



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn Merethe Trøbråten Lieng

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Sammendrag	ii
1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av organisasjonen	1
1.2 Beskrivelse av organisasjonens prosjekter	2
1.2.1 Prosjektene livssyklus	4
1.2.2 Klassifisering/inndeling av prosjektene	6
1.3 Vurdering av prosjektporteføljen	6
1.3.1 Vurdering i forhold til prosjektene livssyklus	7
1.3.2 Organisasjonskultur/prosjektkultur	8
1.4 Begrunnelse av valgt tema og avgrenset problemstilling	9
1.5 Oppgavens formål og mål	10
2.0 Teori	11
2.1 Prosjektstyring	12
2.1.1 Styringsformer	13
2.1.2 Måltrettet prosjektstyring (MRPS)	13
2.2 Prosjektorganisering – ansvarskart	14
2.3 Ledelse	16
2.3.1 Situasjonsbestemt ledelse	16
2.3.2 Teambygging	18
2.4 Organisasjonskultur og organisasjonens prosjektkultur	19
2.4.1 Motivasjon	21
2.4.2 Organisasjonens prosjektmodenhet	21
3.0 Metode	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode	23
3.3 Datainnsamling	23
3.3.1 Utarbeidelse av spørreskjema og gjennomføring	24
3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring	24
3.4 Presentasjon av resultater	25
3.4.1 Kjønn og stillingstyper	25
3.4.2 Vedrørende prosjektarbeid	26
3.4.3 Holdninger	27
3.4.4 Motivasjon	28
3.4.5 Oppsummering av dybdeintervjuer	29
3.5 Kritikk og feilkilder	30
4.0 Analyse	31
4.1 Ansvarskart	31
4.2 Styring og ledelse	32
4.3 Prosjektmodenhet og prosjektkultur	36
4.3.1 Motivasjon	38
4.4 Konklusjon og anbefaling	39
Referanseliste	
Bøker:	41
Elektroniske kilder	42

Sammendrag

Kunsthøgskolen i Oslo er Norges største statlige utdanningsinstitusjon for kunstnere og designere. Høgskolen har hverken mange eller store interne prosjekter, men etter et møte i ledergruppen, januar 2017, ble det satt opp syv prosjekter som til sammen utgjorde høgskolens prosjektportefølje. Gjennom vinteren og våren 2017 har jeg fulgt prosjektene i prosjektporteføljen ved høgskolen.

Kunsthøgskolen i Oslo var tidligere min arbeidsgiver. Under min ansettelsestid, var prosjektarbeid svært utfordrende og vanskelig å gjennomføre ved høgskolen. Dette skyldtes i hovedsak manglende forankring i ledelsen, manglende prosjekterfaring og ikke eksisterende rutiner og prosedyrer. I tillegg virket det som om det var motvilje blant de ansatte til å delta i prosjektarbeid. Da jeg begynte å studere prosjektledelse, ble jeg interessert i å finne ut hvorfor prosjektarbeid var så utfordrende ved høgskolen. I tillegg til hva som kunne gjøre gjennomføring av prosjekter enklere. Jeg kom da til slutt frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan bruk av ansvarskart bidra til bedre styring og ledelse av prosjekter, samt en endring av prosjektkulturen ved Kunsthøgskolen i Oslo?»

I teoridelen har jeg fokusert på teorier som omhandler prosjektstyring, ledelsesformer, prosjektkultur og prosjektmodenhet. Videre har jeg foretatt en spørreundersøkelse i organisasjonen og hatt dybdeintervjuer med tre sentrale personer. I analysedelen drøftes mine funn opp mot teorien for å kunne besvare min problemstilling. Til slutt vil jeg komme med en konklusjon og en anbefaling.

