Valg av metode

Ved hjelp av ulike metoder kan man innhente relevant informasjon til problemstillingen vi har valgt. Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ undersøkelse. I kvalitativ forskning undersøkes hendelser og erfaringer i dybden (Andersen og Schwencke 2012, 120 ). Ettersom vi var ute etter erfaringer og meninger, ble det foretatt dybdeintervjuer som er en av de to vanligste formene for kvalitativ undersøkelse. Under samtale- eller dybdeintervju er målet å hente inn informasjon fra respondenten. Respondenten anses som en kunnskapsrik og erfaren person som kan bidra til økt innsikt og kunnskap innen valgt tema (Ringdal 2013, 228 ). Gjennom intervjuene fikk vi mulighet til å sammenligne valgt prosjekt opp mot teori vi fant som sekundærdata.

### 2.2 Primærdata

”Det å skape et eget materiale kaller vi å utarbeide et primærmateriale” (Ringdal 2013, 242 ). Vi ønsket å få en større forståelse utover det vi fant av teoristoff. For å besvare problemstillingen, var det viktig å få innsikt og meninger fra flere nivåer i prosjektet, både interne og eksterne interessenter. Det ble til slutt fire informanter som ble intervjuet, herunder:

- Prosjektleder
- MOT-ledelsen
- Gjensidigestiftelsen
- Medarbeider

#### 2.2.1 Utførelse av intervjuene

Intervjuguidene tar utgangspunkt i, og er strukturert etter ”Prosjektlederens kompass” (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31 ). Andersen og Schwencke (2012, 122 ) presiserer viktigheten av et godt forarbeid. Vi konstruerte fire ulike intervjuguides, en til hver av respondentene. Ved flere av spørsmålene la vi til underspørsmål for å få fram konkrete svar som var relevante for vår besvarelse.

---

I følge Andersen og Schwencke (2012, 122 ) trenger dyptgående intervjuer personlig nærvær. Raske spørsmål krever derimot kun en telefonsamtale. Intervju av prosjektleder og leder i MOT ble avholdt i MOTs hovedkontor i Trondheim. Av praktiske årsaker fikk vi dessverre kun foretatt intervjuene med Gjensidigestiftelsen og medarbeideren over telefon. Optimalt ville alle fire intervjuene foregått ”ansikt til ansikt”.

I forkant av intervjuene hadde vi avklart rollene. Hvem som skulle stille spørsmål og hvem som skulle observere og ta notater. Umiddelbart etter intervjuene gikk vi gjennom notatene for å bearbeide innhentet informasjon. På denne måten minimerte vi usikkerheten knyttet opp mot misforståelser og tap av informasjon. Andersen og Schwencke (2012, 124 ) skriver at bruk av båndopptaker kan føre til reservasjon. For å unngå reservasjoner ble ikke båndopptaker benyttet.

### *2.2.2 Reliabilitet*

Reliabilitet i kvantitativ forskning går på etterprøvnbarhet, mens i kvalitativ forskning handler det om pålitelighet til respondenten (Krumsvik 2013, 158 ). Påliteligheten til våre respondenter var høy. Vi fant ingenting som skulle tilsi at respondentene skulle fortelle oss usannheter om og rundt prosjektets gjennomføring. Slik vi oppfattet det, var det kun spørsmålsformuleringen som kunne påvirke reliabiliteten. Herunder ledende og/eller utydelige spørsmål (Krumsvik 2013, 158 ). Vi prøvde etter beste evne å formulere oss tydelig i intervjusituasjonen og spurte ved flere anledninger om spørsmålene var klare og tydelige. Under utarbeidelsen av intervjuguiden unngikk vi, etter beste evne, å konstruere ledende spørsmål.

### *2.2.3 Validitet*

I kvalitativ forskning handler validitet om man har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke (Krumsvik 2013, 151 ). Med andre ord ser man på relevansen til informasjonen som er innhentet.

---

Informasjonen vi har mottatt gjennom intervjuene, har høy validitet; Etersom vi har villet vite hvordan personene som var involvert i prosjektet oppfattet MOT-turneens ledelse. Respondentenes syn på prosjektet hadde derfor høy gyldighet/validitet i forhold til problemstilling.

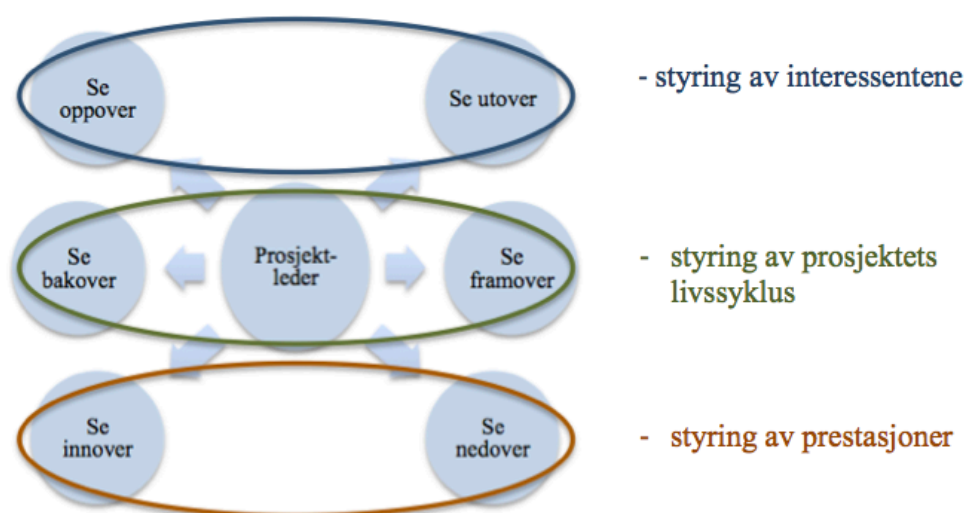
### ***2.3 Sekundærdata***

”Informasjon som allerede er laget for andre formål, kalles sekundærmateriale” (Andersen og Schwencke 2012, 109 ). Sekundærdata i oppgaven er teori om kompasset, samt supplerende teorier rettet mot hver av de seks retningene. Sekundærdata er hentet fra artikler, fagbøker og tidsskrifter. Som tidligere nevnt var det med bakgrunn i sekundærdata vi utarbeidet intervjuguidene. Vi har etter beste evne sporet opp primærkildene som forfatterne og forskerne benyttet seg av.

### 3. Ledelse av prosjektet

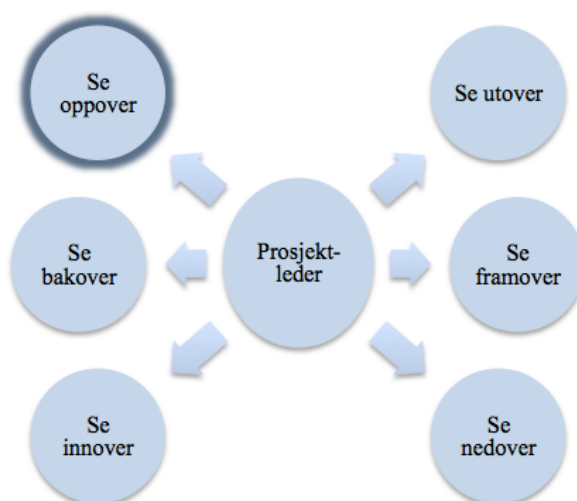
#### 3.1 Kort om modellen

Prosjektlederens kompass er forklart i boka Prosjektledelse av Briner, Hastings og Geddes (2000, 31-33 ). Kompasset er utviklet for å illustrere seks retninger en god prosjektleder tar hensyn til. Retningene er å se oppover, utover, bakover, framover, innover og nedover. De seks retninger blir også delt inn i tre ledelsesprosesser: styre interessenter, styre prosjektets livssyklus og styre prestasjoner. Figuren under viser at retningene se oppover og utover handler om å styre interessentene. Se bakover og fremover vil si å styre prosjektets livssyklus. Se innover og bakover handler om å styre prestasjonene.



Videre har vi valgt å strukturere teorien etter retningene og ikke etter ledelsesprosesser. Dette for å skape et mer oversiktlig bilde. I konklusjonen vil vi trekke inn de tre ledelsesprosessene for å besvare problemstillingen.

### 3.2 *Se oppover*



#### 3.2.1 *Teori*

Ifølge boken "A Guide To The Project Management Body Of Knowledge" er sponsor en gruppe eller person som bidrar med økonomiske ressurser. Videre har sponsor ansvar for å skaffe støtte til prosjektet, og være prosjektets talsperson (Project Management Institute 2008, 28 ). En sponsor karakteriseres ofte som en prosjekteier. Prosjekteieren representerer organisasjonen som har initiert prosjektet og har ansvar for dens gjennomføring (Eskerod og Jepsen 2013, 6 ).

Et grunnlag for suksess er et godt samspill mellom en god prosjektleder og en god sponsor (Pacelli 2009). Pacelli har utdypet ti "kriterier" om samspillet mellom prosjektleder og sponsor som skaper suksess.

Det *første kriterium* beskriver viktigheten av at sponsor håndterer det å forklare og synliggjøre hva en ønsker å oppnå med prosjektet. Med andre ord formålet. Det er da viktig at prosjektleder er god på å videreformidle problemet som skal løses for å oppnå prosjektets formål. Det er viktig med klarhet for å unngå misforståelser. (Pacelli 2009)

Det er fort gjort at prosjektteamet begynner å tenke utenfor boksen og kommer med nye ideer som utvider omfanget av prosjektet. *Kriterium nummer to* sier at det er viktig for prosjekteier å sørge for at løsningen faktisk løser problemet. For

---

prosjektleder er oppgaven å holde teamet fokusert, uten å eskalere arbeidsomfanget. (Pacelli 2009)

*Kriterium tre* er gjerne litt forvirrende. Sponsor skal sørge for at prosjektgruppen har en "godt nok" holdning. Det vil si at prosjektgruppen ikke bruker tid og ressurser på å pynte på løsningen, men skal levere et produkt som er godt nok til å løse problemet. Samtidig skal ikke prosjektleder bruke "godt nok" som en unnskyldning til å kutte oppgaveomfang eller ressurser. (Pacelli 2009)

Å ha nok ressurser for å utføre prosjektet er sponsors ansvar. Da er det også viktig at prosjektleder etterspør riktig mengde ressurser. Dette *fjerde kriteriet* er et av de viktigste for effektiv og vellykket samarbeid mellom sponsor og prosjektleder. Problemer er ofte at prosjektet blir nedprioritert av prosjekteier eller at behovene til prosjektet blir dårlig formulert. (Pacelli 2009)

Neste kriterium, *kriterium fem*, går på ansvar. Ifølge Pacelli (2009) holder gode sponsorer prosjektleder og hans team ansvarlig for resultater. Videre skriver han at gode prosjektledere omfavner ansvaret. I mange tilfeller snakker prosjektleder nedlatende om prosjekteieren til sitt team. Prosjektleder må ha respekt for sin sponsor og vise dette ovenfor teamet.