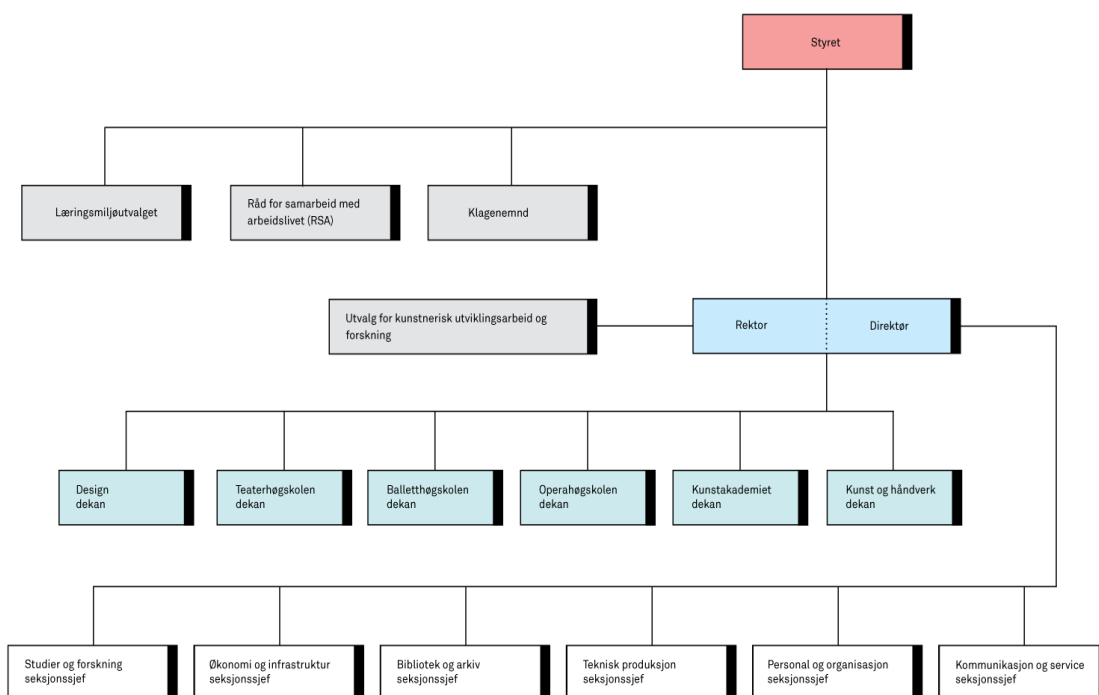
Kort oppsummert fikk jeg bekreftet at det er områder i forbindelse med styring og ledelse av prosjekter som er utfordrende ved høgskolen. Mange av disse utfordringene kan reduseres gjennom større fokus og bruk av ansvarskart, men ikke med ansvarskart alene. Det vil være nødvendig å få et felles rammeverk i forbindelse med prosjektarbeidsformen for hele organisasjonen. I tillegg viser det seg at holdningene i til prosjektarbeid er mye mer positive enn først antatt.

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av organisasjonen

Kunsthøgskolen i Oslo (heretter høgskolen) er Norges største statlige utdanningsinstitusjon for kunstnere og designere og er direkte underlagt Kunnskapsdepartementet. Høgskolen ble opprettet gjennom sammenslåingen av Statens håndverks- og kunstindustriskole, Statens kunstakademi, Statens teaterhøgskole, Statens operahøgskole og Statens balletthøgskole 1. august 1996. Ved semesterstart i august 2010 ble høgskolen samlet ved åpningen av siste byggetrinn på Seilduksfabrikken ved Akerselva. Året etter, i 2011, ble høgskolen delt opp i seks avdelinger; Teaterhøgskolen, Balletthøgskolen, Operahøgskolen, Design, Kunst og håndverk og Kunstakademiet.

Øverste organ ved høgskolen er styret. Rektor og prorektor utgjør skolens øverste faglige ledelse og direktør utgjør skolens øverste administrative ledelse.



Figur 1.1: Organisasjonskart (<http://www.khio.no/om-kunsthogskolen-i-oslo/organisasjon#organisasjonskart>)

Rektor og prorektor er valgt av de ansatte for en 4-års periode og direktør er åremålstilsatt for en 6-års periode, alt i henhold til «Lov om universiteter og høyskoler» (uhl, kapittel 10). Nåværende rektor ble valgt august 2015, mens direktøren ble tilsatt august 2016. Høgskolen har en total bygningsmasse på ca.

43 000 km² og tilbyr utdanninger på bachelor- og mastergradsnivå innenfor fagfeltene dans, opera, teater, design, kunst og håndverk og billedkunst. I tillegg tilbys det gjennom Stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid studier på 3. syklus nivå (Kunsthøgskolen i Oslo (2017), Årsrapport 2016).

Studentmassen og de ansatte ved høgskolen utgjør et stort kulturelt mangfold da flere av studentene og de ansatte har utenlandsk bakgrunn. I 2016 hadde høgskolen 544 studenter, litt over 200 ansatte og ca. 900 time- og gjestelærere. I 2016 var det 9,2 søkere pr studieplass ved høgskolen. I 2016 fikk høgskolen tildelt et budsjett på ca. 330 millioner kroner (Kunsthøgskolen i Oslo (2017), Årsrapport 2016).

1.2 Beskrivelse av organisasjonens prosjekter

Project Management Institute (PMI) (2008) definerer prosjekt med følgende ordlyd (referert i Karlsen, 2015, s.18): «A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service».