Problemer oppstår ofte i prosjekter. Gode sponsorer holder seg oppdatert på store problemer som oppstår eller kan oppstå. Gode prosjektledere kommuniserer problemene riktig og tidsnok til sponsor. *Kriterium seks* går ut på at problemene kommer frem i dagslys, og ikke holdes skjult fra sponsor. Det er likevel viktig at ikke alle problemer tas til sponsor. Kun store problemer og/eller problemer hvor sponsor kan være til hjelp bør presenteres til sponsor. (Pacelli 2009)

Det *syvende kriteriet* er at sponsor kan brukes til rådgivning. Sponsor skal stille seg åpen til å bidra og støtte prosjektleder. Gode prosjektledere hører på sponsors råd og meninger. (Pacelli 2009)

---

Avgjørelser kommer på løpende bånd under prosjekter. Det *åttende kriteriet* er at sponsor skal være i stand til å ta tøffe beslutninger. Det er viktig at prosjektledere bidrar med godt forklarte alternativer. Alternativene skal legges frem objektivt. Utførelse og konsekvenser skal være tydelige og konkrete. (Pacelli 2009)

Prosjektleder og eier må sørge for at suksess ikke feires for tidlig. ”Man skal ikke selge pelsen før bjørnen er skutt”. Det er fort gjort å utvide omfanget eller slappe av når prosjektet er foran tidsskjema og går på skinner. Plutselig oppstår noe uforutsett, og prosjektet blir forsinket eller i verste fall spolert på grunn av for tidlig suksessfeiring. Dette er *kriterium 9*. (Pacelli 2009)

Det *tiende og siste kriteriet* gjelder avslutning av prosjekter som ikke lønner seg. Gode sponsorer evaluerer hele tiden prosjektet og er ikke redd for å ”drepe” det. Samtidig er det viktig at prosjektleder ikke knytter seg til prosjekter og forstår når et prosjekt er urimelig å gjennomføre. (Pacelli 2009)

### 3.2.2 Drøfting

Det er i hovedsak Gjensidigestiftelsen som bidrar med økonomiske ressurser. Som tidligere nevnt ble vi under intervjuet med prosjektleder 3.februar 2015 informert om at Gjensidigestiftelsen bidrar med 75% av de økonomiske ressursene til prosjektet. De resterende 25% blir finansiert gjennom driftsinntekter og andre samarbeidspartnere. Denne informasjonen fikk vi i intervju med Gjensidigestiftelsen 16.mars 2015, samt med prosjektleder 3.februar 2015.

Vi kunne stoppet her og konkludert med at Gjensidigestiftelsen var sponsor til MOT-turneen 2014. Men i følge teorien er sponsor eier av prosjektet. I dette tilfelle var det ikke Gjensidigestiftelsen som eide prosjektet, men MOT-sentralt. I intervju med prosjektleder 3.februar 2015 ble vi fortalt at MOT-sentralt har utviklet ideen bak MOT-turneen. Det er også MOT-sentralt som var talsperson for prosjektet og skaffet støtte. I intervjuet med Gjensidigestiftelsen 16.mars 2015 fikk vi klar melding fra ansvarlig om at ”Gjensidigestiftelsen ikke var sponsor til MOT-turneen 2014”. Dette bekreftet også leder i MOT Norge, som under



---

intervjuet 23.mars 2015 påpekte at ”MOT-sentralt eier MOT-turneen, men det er Gjensidigestiftelsen som finansierer største delen av prosjektet. ”

Teorien bekrefter at MOT-sentralt var sponsor. I boka ”A Guide To The Project Management Body Of Knowledge” (Project Management Institute 2008, 28 ) er stikkordene for en sponsor at denne bidrar med økonomiske ressurser, er prosjekteier, talsperson og skaffer støtte til prosjektet. MOT-sentralt innfrir tre av kriteriene: prosjekteier, talsperson og støtte til prosjektet. Gjensidigestiftelsen inngår i det første kriteriet som er å bidra med økonomiske ressurser.

Vi retter nå fokus mot de ti kriteriene som omhandler samspillet mellom prosjektleder og sponsor.

Det første kriteriet beskriver viktigheten av at sponsor tydeliggjør og presiserer formålet med prosjektet. MOT-sentralt og prosjektleder har sammen utredet formålet med turneen: et ønske om å forsterke MOTs visjon, prinsipper og verdier. Dette fikk vi opplyst i intervju med MOT-Leder, Norge 23.mars 2015. Formålet ble videreformidlet gjennom prosjektleder til teamet. ”Vitamininnsprøytning”, syntes MOT-leder, Norge var et godt stikkord for hvorfor de arrangerte turneen. Videre sa informanten: ”De frivillige gjør en god jobb, år etter år. Å gi dem MOT-turneen er en bekreftelse på at det de gjør er et godt og meningsfylt arbeid.”

Kriterium to presiserer viktigheten av at prosjekteier passer på at løsningen faktisk løser problemet. I dette prosjektet var det ikke et spesifikt problem som skulle løses. Som sagt var formålet å gi noe tilbake til lokalsamfunnene. Dermed var det viktig for MOT-sentralt at turneen faktisk gav noe til ungdommene. Teorien tilsier at det er sponsors oppgave å sørge for at prosjektet løser problemet. MOT-sentralt gav derimot prosjektleder ansvaret. Positive tilbakemeldinger fra stoppestedene underveis var en indikasjon på at turneen faktisk bidro til økt engasjement. På spørsmål om hvordan prosjektleder holdt prosjektteamet fokusert, svarte informanten at han stadig minnet dem på formålet med turneen. På denne måten holdt prosjektleder teamet fokusert og målrettet.

”Godt nok”- holdningen til prosjektet blir ikke presisert av MOT-sentralt. Prosjektleder står også her selv ansvarlig for innholdet og hva som er ”godt nok” i turneen. Et eksempel på denne holdningen er ”giveaways”. I et intervju med prosjektleder 3.februar 2015 ble vi informert at tidligere turneer hadde flere konkurranser og ”giveaways”, enn hva som var tilfellet i 2014. Selv om dette var en avvirket affære, tydet tilbakemeldingene på at kvaliteten på turneen ikke ble ansett som avvikende. Man fokuserte på hvordan man kunne minimere kostnadene, samtidig som den ønskede standarden ble opprettholdt.

Under kriterium fire står det at sponsor skal tildele prosjektleder ressurser som er nødvendige for å gjennomføre prosjektet. Som nevnt tidligere var det Gjensidigestiftelsen som finansierte største delen av prosjektet. Pengene ble forvaltet av MOT-sentralt, sammen med prosjektleder. Ifølge Gjensidigestiftelsen la prosjektleder et budsjett på bordet, og utfra dette ble ressursene tildelt. Det var med basis i budsjettet at stiftelsen valgte en delvis finansiering.

En god sponsor karakteriseres under kriterium fem som en som kan ansvarliggjøre prosjektleder. I intervju 23.mars 2015 med MOT-leder, Norge ble viktigheten av å gi prosjektleder tillit og ansvar presisert. På denne måten fikk prosjektleder større eierskap til turneen. Prosjektleder hadde størst kunnskap i forhold til hva som bidro til en vellykket turné. Det var derfor naturlig å legge ansvaret over på vedkommende. Dette ble vi fortalt av leder i MOT Norge i intervju 23.mars 2015. Prosjektleder ble ansvarliggjort, og omfavnet det.

MOT-leder, Norge, understrekte viktigheten av å bygge en åpen kultur i MOT, fremfor rigide lover og regler. Prosjektleders arbeid ble beskrevet som selvstendig. Prosjektleder hadde full forståelse for når det var nødvendig å trekke inn leder, hvilke problemer som måtte løses sammen og hvilke han selv kunne håndtere. De hadde også faste møter i forkant av turneen. Ellers var det prosjektleder som tok kontakt med leder underveis. For å få en bedre oversikt over fremdrift var leder til stede på noen av stoppestedene. Da var det naturlig at prosjektleder og leder hadde en dialog om status og gjennomførelsen av

---

prosjektet. Sammen så de på hva leder eventuelt kunne bidra med. Den støtten leder gav prosjektleder var også helt essensiell. Dialogen mellom Prosjektleder og leder i MOT-Norge ble vi informert om under et intervju med både leder i MOT Norge 23.mars 2015, samt i intervju med prosjektleder 3.febuar 2015. Dette inngår i kriterium seks og syv, som omhandler samspillet mellom prosjektleder og leder, herunder problemløsning og rådgivning.

Kriterium åtte omtaler viktigheten av at sponsor er i stand til å ta tøffe beslutninger. Som nevnt tidligere var det prosjektleder som var ansvarlig for gjennomførelsen av prosjektet. Vedkommende var også den som tok beslutninger både før og under prosjektet. Ved usikkerhet kontaktet prosjektleder leder i MOT for å best mulig å kunne ta rette avgjørelser.

Suksess skal ikke feires for tidlig, presiseres under kriterium ni. En milepæl som kunne vært en indikasjon på prosjektets suksess, var når turneen er gjennomført. Men her er det viktig å se på formålet. Formålet med turneen var ikke å fullføre, men å gi noe tilbake. Både sponsor og prosjektleder var klar over at suksessen ble målt gjennom tilbakemeldinger. Hvorvidt turneen hadde vært en suksess eller ikke ble konkludert etter gjennomgang av tilbakemeldingene.

I teoridelen under kriterium ti står det at en god sponsor kontinuerlig evaluerer prosjektet. Ved MOT-turneen var det prosjektleder som tok seg av evalueringen. Leder i MOT Norge ble oppdatert ved eventuelle avvik, ettersom prosjektleder satt med størst kunnskap. Vedkommende var derfor den personen som var best egnet til å evaluere prosjektet.

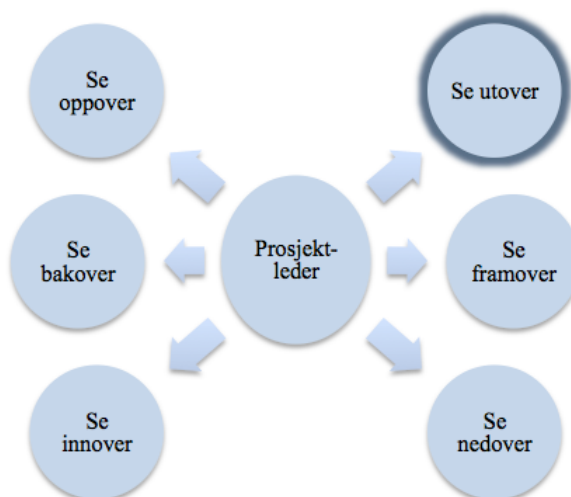
### *3.2.3 Delkonklusjon*

MOT-sentralt var MOT-turneens sponsor. Samspillet mellom prosjektleder og sponsor var varierende. Hvorvidt det var behov for samarbeid var avhengig av situasjon/omstendighetene og hvem som hadde størst kunnskap innenfor fagfeltet. Samspillet mellom partene oppfylte ikke alle de ti kriteriene. Ifølge teorien burde sponsor vært mer involvert i å se til at turneen virkelig oppfylte tiltenkt formål.

Videre burde sponsor påpekt hva som eventuelt var nødvendig for å kunne gjennomføre en vellykket turné. Prosjektleder ble under MOT-turneen ansvarliggjort i forhold til beslutninger og avgjørelser som MOT-sentralt burde hatt ansvar for, i følge teorien. Den kontinuerlige evalueringen som burde vært foretatt av sponsor ble en av prosjektleders mange oppgaver.

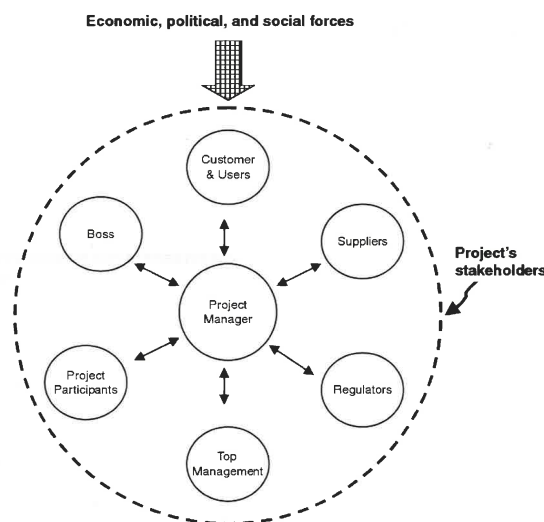
Overordnet kan man si at prosjektleder ble tillagt mye av sponsors ansvar for prosjektets gjennomførelse.

### 3.3 Se utover



#### 3.3.1 Teori

En prosjektleder har flere interessenter å forholde seg til. ”Interessenter er personer eller organisasjoner som er aktivt involvert i prosjektet eller som blir påvirket positivt eller negativt av utførelsen eller ferdigstillingen av prosjektet” (Project Management Institute 2008, 23, egen oversettelse ). Rosenau og Githens (2005, 15 ) skriver at prosjekt suksess er å aktivt håndtere forventningene til interessentene. Hver interessent har ulike forventinger som igjen påvirkes av eksterne forhold som økonomiske, politiske og sosiale forhold. Dette illustreres gjennom figuren på neste side (Rosenau og Githens 2005, 15 ):



Prosjektleder må identifisere interne og eksterne interessenter for å kunne fastslå forventninger og krav for prosjektet. Interessenter har ulik grad av ansvar, interesse og makt.

For å identifisere hvilke interessenter prosjektet har og hvordan en skal forholde seg til dem, benyttes en interessentanalyse.

En interessentanalyse er kort fortalt en analyse som skal avdekke prosjektets viktigste interessenter og hvordan de vil forholde seg til prosjektet. Hvilke muligheter og trusler de vil representere, og ikke minst hvilke tiltak en skal iverksette overfor interessentene, til prosjektets beste. (Sanders 2009)

Under er interessentanalysen til Sanders (2009) illustrert:

| Interessent                 | Interesse i prosjektet                                       | Viktighet  | Holdning   | Innflytelse  | Strategi for løsning  |
|-----------------------------|--|--|--|--|---|
| Identifiserer interessenten | Finne ut hvorfor interessentene er interessert i prosjektet. | Setter en karakter på hvor viktig interessenten er for å oppnå prosjektets mål. (A, B eller C) | Setter en karakter på holdningen til interessenten. Fra +3 (svært positiv) til -3 (svært negativ). | Beskriver innflytelse i forhold til prosjektets gjennomføring. Enten H (høy), M (middels) eller L (lav). | Her beskrives hva som skal gjøres for å støtte positive interessenter og håndtere negative. |

En prosjektleder må forholde seg til interessenter gjennom hele prosjektets livssyklus. I boka "Project Stakeholder Management" (Eskerod og Jepsen 2013, 10 ) deles prosjektet inn i 4 faser: oppstarts-, planleggings-, utførelses- og avslutningsfasen.

| <b>Prosjektledelse faser:</b> | <b>Oppstart av prosjekt</b>  | <b>Planlegging av prosjekt</b>   | <b>Utførelse av prosjekt</b>                                 | <b>Avslutning av prosjekt</b> |
|-------------------------------|--|--|--|-------------------------------|
| <i>Utfordringer</i>           | Engasjere viktige interessenter  | Engasjere interessenter  | Oppfølging av interessenter og eventuell engasjering av nye. | Frigjøring av interessenter   |
| <i>Viktige oppgaver</i>       | Dele kunnskap med viktige interessenter. Forhandle om fordeler, omfang og begrensninger. | Forhandle bidragsforventninger. Skape forhold til interessenter. Skape bevissthet rundt prosjekter | Opprettholde forholdet.                                      | Avslutte aktiviteter.         |

Ved *oppstart av prosjekter* blir den første interessentanalysen foretatt. Det skal klargjøres mål og formål for de viktigste interessentene. Når prosjektleder *planlegger prosjektet*, må ytterlige interessenter identifiseres. Prosjektleder må gjøre seg kjent med forventningene og informere interessentene om prosjektet. Under *prosjektets utførelse* må kontakten og informasjonsflyten mellom interessenter og prosjektet opprettholdes. Forholdet må bevares. Når *prosjektet avsluttes*, blir interessentenes rolle opphevet. Noen interessenter, for eksempel en sluttbruker, vil etter prosjektets slutt fortsatt være en viktig bidragsyter. (Eskerod og Jepsen 2013)

### 3.3.2 Drøfting

I følge teorien skal prosjektleder utrede en interessentanalyse i oppstartsfasen. I intervju med prosjektleder 3.februar 2015 spurte vi hvordan vedkommende

---

forholdt seg til interessentene. Interessent var et ukjent begrep for prosjektleder som ikke hadde utredet interessentanalyse. Informanten hadde derimot en formening om noen det var nødvendig å forholde seg til, samt hvordan. Herunder inngikk MOT-ledelsen, Gjensidigestiftelsen, ansatte på skolene og ungdommene. De viktige interessentene som prosjektleder identifiserte, ble kun positivt påvirket av prosjektet. Videre ble vi fortalt at prosjektleder ikke hadde tenkt over at turneen kunne ha en negativ påvirkning på enkelte, som igjen kunne påvirke prosjektet negativt.

Det første prosjektleder gjorde i planleggingsfasen var å kartlegge de økonomiske ressursene. Da ble Gjensidigestiftelsen og MOT-sentralt engasjert. Etter at ressurstilgangen var avklart, engasjerte prosjektleder ytterligere interessenter. Som representanter fra stoppestedene, bussjåfør, artister og medarbeidere. I samarbeid med lokalsamfunnene utarbeidet prosjektleder turnéruten.

Neste fase var prosjektets utførelse. Prosjektleder holdt løpende kontakt med MOT-sentralt. Informasjonen som ble utvekslet inneholdt prosjektets status i forhold til budsjett og tidsplan. Gjensidigestiftelsen var en viktig bidragsyter og interessent, men hadde ikke et behov for å bli informert om prosjektets fremgang. Ved noen stoppested var de likevel representert for å se hvordan ressursene ble brukt. Lokalsamfunnenes representanter ble holdt informert om eventuelle avvik fra tidsplanen.

Under intervjuet fikk vi fortalt at turneen ble avsluttet 9.september 2014. Da ble prosjektteamet, Gjensidigestiftelsen og lokale MOT-ambassadører frigjort fra prosjektet.

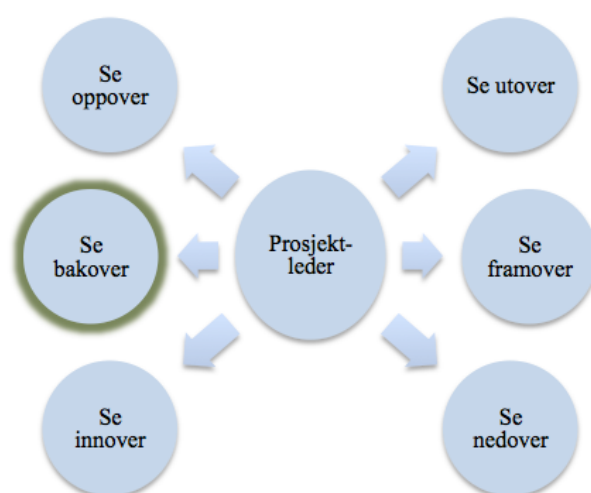
### *3.3.3 Delkonklusjon*

Begrepet interessent og interessentanalyse var ukjent for prosjektleder. Likevel var vedkommende bevisst i forhold til noen interessenter som ble påvirket av turneen, mens andre ble neglisjert. Dersom prosjektleder hadde foretatt en

interessentanalyse, kunne flere interesser blitt identifisert. Både viktige og mindre viktige.