Pr 1. februar 2017, hadde høgskolen 7 interne definerte prosjekter. I følge Andersen, Grude & Haug, 2016, s. 16, er de karakteristiske trekkene ved et prosjekt er at det «er en engangsuppgave, skal lede frem til et bestemt resultat, krever forskjellige typer av ressurser og er begrenset i tid». Mange av prosjektene konkurrerer om de samme interne ressursene og defineres som organisasjonens prosjektportefølje (Karlsen, 2015, s. 138). Ledergruppen er porteføljeleder (Andersen, et al., 2016, s. 188) og direktør er prosjekteier (Karlsen, 2015, s. 428). Disse syv prosjektene er:

6.1 Time-/gjestelærer kontrakter:

Skolen har ca. 900 time- og gjestelærere årlig som skal ha betalt for undervisning som utføres på de enkelte avdelingene. Prosjektet har som mål å komme fram til en modell som gir en mest mulig effektiv kontraktsflyt og en digitalisering av prosessen.

6.2 Stillingsbeskrivelser

I forbindelse med opprettelse av nye stillinger skal det startes et prosjekt som har som mål å få en klar oppgave-/rollefordeling mellom dekan, programansvarlig, studieleder og administrativ koordinator (ny rolle). I

tillegg skal det settes et klart grensesnitt mellom faglig ledelse og emne-ansvarlig og få en oversikt og en avklaring på hvem som skal gjøre hva.

6.3 Arbeidsplaner

Prosjektet har som mål å få frem forslag til nye retningslinjer og verktøy for arbeidsplaner for fagpersonale. Da spesielt i forhold til ressursstyring. Fagpersonalet skal oppfylle 1687,5 timer hvert år, og det må foreligge en plan for hvor mye tid som skal benyttes til undervisning, forskning, formidling, internasjonalisering og administrativt arbeid. Eksisterende reglement må revideres da dette sist ble revidert april 2006.

6.4 Investeringsfond

Prosjektet har som mål å få satt prinsipper for investeringsfondet, både formål, størrelse, forvaltning og grensesnitt mot ordinært budsjett. Investeringsfondet skal benyttes til utskiftning av utslitt utstyr, rehabilitering av bygningsmassen, og ombygging og vedlikehold av hus i Paris. Må ha flerårige budsjetter.

6.5 Økonomimodell

Prosjektet skal i første omgang startes som et forprosjekt (Andersen et al., 2016, s 78-79) for å innhente prinsipper/modeller o.l. fra andre høyskoler og lære av disse. Dette gjelder særlig håndtering av indirekte kostnader i forbindelse med avholdte kurs av andre avdelinger o.l. hvor andre, for eksempel IT, blir sittende med rydding og rigging og kostnadene i forbindelse med dette. Når forprosjektet er ferdig, skal noe av dette legge grunnlaget for et større hovedprosjekt som skal omfatte ny organisasjonsmodell og ny strategi for høyskolen.

6.6 Kompetanseutviklingsarbeid for medarbeidere

I forbindelse med arbeidsmiljøundersøkelsen, ARK (2016), kom det ønsker om et tverrfaglig kompetanseutviklingsprogram. Det skal settes i gang et prosjekt for å få til dette. Det er søkt Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) for midler for gjennomføring av et slikt program. Søknaden er innvilget og det er bevilget kroner 700 000,- til gjennomføring av prosjektet.

6.7 Inntak av lærlinger

Høyskolen er pålagt å ta inn lærlinger av Kunnskapsdepartementet (2016). Det skal derfor startes et prosjekt som skal se på mulighetene for hvor disse lærlingene eventuelt kan plasseres og hvordan dette skal gjennomføres.

Alle prosjektene har betydning for organisasjonen på hver sin måte og prosjektene har oppstått som følge av mindre organisasjonsendringer og/eller av et oppstått ønske/behov. Et behov kan ifølge Davidson Frame (1995) (referert i Karlsen, 2015, s. 72) ses på som en prosess bestående av tre faser ved utviklingen og avklaringen av prosjektet; behovet skapes, behovet erkjennes og behovet formuleres og bekreftes. De fleste prosjektene har som mål å gi en bedre arbeidsfordeling i organisasjonen og øke effektiviteten ved å få en klarere arbeidsdeling og gi klarere rammer for den enkelte avdeling.