Selv om prosjektleder ikke var klar over at vedkommende hadde identifisert noen interesser, ble disse håndtert ulikt gjennom prosjektets livssyklus. Slik teorien påpeker ble de viktigste interessentene engasjert først og mindre viktige senere.

### 3.4 Se bakover



#### 3.4.1 Teori

Ifølge Briner, Hastings og Geddes (2000) illustrerer denne retningen viktigheten av prosjektleders evne til å se bakover i prosjektet. Prosjektleder må evaluere tidligere situasjoner og avgjørelser. Å søke tilbakemeldinger er et godt verktøy for å evaluere tidligere hendelser i prosjektet. Viktigheten av tilbakemelding, eller feedback, er veletablert og beskrevet av flere (Hackman og Oldham 1976, 250-279 ; Ilgen, Fisher og Taylor 1979, 359-371 ; Kopelman 1986, 119-145 ). Senere i oppgaven (se innover) er viktigheten av tilbakemelding beskrevet for å evaluere seg selv. Teorien som er brukt i denne ”kompass-retningen” er mer fokusert på motivene bak det å søke tilbakemelding. Teorien tar også for seg hvordan søking av tilbakemelding kan påvirkes og forstyrres, bevisst og ubevisst.



---

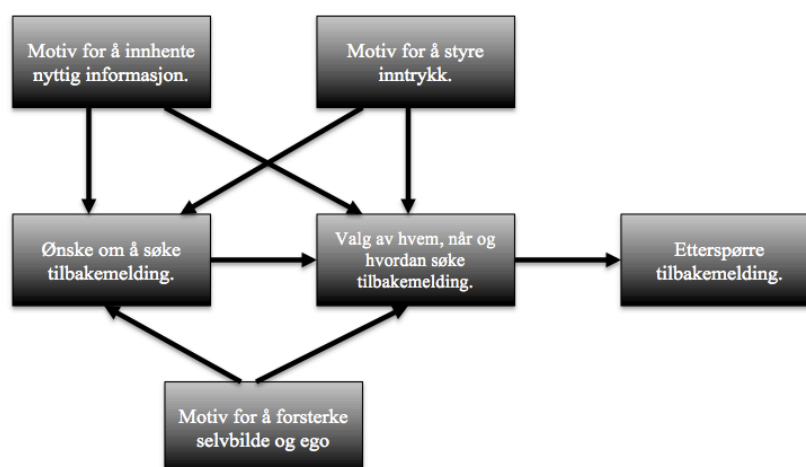
Ashfords og Cummings (1983, 370-398 ) beskriver flere begrunnelser for å søke tilbakemelding i prosjekter. Det første som blir beskrevet er at mennesker har det naturlig i seg å søke nyttig informasjon. ”Individer søker tilbakemeldinger fordi det kan brukes til å lære nye ferdigheter, evaluere sine egne evner, håndtere en ny eller endrende omgivelse, og håndtere feil i en målbevisst holdning” (Morrison og Bies 1991, 522 ). Med andre ord søker personer i prosjekter tilbakemelding for å kunne forbedre håndteringen av prosjekter.

Den andre begrunnelsen Ashfords og Cummings (1983, 370-398 ) diskuterer er et irrasjonelt motiv. Ønske om å beskytte eller bygge opp under eget selvbilde og ego er et motiv bak det å søke tilbakemelding. Prosjektledere tenderer til å søke mer aktivt om tilbakemelding etter vellykkete prosjekter enn mislykkede. Prosjektledere generelt søker derfor mest tilbakemelding når de trenger det minst. Det rasjonelle for en leder ville vært å søke tilbakemelding i de prosjektene en ikke lykkes med og lære av sine feil.

Begrunnelse nummer tre er viktig for hvorledes en leder fremstår for andre og hvilke inntrykk en gir til medarbeidere. Tilbakemeldinger er ofte preget av menneskers irrasjonalitet. Denne irrasjonaliteten preger tilbakemeldingsprosessen for både mottaker og sender av evalueringen. Individer foretar seg ofte handlinger som påvirker tilbakemeldingene de mottar (Larson 1989, 408-422 ). Dette gjelder også ledere. Eksempel på dette kan være unnskyldninger og forklaringer for å rettferdiggjøre resultater. Larson (1989) eksemplifiserer med en salgsleder: ” Jeg vet at jeg trolig nok ikke når opp til salgshallene mine, men ettersom vi ikke er den sterkeste avdelingen i selskapet, ser ikke situasjonen så dårlig ut?” Salgslederen vil i dette tilfelle høyst sannsynlig ikke få en nyttig tilbakemelding. En leder skal i mange kulturer og organisasjoner fremstå autoritær og kunnskapsrik. For å unngå en situasjon hvor en gir uttrykk for usikkerhet, vil mange ledere underbevist ty til en slik rettferdiggjøring.

Morrison og Bies (1991, 528 ) har med utgangspunkt i disse tre motivene utarbeidet en modell som gjør det lettere å forstå usikkerhet knyttet til tilbakemelding. Modellen på neste side illustrerer at de tre motivene påvirker

hvorvidt det er et ønske om tilbakemelding, samt valg av hvem, når og hvordan tilbakemeldingen søkes.



Enten prosjektet trenger en drastisk retningsendring eller bare en forbedring, er informativ tilbakemelding viktig. For å kunne evaluere hva som er blitt utført, hva som bør endres og hvordan endringen skal gjøres, bør leder sitte med mest mulig nyttig informasjon. Dette vil ikke være tilfelle dersom prosjektleder søker tilbakemelding for å styrke ego og/eller styrke inntrykk. For å innhente nyttig informasjon må prosjektleder handle rasjonelt. En rasjonell leder stiller seg åpen for upåvirkete og ærlige tilbakemeldinger. (Morrison og Bies 1991, 528 )

### 3.4.2 Drøfting

Under intervju 3.februar 2015 spurte vi prosjektleder hvordan vedkommende forholdt seg til evaluering. I tillegg til evaluering av seg selv, satt prosjektleder av tid til tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Informanten understreket viktigheten av tilbakemeldinger. ”Som prosjektleder trenger jeg tilbakemeldinger for å forbedre meg ytterligere. Det er lett å havne i et spor og bli blind for forbedringspotensial.” I tillegg etterlot MOT-turneen evalueringsskjema for å få inputs fra lokalsamfunnene.

Ashford og Cummings (1983, 370-398 ) legger frem i motiv 2 at rasjonelle ledere søker tilbakemelding i ikke suksessfulle prosjekter. Om prosjektleder opptrer

---

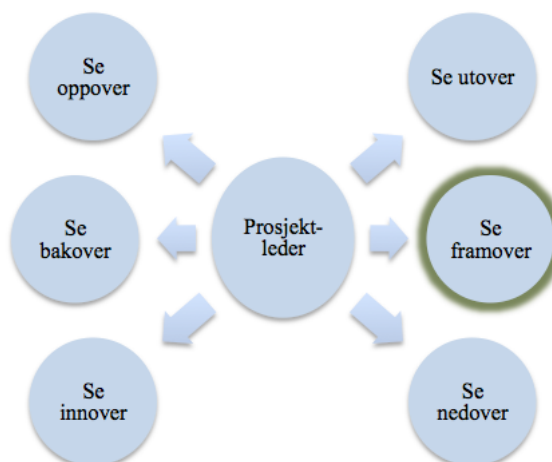
rasjonelt var vanskelig å bedømme. Prosjektleder i MOT-turneen har kun erfaring med ledelse av dette prosjektet. Vedkommende presiserer i intervju 3.februar 2015 at turneen 2014 var en suksess. Vi ble også fortalt at informanten anser kritikk som positivt, ettersom det kan bidra til forbedring av prosjektet.

Prosjektleder var bevisst på hvordan vedkommende kunne påvirke tilbakemeldinger fra teamet. Informanten var derfor påpasselig med ikke å påvirke medarbeiderne på noen måte, men ha fokus mot et åpent miljø. Dette i kombinasjon med åpne spørsmål, som ”hva tenker dere om meg, positivt og negativt?” (intervju 03.februar 2015) gjorde det lettere for medarbeiderne å si hva de mente. Prosjektleder avsluttet intervjuet med passusen: ”Dersom vi sier at vi er på topp, er det bare en vei å gå. Nedover.”

### *3.4.3 Delkonklusjon*

Prosjektleder så viktigheten av å søke tilbakemeldinger for evaluering og forbedring. Både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Dette stemmer overens med det første motivet til Ashford og Cummings; motiv for å innhente nyttig informasjon (1983, 370-398 ). Gjennom tilbakemeldinger fra ansatte og interessenter prøvde prosjektleder å skaffe best mulig grunnlag for å kunne vurdere arbeidet som var blitt utført. Det er vanskelig for utenforstående å trekke konklusjon om hvorvidt prosjektleder var påvirket av motiv for å styre inntrykk eller for å forsterke selvbildet. Utfra intervju med prosjektleder formoder vi at prosjektleder oppriktig ønsket upåvirket tilbakemelding for å forbedre prosjektet.

### 3.5 Se framover



#### 3.5.1 Teori

”Prosjektleder må på grunnlag av sine observasjoner foreslå og iverksette tiltak ved forsinkelser, forseringer og overskridelser av tids- og budsjettammer.” (Jessen 2005, 155 ). Planlegging skjer kontinuerlig i et prosjekt. Det planlegges både på lang- og kort sikt, avhengig av arbeidsoppgavene. Kjentegn ved arbeidsoppgaver som har korttidsplanlegging er at de er avgrenset, detaljerte og har en varighet eksempelvis fra en dag til en uke. Langsiktig planlegging kan ha et tidsaspekt på måneder eller år. I boken ”Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet” legger Svein Arne Jessen (2005, 189 ) til at ”planlegging som regel betyr innskrenkning av individers og gruppers handlefrihet. Men samtidig er styrken at man nettopp gjennom planer finner måter til å oppnå bedre totale, målsatte resultater”. Videre beskriver Jessen viktigheten i å utarbeide planer. ”Planer har en viktig sammenlignende effekt” (Jessen 2005, 175 ). Planer gjør det lettere å kartlegge avvik. Avvik identifiseres ved å sammenligne planen opp mot hva som er utført. (Jessen 2005, 175 ) På denne måten kan prosjektleder kontrollere prosjektets fremdrift, og eventuelt styre prosjektet inn på riktig kurs.

Det er flere usikkerhetsfaktorer knyttet til prosjektarbeid. Helst skulle en prosjektleder vært forutseende. Man skiller mellom intern- og ekstern usikkerhet. Ekstern usikkerhet er ikke mulig å forutse. Det er likevel mulig å legge til rette for minimering av usikkerhet. Definisjon på usikkerhet er ”mangel på informasjon

---

for å ta sikre beslutninger” (Galbraith 1978). Desto større usikkerhet desto større er behovet for informasjon (Jessen 2005, 280 ).

Et viktig verktøy for å innhente informasjon er kommunikasjon. God kommunikasjon kan bidra til mer informasjon, som igjen fører til minimering av usikkerhet. Eksempel på hvordan god kommunikasjon bidrar til informasjonsinnhenting er forskjellen mellom enveis- og toveiskommunikasjon. (Brønn og Arnulf 2014)

Kommunikasjon under planlegging er essensielt. Det er en viktig del av prosjektleders arbeidsoppgaver. ”Kommunikasjon i prosjekter er faktisk en suksessfaktor for å mestre” (Gustavsén 2008, 13 ). Kommunikasjon karakteriseres av Mie Gustavsén (2008, 13 ) som ”et virkemiddel for styring, kontroll og koordinering av prosjekter, og gjennomføringen av disse.” Det er ofte kommunikasjonssvikt som er kilden til problemer i prosjekter, som følge av feil eller avvikende informering (Gustavsén 2008, 13 ).

Kommunikasjonssvikt kan oppstå dersom prosjektleder utøver enveiskommunikasjon. Det vil si at leder kun overfører budskapet uten å åpne for diskusjon og meningsutveksling. Vi lever i en kompleks verden med mange inntrykk. Den økende informasjonsflyten fører til at man siler ut informasjon. Ofte kan det være at viktig informasjon utelates. Ved enveiskommunikasjon er det stor sannsynlighet for tap av informasjon og/eller misforståelser. For en prosjektleder i planleggingsfasen betyr det å fortelle til sine medarbeidere og interessenter hva planen er og hvordan den skal utføres. Ved denne kommunikasjonsformen utelukker prosjektleder både tilbakemeldinger og mottakers interesse. Det er viktig å legge til at enveiskommunikasjon i noen tilfeller er det beste alternativet. For eksempel når en ønsker å nå frem til mange. Da er det viktig med et tydelig budskap. (Brønn og Arnulf 2014)

En løsning for å forsikre seg mot tap av informasjon og misforståelser er å utøve toveiskommunikasjon (Spurkeland 2013, 157 ). Forskjellen på enveis- og toveiskommunikasjon er grad av meningsutveksling. Ved toveiskommunikasjon

---

inviterer leder medarbeider til å ta del i planleggingen. Det åpnes for innspill og tilbakemeldinger. Dette skaper eierskap til planen, som igjen fører til større engasjement og motivasjon. Ulempen med felles planlegging er at det tar lengre tid, og det er store kostnader knyttet til det. (Thompson 1995, 45-46 ).

### *3.5.2 Drøfting*

Prosjektleder forholdt seg til planlegging både på kort og lang sikt. De kortsiktige planene omhandlet planlegging dag for dag. Ved ankomst til de ulike stoppestedene gikk prosjektleder gjennom morgendagens plan sammen med teamet. Prosjektleder inviterte medarbeiderne inn i samtalen ved å søke tilbakemelding. Vedkommende spurte om informasjonen var forstått, og om teammedlemmene hadde noen innspill. I intervju 3.februar 2015 presiserer prosjektleder viktigheten av å inkludere medarbeiderne i planlegging på kort sikt. Ettersom medarbeiderne satt med kompetansen innen ulike fagfelt, var det viktig å inkludere dem i planleggingsfasen.

Prosjektleder hadde aleneansvar for den overordnede prosjektplanen. Der hvor vedkommende så det nødvendig, ble det søkt råd fra MOT-ledelsen. Som prosjektleder sa i intervjuet, dreiet langtidspanleggingen seg om logistikk. Det var som regel 2-3 timer mellom hvert stoppested, og prosjektteamet reiste hjem i helgene. Derfor måtte lokalsamfunnene som de besøkte fredag og mandag ha nær tilknytning til flyplass. I intervju 3.februar 2015 ble vi fortalt at prosjektleder sendte ut en felles mail til de involverte. Mailen inneholdt en detaljert plan over de stoppesteder som skulle besøkes. Teamet fikk også tilsendt flybilletter via mail. Prosjektleder inviterte videre til et møte i januar 2014, to måneder før oppstart. Her gikk man gjennom den overordnede prosjektplanen. Dette for å avklare eventuelle misforståelser. Prosjektleder åpnet for tilbakemeldinger og innspill.

I intervju 3.februar 2015 kom prosjektleder med flere eksempler på hva man gjorde for å minimere usikkerheten. Været var en ekstern usikkerhet som var vanskelig å gjøre noe med. Derfor var det et krav at alle stoppestedene måtte ha inne-scene. På denne måten var ikke turneen væravhengig. Dessuten sov teamet i

---

bussen. En intern usikkerhet var sykdom blant medarbeiderne. Ble en syk, kunne smitten fort spre seg. Alle ansvarlige bodde i bussen. Utbrudd av sykdom kunne vært katastrofalt for prosjektets gjennomføringsmulighet. Det var derfor stort fokus på god hygiene. En annen usikkerhetsfaktor prosjektleder ønsket å minimere, var reisetid. Gule Sider ble benyttet for å fastslå rute og tidsbruk. Prosjektleder tok utgangspunkt i Gule Siders reiseplan for å estimere kjørelengde og tidsbruk. Vedkommende la deretter til 30% på den estimerte kjøretiden. På denne måten var det mindre sannsynlighet for forsinkelser.

### *3.5.3 Delkonklusjon*

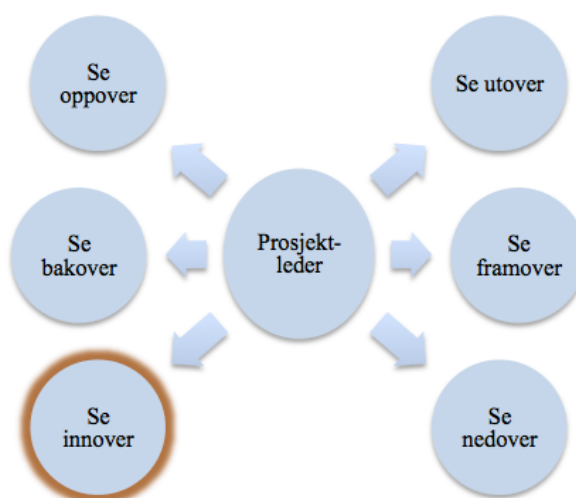
Ut fra det vi fikk opplyst i intervju 3.februar 2015 ble det klart at prosjektleder utøvet både enveis- og toveiskommunikasjon. Hvilken kommunikasjonsform som ble tatt i bruk var avhengig av situasjonen.

Ved kortidsplanlegging var det en tendens til å utøve toveiskommunikasjon. Inkluderingen av ulike kompetansefelt innad i teamet førte til en økning av informasjon, som igjen medførte mindre gap mellom faktisk informasjon og nødvendig informasjon for å kunne ta en sikker beslutning. Dermed ble det mindre usikkerhet knyttet til planlegging, misforståelser og uenigheter.

Langtidsplanleggingen var preget av en kombinasjon mellom enveis- og toveiskommunikasjon. Denne kombinasjonen sparte trolig MOT-turneen for høye kostnader, ettersom teamet kun ble involvert på deler av den overordnede planleggingen.

Prosjektleder hadde et bevisst forhold til usikkerhet, samt hvordan flere usikkerhetsfaktorer kunne påvirke turneen negativt. Vedkommende gjennomførte ulike tiltak for å minimere den interne og eksterne usikkerheten.

### 3.6 *Se innover*



#### 3.6.1 *Teori*

En leder må rette søkelyset mot seg selv. I boken "Relasjonsledelse" (Spurkeland 2013, 116 ) er egen motivasjonskraft beskrevet. Motivasjonskraft er hvordan en leder påvirker andre menneskers inspirasjon og engasjement. En leder må med andre ord "ha noe innsikt i egen motivasjonskraft" (Spurkeland 2013, 116 ). Ofte kan medarbeidere gi et inntrykk av at de lar seg engasjere, uten at det er tilfelle. For en leder å bedømme egen motivasjonskraft kan det være lurt å se på dem som vanligvis ikke lar seg begeistre. Dersom en leder klarer å tenne et engasjement hos dem, kan det tenkes at han/hun mestrer å motivere de rundt seg. Det å be om råd og gi medarbeidere riktig tilbakemelding (herunder både ris og ros til rett tidspunkt) kan være med på å forsterke ens motivasjonskraft som leder (Spurkeland 2013, 117 ).

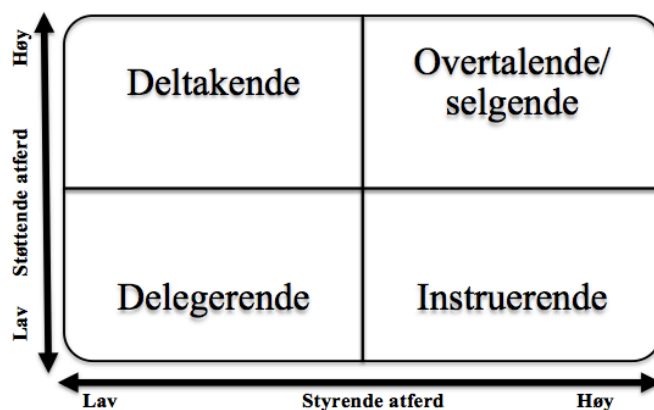
En prosjektleder må reflektere over hvilken lederstil han eller hun utøver, og hvor effektiv lederstilen er i forhold til situasjonen. Blake og Moutons (1968) mener at den mest effektive lederen er den "lederen som søker å tilfredsstille både virksomhetens behov for effektivitet (resultatoppnåelse, overskudd osv.) og de grunnleggende menneskelige behovene ( behov for personlig vekst, ansvar, innflytelse over egen arbeidssituasjon, læring, opplevelse av at jobben er meningsfull osv.)" (Thompson 1995, 40 ). Det er liten avstand mellom leder og medarbeidere i denne situasjonen. De samarbeider om viktige avgjørelser i



prosjektet. Blake og Moutons (1968) mente at denne type lederstil er ”den ideelle i så godt som alle situasjoner” (Thompson 1995, 41 ).

Hersey og Blanchard (1988) så seg ikke enige med Blake og Moutons (1968) tankegang. De mente at både menneskene og omstendighetene var utgangspunktet i forhold til hvilken lederstil som var mest relevant. Med andre ord mente de at situasjonsbestemt ledelse var mest effektiv. En lederstil som tilpasset seg medarbeidernes kompetanse og motivasjon var helt avgjørende. (Thompson 1995, 41 ).

”Lederstil er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre” (Thompson 1995, 41 ). Hersey og Blanchard (1988) delte atferdsmønsteret til lederen i to: styrende og støttende atferd. Det som karakteriserer styrende atferd er at ”lederen planlegger, veileder og kontrollerer medarbeideren” (Thompson 1995, 42 ). Toveiskommunikasjon, inkludering av medarbeider, støtte og oppmuntring er særpreg ved støttende atferd.



Ut fra styrende og støttende atferd konstruerte Hersey og Blanchard en modell med fire lederstiler. Se figur under (Thompson 1995, 43 ; Blanchard og Hersey 1988)

*Instruerende lederstil*

Ved instruerende lederstil har leder en sterkt styrende, og lite støttende atferd. Leder er beslutningstaker, og overvåker medarbeideren. Enveiskommunikasjon preger denne lederstilen. Instruerende lederstil vil være relevant i situasjoner som (Thompson 1995, 44 ):

- kritiske situasjoner
- opplæring
- omlegging av virksomheten

*Selgende/overtalende lederstil*

Når en leder utøver selgende/overtalende lederstil, har han/hun en lederatferd som er sterkt styrende og sterkt støttende. I likhet med instruerende lederstil er det leder som tar beslutninger og evaluerer arbeidet. Det som skiller dem fra hverandre er at ledere innehar en høy grad av støttende atferd ved selgende/overtalende lederstil. Toveiskommunikasjon er ett nøkkelord i denne lederstilen. Leder tar den endelige avgjørelsen, men er åpen for innspill og tilbakemeldinger. Når leder åpner for toveiskommunikasjon vil medarbeidernes engasjement styrkes. Denne lederstilen er effektiv når (Thompson 1995, 45 ):

- Medarbeiderne er lite motiverte

*Deltakende lederstil*

Ved deltakende lederstilen er leder sterkt støttende og mindre styrende. Medarbeider kommer frem til løsning av arbeidsoppgaven, og spiller en stor rolle ved beslutningstaking. Det er dette som skiller deltakende lederstil fra de to foregående. I likhet med selgende/overtalende lederstil er toveiskommunikasjon en stor del av lederstilen. En leder vil ha nytte av å utføre denne type lederstil når (Thompson 1995, 46 ):

- Medarbeidere har kunnskap, men er usikker på hvordan oppgaven skal utføres.

*Delegerende lederstil*

Ved denne lederstilen opptrer leder både lite styrende og støttende. Leder holder en lav profil. Medarbeider planlegger og tar beslutninger. Leder tar kontakt med

medarbeidere for å bli oppdatert på fremdrift. Kort oppsummert er det medarbeidere som tar seg av planlegging og utførelse, mens leder blir oppdatert på utviklingen. En slik lederstil er mest effektivt når (Thompson 1995, 48 ):

- Medarbeider har kunnskap og er motivert.

Tabellen på neste side viser sammenhengen mellom kompetansenivå og valg av lederstil (Thompson 1995, 50 ):

| Medarbeiderens kompetanse i forhold til mål og handlingsplan | Lederstil                     |
|--|-------------------------------|
| Kan ikke<br>Vil  | Instruerende <u>lederstil</u> |
| Kan ikke<br>Vil ikke   | Overtalende <u>lederstil</u>  |
| Kan<br>Vil ikke  | Deltakende <u>lederstil</u>   |
| Kan<br>Vil   | Delegerende <u>lederstil</u>  |

### 3.6.2 Drøfting

En prosjektleder må rette fokuset innover og reflektere. Prosjektleder for MOT-turneen hadde som rutine å evaluere seg selv kontinuerlig. I intervju 3.februar 2015 sa prosjektleder at vedkommende evaluerte seg selv hver dag under turneen. På bussturen til neste stoppested var det rom for å stille seg selv spørsmålene: ”Hvordan var jeg? Og hvordan ble jeg oppfattet av dem rundt meg?” Informanten satt igjen med mange inntrykk som ble bearbeidet. Prosjektleder var bevisst på hvordan egen motivasjonskraft var med på å påvirke medarbeidernes engasjement. Informanten la til at en ofte kunne trekke feil konklusjoner dersom man ikke trakk inn andres synspunkter. Prosjektleder var klar over og tok hensyn til at hans oppfattelse av egen motivasjonskraft og seg selv kunne være helt ulik medarbeidernes oppfatning. Vedkommende så det nødvendig å inkludere tilbakemeldingene i refleksjonsprosessen.

---

I intervju med prosjektleder 3.februar 2015 mente informanten at det ikke ble utøvet ulike lederstiler under turneen. Informanten syntes lederstilen som ble utøvet, uavhengig av omstendighetene, var den mest effektive måten å lede MOT-turneen på. Vedkommende hadde sin egen måte å styre på. Den var preget av informantens personlighet. Prosjektleder så på seg selv som både planlegger, systematiker og motivator.

Videre beskrev prosjektleder samarbeidet i teamet som svært godt. De hadde gode relasjoner til hverandre. Teammedlemmene satt inne med kompetanse innen ulike fagfelt. På denne måten utfylte de hverandre. Prosjektleder var opptatt av at teamet skulle ha en åpen kultur hvor man kunne komme med egne synspunkter og eventuelle ideer. Dermed var toveiskommunikasjon en stor del av deres hverdag.

En del av teamet var lyd- og lysansvarlige. Prosjektleder hadde svært lite kunnskap innen fagfeltet. Dermed var det naturlig at ansvaret ble gitt til dem med fagkompetansen. De ansvarlige tok seg av både planlegging og beslutning. Prosjektleder holdt en lav profil, men tok kontakt for å holde seg oppdatert om fremdriften.

Informanten la også frem hvordan han kunne tre inn i ulike roller. Eksempelvis påtok prosjektleder seg ”psykolog-rollen” dersom en medarbeider var lite motivert og trengte støtte.

### *3.6.3 Delkonklusjon*

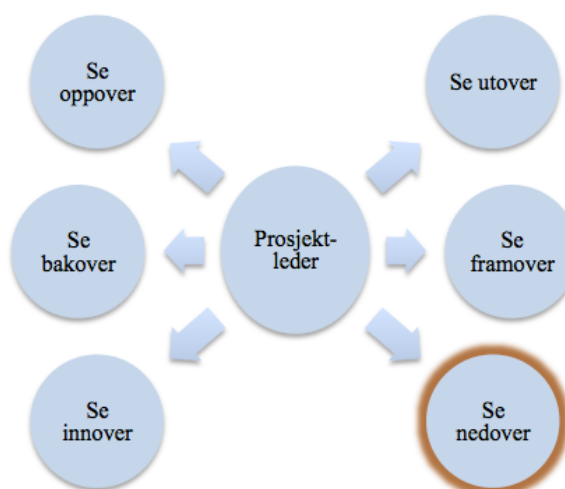
Mye tid ble brukt på selvrefleksjon. Vedkommende så at refleksjon er en viktig del av det å være prosjektleder. Prosjektleder brukte tilbakemeldinger aktivt i refleksjonsprosessen for å se hvordan egen motivasjonskraft påvirket prosjektdeltakerne. Dette var ikke knyttet opp mot noen teorier.

Selv om prosjektleder ikke var klar over situasjonsbestemt ledelse, var det tydelig at lederstilen var avhengig av situasjon.

Før prosjektets oppstart hadde prosjektleder en selgende/overtalende lederstil. Prosjektleder stod selv for planlegging og koordinering av prosjektet. Vedkommende trakk MOT-ledelsen og medarbeidere inn hvor det var nødvendig eller meningsfylt med andres innspill og meninger.

Under prosjektet ble det utført ulike lederstiler, avhengig av motivasjonen til teamet og leders kompetanse. Under intervjuet beskrev prosjektleder tider hvor det var lav motivasjon hos medarbeiderne. I følge teorien trådte prosjektleder da inn i en selgende/overtalende lederstil. Gjennomgående i prosjektet var det høy motivasjon, kombinert med høy fagkompetanse. Da var det naturlig for prosjektleder å føre en delegerende lederrolle.

### 3.7 *Se nedover*



#### 3.7.1 *Teori*

En prosjektleder står ovenfor flere utfordringer. De saksorienterte oppgavene er viktige. Samtidig må prosjektleder fokusere på de personorienterte oppgavene, som omhandler blant annet: (Andersen 2005, 292 )

- Motivasjon av medarbeidere
- Ledelse av konflikter i teamet

---

*Motivasjon av medarbeidere*

Motivasjon er en viktig faktor under prosjektarbeid. Selve motoren i prosjektarbeidet er prosjektmedarbeiderne. For å opprettholde og/eller forbedre produktiviteten er det viktig med et godt arbeidsmiljø og høy grad av motivasjon. Timm Sanders (2010) skriver i artikkelen ”Hjelp, jeg har blitt prosjektleder. Del 5” at tre spørsmål kan stilles for å kartlegge motivasjonen i teamet. Dersom de bekreftes er sannsynligheten stor for at prosjektdeltagerne er motiverte. De tre spørsmålene er;

1. Blir du sett?
2. Blir du hørt?
3. Har du medbestemmelse over din arbeidssituasjon?

Vi lever i en kompleks verden. Det kan derfor være lurt å gjøre prosjektstyringen så enkel som mulig. Ved å ha et bevisst forhold til disse spørsmålene kan en prosjektleder spare både tid og energi, samtidig som han/hun skaper en effektiv prosjektgruppe. (Sanders 2010)

Å delta i et prosjektarbeid kan være motiverende i seg selv. Det skiller seg ofte fra hva man vanligvis gjør. Flere kan også se på prosjektarbeid som umotiverende. Ofte skal man løse oppgaver som er nytt for organisasjonen. Som kan forårsake frustrasjoner og problemer. Det er viktig at prosjektleder har et bevisst forhold til motivasjon. (Sanders 2010)

Utforming av arbeidsoppgaver har betydning for medarbeidernes motivasjon. En jobbkarakteristisk modell som er mye brukt består av dimensjonene nevnt under: (Hackman og Oldham 1975; Andersen 2005, 294 )

- *Variasjon i ferdigheter*: I hvor stor grad en jobb omhandler ulike typer oppgaver, som igjen fører til bruk av ulike egenskaper.
- *Oppgaveidentitet*: I hvor stor grad jobben innebærer at man utfører en jobb med et synlig resultat.
- *Oppgavebetydning*: I hvor stor grad jobben har en meningsfull innvirkning på andre mennesker.

- 
- *Autonomi*: I hvor stor grad jobben gir mulighet for selvledelse.
  - *Tilbakemelding*: I hvor stor grad man får informasjon om egne prestasjoner.

De fem dimensjonene i modellen påvirker tre kritiske, psykologiske tilstander: mening i arbeidet, resultatansvar og kjennskap til resultatet. *Variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning* er opplevelsen av meningsfylt arbeid. *Autonomi* er hvorvidt man føler ansvar for resultatet. Hvilken *tilbakemelding* man får avgjør hvor stor kjennskap en har til resultatet av arbeidet gjennomført. De tre tilstandene avgjør hvor tilfreds en medarbeider er med egen vekst, arbeidseffektivitet, intern arbeidsmotivasjon og generell arbeidstilfredshet. (Andersen 2005, 294 )

Ved myndiggjøring kan man mer helhetlig motivere den enkelte medarbeider. Myndiggjøring kan bidra til å øke motivasjonen. Dette vil si at medarbeider blir ansvarliggjort. Andersen (2005, 297 ) legger vekt på at man ved myndiggjøring må gi medarbeider oppgaver som han/hun brenner for. Samtidig må vedkommende inneha høy kunnskap og fagligforståelse. For at dette skal fungere må tillit mellom ledelse og medarbeider være høy (Yukl 2002, 107-109 ). Man oppnår flere positive virkninger ved myndiggjøring. Det blir blant annet mer initiativtaking, større optimisme, større arbeidstilfredshet og større tilhørighet til prosjektet. Det er også negative sider som høyere kostnader knyttet til utvelgelse av medarbeidere, opplæring og lønninger. (Yukl 2002, 107 )

#### *Ledelse av konflikter i teamet*

Ofte anses konflikter i prosjekter som utelukkende negative. Konflikter kan forsinke framdriften. Konsekvensene til en konflikt kan likevel være positiv; en konfliktløsning kan bidra til at man kommer frem til en bedre løsning. Man skiller mellom relasjons- og oppgavekonflikter. Relasjonskonflikter omhandler en persons synspunkter, meninger og verdier. Denne form for konflikter har ofte en negativ innvirkning på resultater og teammedlemmenes tilfredshet. Oppgavekonflikter kan være konflikt rundt fordeling av ressurser, utforming av

---

prosesser og prosedyrer. Her er konflikter ofte betegnet som positive. (Andersen 2005, 298-299 )

En konflikthåndtering som blir mye benyttet skiller mellom: (Andersen 2005, 301 ; Barker, Tjosvold og Andrews 1988, 171 )

- *Samarbeid*: Legge vekt på hva som er viktig for fellesskapet, og sette en løsning som er bra for alle.
- *Bekreftelse*: Fremheve viktigheten av hver enkelt medarbeider.
- *Konkurransorientert*: Prøver å ”vinne” situasjonen, ved å få den andre part til å rette seg etter sitt syn.
- *Unngåelse*: Prøver å bevare harmoni, ved å sette konflikten til sides og fortsette med arbeidet.

For å oppnå konstruktiv konfliktløsning og bedre resultater må prosjektleder bruke samarbeid og bekreftelse ved løsning av konflikter. Dette er en produktiv metode for konfliktløsning. (Andersen 2005, 301 )

### 3.7.2 Drøfting

For å få avklart motivasjon hos medarbeidere og ledelse av konflikter har vi intervjuet medarbeider og prosjektleder. Prosjektleder la frem ulike måter vedkommende motiverte medarbeiderne på. Blant annet hadde teamet et møte før turneen. Dette gikk over 2 dager. Teamet sov på hotell og spiste sammen på restaurant. Medarbeiderne fikk det de ønsket av mat på bussen, og ble ofte overrasket med is på varme sommerdager. Leder legger også til at indre motivasjon preget teamet. De hadde et stort ønske om å gi et bidrag tilbake til ungdommen. Dette fikk vi også bekreftet under intervju med medarbeider 9.april 2015. I intervju 3.februar 2015 kom det fram at leder ikke benyttet seg av motivasjonsteorier for å øke motivasjonen.

I intervjuet 9.april 2015 med medarbeider tok vi blant annet utgangspunkt i Timm Sanders (2010) tre spørsmål for å avdekke motivasjonsfaktor. De tre spørsmålene ble bekreftet av informanten. Dette kan i seg selv være en indikator på at



---

medarbeider var motivert. Likevel er det lurt å se videre på teorien for å finne flere motivasjonsfaktorer.

Hvordan arbeidet var utformet er også en faktor som påvirker motivasjonen. Informanten hadde ulike arbeidsoppgaver under turneen. Medarbeider holdt blant annet inspirasjonsforedrag, årsmøter og tok bilder. Arbeidet var variert og krevde ulik kompetanse. Dette fant medarbeider motiverende fikk vi fortalt i intervju 9.april 2015.

Det er vanskelig å måle om medarbeiders arbeid hadde innvirkning på ungdommens mot. Målbarheten av resultatet hadde ikke så stor innvirkning på motivasjonen, ble vi fortalt i intervjuet med medarbeider. I forhold til oppgavebetydning la informanten til at vedkommende kjente et stort eierskap/identitet til turneen, ettersom foredrag var en stor og viktig del av turneen. Oppgavens store betydning var en av de største motivasjonsfaktorene.

Under MOT-turneen var medarbeider selv ansvarlig for arbeidsoppgavene og utførelsen av disse. Det var mulig å trekke inn prosjektleder på områder hvor vedkommende var usikker på det beste alternativet. Informanten trakk inn nøkkelordet selvledelse under intervjuet. Ved å utføre selvledelse, økte eierskapet; som igjen førte til økt motivasjon.

Tilbakemeldinger satt medarbeider høyt. Informanten var svært avhengig av tilbakemeldinger for å kunne levere et godt foredrag. Tilbakemeldingene kom både fra andre i teamet og prosjektleder. Konstruktive og positive tilbakemeldinger var begge med på å øke motivasjonen.

Det var stor tillit mellom medarbeider og prosjektleder. Medarbeider hadde ansvar for sine oppgaver. Vedkommende hadde også myndighet til å ta avgjørelser. Å jobbe med noe man brenner for, samtidig som man gjør en meningsfull jobb, skaper stort engasjement. Dette fikk vi fortalt under intervjuet 9.april 2015. I teorien står det at myndiggjøring av medarbeidere gir en større tilhørighet til prosjektet, som igjen øker motivasjonen. Dette ble bekreftet under MOT-turneen.

La oss videre se på hvordan konflikter ble løst på MOT-turneen. Medarbeider anså det ikke som en konflikt, men la fram at det til tider kunne oppstå uenighet i teamet. Uenighetene kunne eksempelvis være knyttet til hvordan foredraget skulle gjennomføres. I følge medarbeider var dette positivt ettersom flere meninger kom frem; som igjen bidro til et forbedret foredrag. Etter teorien er dette en positiv konflikt. Vi spurte både prosjektleder og medarbeider om samhold og samarbeid innad i teamet. Begge la fram at det var gode relasjoner allerede før oppstart av turneen. På denne måten minimerte de usikkerhet knyttet til relasjonskonflikter. Relasjonskonflikter fant ikke sted under turneen 2014, fikk vi opplyst av prosjektleder under intervjuet 3.februar 2015.

I teorien legges det frem ulike måter å håndtere en konflikt på. Selv om medarbeider ikke betegnet uenigheten som en konflikt, kan man likevel med utgangspunkt i teorien betegne det som en positiv konflikt. Det ble benyttet konstruktiv konfliktløsning, uten at det var et bevisst valg.

### *3.7.3 Delkonklusjon*

Leder under MOT-turneen så viktigheten av å ha motiverte medarbeidere. Prosjektleder hadde ikke fokus på motivasjonsteorier for å øke motivasjonen. Vedkommende fokuserte heller på faktorer som kunne skape et motivasjonsdriv. Flere av faktorene som ble benyttet nevnes også i teorien. Både prosjektleder og medarbeider påpekte flere av faktorene nevnt over. De hadde positiv påvirkning på motivasjonen i teamet.

I intervju med prosjektleder fikk vi opplyst at det ikke fremkom noen konflikter under turneen. Selv om medarbeider sa seg enig i dette, fikk vi i løpet av intervjuet opplyst at det fantes en uenighet knyttet til innholdet i foredraget og hvordan dette skulle gjennomføres. I teorien blir dette karakterisert som en positiv konflikt. Ettersom det etter prosjektleders oppfatning ikke oppstod noen relasjonskonflikter eller oppgavekonflikter under turneen, er det vanskelig å anta hvordan leder ville håndtert en eventuell konflikt.




---

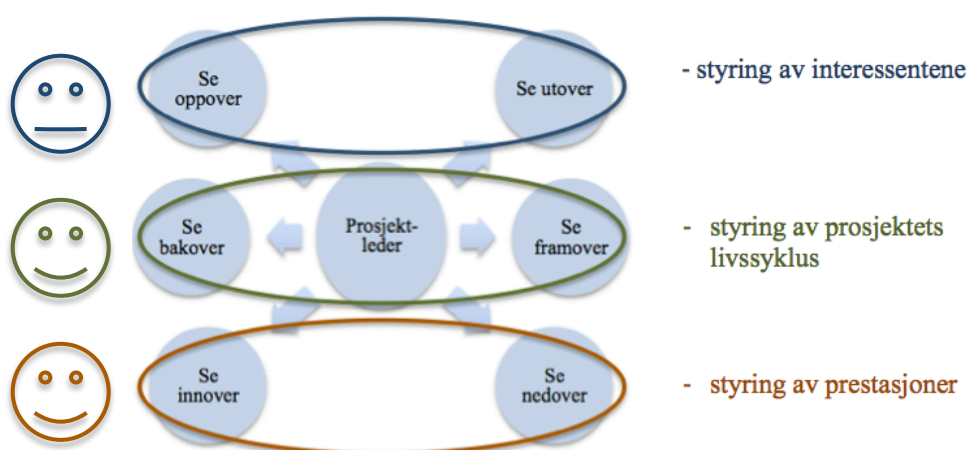
## 4. Konklusjon

Temaet for denne bacheloroppgaven er ledelse av prosjekter. Vår avgrensede problemstilling er: ” Hvordan ble prosjektet MOT-turneen 2014 ledet i forhold til prosjektlederens kompass?” For å kunne belyse og besvare problemstillingen best mulig, benyttet vi oss av Briner, Hastings og Geddes (2000, 32 ) modell; prosjektlederens kompass.

Gjennom dybdeintervjuer samlet vi inn relevante data i forhold til problemstillingen. Ved å sammenligne primærdata mot sekundærdata kom vi fram til hvorvidt MOT-turneen hadde blitt ledet på en god måte.

For å bedømme hvordan ledelsen av MOT-turneen 2014 fungerte, tok vi utgangspunkt i de tre lederskapsprosessene som er behandlet under ”kort om modellen”. På hvilken måte lederskapsprosessene er blitt gjennomført, illustreres med tre symboler.

- Bra 
- Tilfredsstillende 
- Dårlig 



---

Først så vi på hvordan prosjektleder **styrte interessentene**. Retningene se oppover og utover er gjeldende. Samspillet mellom prosjektleder og sponsor stemte ikke overens med alle de ti kriteriene. Under kriteriene 2, 3, 8 og 10 var samarbeidet mellom prosjektleder og sponsor motstridene i forhold til teorien. Gjennomgående ble prosjektleder ansvarliggjort på områder hvor en sponsor skulle tatt ansvar. Under MOT-turneen 2014 burde med andre ord MOT-ledelsen hatt et større ansvar. Prosjektleder fokuserte kun på viktige interesser som ble positivt påvirket av prosjektet. For å avdekke flere, både negative og positive interesser, ville en interessentanalyse vært relevant. I en slik analyse kunne prosjektleder satt opp en strategi for håndtering av interesser; herunder hvordan prosjektleder skulle støttet de positive, og håndtert de negative. Måten prosjektleder forholdt seg til interesser på, var bra. Det som imidlertid manglet, var en interessentanalyse for å avdekke flere. Både interesser med stor innflytelse på prosjektet, og de med mindre. Prosjektleders styring av interessentene var *tilfredsstillende*.

For å bedømme prosjektleders evne til å **styre prosjektets livssyklus** så vi på prosjektleders håndtering av å se bakover og fremover. Måten prosjektleder håndterte tilbakemelding på, var ikke basert på teori. Likevel var tilbakemelding en sentral og viktig faktor i prosjektleders hverdag, ettersom dette ble ansett som viktig for å kunne evaluere og forbedre arbeidet. Prosjektleder la planer både på kort og lang sikt. Ved kortsiktig planlegging var toveiskommunikasjon mest brukt. Under langtidsplanlegging ble det benyttet en kombinasjon av enveis- og toveiskommunikasjon. Prosjektleder var observant på flere usikkerhetsfaktorer som kunne påvirke prosjektet negativt. Det ble igangsatt ulike tiltak for å minimere usikkerheten. Prosjektleders evne til å styre prosjektets livssyklus var *bra*.

Retningene se innover og utover indikerer i hvor stor grad prosjektleder evnet å **styre prestasjonene** i prosjektet. Prosjektleder var bevisst på at selvrefleksjon var nødvendig for å ha innsikt i egen motivasjonskraft. Ubevisst benyttet prosjektleder seg av ulike lederstiler, avhengig av situasjon. Dette bidro til en effektiv ledelse av prosjektet. Prosjektleder benyttet seg ikke av noen bestemt

---

teori ved motivasjon og konflikthåndtering. Likevel er det flere faktorer innen teorien som ubevisst ble benyttet for å øke motivasjonen i teamet. Medarbeider som ble intervjuet fremhevet faktorene oppgavebetydning, selvledelse og myndiggjøring som motiverende. Hvordan prosjektleder håndterte konflikter i prosjektet er vanskelig å bedømme, ettersom verken prosjektleder eller medarbeider mente det hadde oppstått nevneverdige konflikter. Konklusjonen er at prosjektleders styring av prestasjonene var *bra*.

Når vi skal se på kvaliteten på ledelsen av MOT-turneen 2014, ser vi på de tre lederskapsprosessene under et. Gode prosjektledere vil sannsynligvis benytte seg av de seks retningene, selv uten å sette seg inn i teorien rundt kompasset. Uten formell fagutdanning eller annen relevant, teoretisk bakgrunn hos prosjektleder, *ble likevel MOT-turneen 2014 ledet i samsvar med de seks retningene*. Dette bekrefter at prosjektlederens kompass er sunn fornuft, satt i system.

---

## Referanser

- Andersen, Erling S. 2005. *Prosjektledelse : et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI-forl.
- Andersen, Erling S. og Eva Schwencke. 2012. *Prosjektarbeid: en veiledning for studenter*. 4. utg. utg. Bekkestua: NKI forl.
- Ashford, Susan J. og L. L. Cummings. 1983. "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information." *Organizational Behavior and Human Performance* 32 (3): 370-398. doi: 10.1016/0030-5073(83)90156-3.
- Barker, Jeffrey, Dean Tjosvold og I. Robert Andrews. 1988. "CONFLICT APPROACHES OF EFFECTIVE AND INEFFECTIVE PROJECT MANAGERS: A FIELD STUDY IN A MATRIX ORGANIZATION [1]." *Journal of Management Studies* 25 (2): 167-178. doi: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00030.x.
- Blake, Robert R. 1968. *Lederstil : utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Redigert av Jane Srygley Mouton. The managerial grid. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Blanchard, Kenneth H. og P Hersey. 1988. "Facillitators Guide." *Situational leadership*.
- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 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.
- Eskerod, Pernille og Anna Lund Jepsen. 2013. *Project stakeholder management*. Farnham: Gower.
- Galbraith, John Kenneth. 1978. *Usikkerhetens tidsalder*. The age of uncertainty. Oslo: Dreyer.
- Gustavsén, Mie. 2008. "Bedre kommunikasjon i prosjektet? -JA TAKK." *Prosjektledelse*.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159-170. doi: 10.1037/h0076546.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the design of work: test of a theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Ilgen, Daniel R., Cynthia D. Fisher og M. Susan Taylor. 1979. "Consequences of individual feedback on behavior in organizations." *Journal of Applied Psychology* 64 (4): 349-371. doi: 10.1037/0021-9010.64.4.349.
- Jessen, Svein Arne. 2005. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 3. utg. utg. Mer effektivt prosjektarbeid. Oslo: Universitetsforl.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Kopelman, R. E. 1986. "Objective feedback." I *Generalizing from laboratory to field settings*, redigert av E. A. Locke, 119-145. Lexington, MA: Lexington books.

- 
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Larson, Jr. 1989. "THE DYNAMIC INTERPLAY BETWEEN EMPLOYEES FEEDBACK- SEEKING STRATEGIES AND SUPERVISORS DELIVERY OF PERFORMANCE FEEDBACK." *Academy Of Management Review* 14 (3): 408-422.
- Morrison, Elizabeth og Robert Bies. 1991. "Impression Management in the Feedback- Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda." *Academy of Management. The Academy of Management Review* 16 (3): 522.
- MOT. Konsepthåndbok. redigert av MOT.
- MOT. 2015. "Kort om MOT." 2015. <http://www.mot.no/om-mot/kort-om-mot/>.
- Pacelli, Lonnie. 2009. "Great Sponsor + Great PM = Great Success." Hentet 19. nov. 2009. <http://www.projectsmart.co.uk/great-sponsor-great-pm=great-success.php>.
- Project Management Institute. 2008. A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Rosenau, Milton D. og Gregory D. Githens. 2005. *Successful project management: a step-by-step approach with practical examples*. Hoboken, N.J: J. Wiley.
- Sanders, Timm. 2009. "Hjelp, Jeg har blitt prosjektleder. Del 3Interessentanalysen." *Prosjektledelse*, 09.
- Sanders, Timm. 2010. "Hjelp, jeg har blitt prosjektleder. Del 5Motivasjon av prosjektdeltagere " *Prosjektledelse*, 03.
- Spurkeland, Jan. 2013. *Relasjonsledelse*. 4. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Thompson, Geir. 1995. *Situasjonsbestemt ledelse*. [2. utg.]. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. fifth edition utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.