Det er ledergruppen, bestående av dekaner, direktør, prorektor og rektor, som har prioritert og vedtatt prosjektene. Etter drøftinger i høgskolens ledergruppe ble det utarbeidet et «veikart» med en «fast lane» (vedlegg 1:1 - Veikart). Alle prosjektene som er presentert ovenfor inngår i denne «fast lane». Dette er problemer/ utfordringer som ledergruppen ønsker å få en løsning på så snart som mulig. De er såkalte nødvendige prosjekter (Karlsen, 2015, s. 65). Alle prosjektene er internt initiert og har forankring i høgskolens ledergruppe. «Veikartet» viser i tillegg en oversikt over hvem ledergruppen mener det er naturlig at er prosjektleder (Andersen et al., 2016, s. 200) for det enkelte prosjekt og hvilke medarbeidere/avdelinger og eventuelt eksterne konsulenter som burde/skal involveres. Det er også opplyst om hvilket ukenummer de enkelte prosjektene forventes ferdig og hva prosjektet konkret skal resultere i, altså prosjektens mål (Andersen et al., 2016, s. 46)

1.2.1 Prosjektens livssyklus

Prosjektets livssyklus er en av de faktorene som skiller prosjektarbeid klart fra andre rutineoppgaver (Karlsen, 2015, s. 24-25). Antall faser er forskjellig fra prosjekt til prosjekt og de enkelte fasene spesifiseres i forhold til det aktuelle prosjektet. Gjennom prosjektets livssyklus er ressursinnsatsen lav i starten, og øker i de forskjellige fasene før den avtar og prosjektet avsluttes.



Figur 1.2: *Prosjektets livssyklus* (etter Larson og Grey 2011, referert i Karlsen 2015, s. 25)

I oppstartsfasen skal fokuset være på utarbeidelse og avklaring av prosjektenes mål, krav, oppgaver og ansvar (Karlsen, 2015, s. 25). I forbindelse med oppstarten av prosjektene ved høgskolen, var planen fra direktøren sin side å innkalle alle prosjektlederne til et oppstartsmøte. Her skulle prosjektgruppesammensetningene bli avklart og mandatene (Andersen et al., 2016, s 56) bli fastsatt. I tillegg skulle prosjektlederne få informasjon om hvordan det var forventet at prosjektene skulle gjennomføres. Det var et ønske fra direktøren om at prosjektlederne skulle ta utgangspunkt i Difi's «Prosjektveiviseren» (www.prosjektviseren.no) som prosjektverktøy, men med en del modifikasjoner tilpasset høgskolens prosjekter. «Prosjektveiviseren» er i utgangspunktet laget for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter.

I planleggingsfasen går man over til utarbeidelse av planer, budsjetter, bemanning og fordeling av ressurser på arbeidsoppgaver og risikostyring (Karlsen, 2015, s. 25). «Veikartet» viser at prosjektleder i prosjektene er skal være en ansatt fra organisasjonen. Prosjektlederne vil da arbeide deltid i prosjektene i tillegg til å utføre sine ordinære arbeidsoppgaver i linjen. Dette gjelder også prosjektmedarbeiderne. Noen av prosjektmedarbeiderne er ønsket involvert i flere av prosjektene.

Pr midten av april 2017, har kun prosjekt 6.4 *investeringsfond* startet. Her er det gjennomført et oppstartsmøte. Her ble mandatet satt og oversendt til direktør for godkjenning. Prosjektgruppen venter på godkjenning av mandatet og noen andre avklaringer før neste møte fastsettes. De andre prosjektene har enda ikke startet. En videre beskrivelse av prosjektene gjennom prosjektets livssyklus er derfor umulig. Prosjektets mål, krav, oppgaver og ansvar er delvis fastsatt gjennom «veikartet». Dette gjelder også mandatet. Videre ville det vært naturlig at prosjektene skulle gått over i planleggingsfasen med fokus på utarbeidelse av planer og budsjetter, bemanning, fordeling av ressurser og risikohåndtering. I gjennomføringsfasen ville fokuset ha vært på håndtering av eventuelle endringer, statusrapporter, kvalitet og prognoser. Til sist ville de gått over til avslutningsfasen, med opplæring og dokumentering av prosjektet før nedbemanning og oppløsning. Resurser ville da blitt frigitt og man kunne tatt lærdom av de erfaringer som er gjort (Karlsen, 2015).

1.2.2 Klassifisering/inndeling av prosjektene

Jan Terje Karlsen (2015) skiller i mellom tre hovedstrukturer i prosjekter; *avdelingsinterne prosjekter (begrenset autoritet)*, *matriseprosjekter (delt autoritet)* og *selvstendige prosjekter (full autoritet)*. Alle prosjektene i høgskolens prosjektportefølje er strukturert som matriseprosjekter. Denne strukturen er kjennetegnet ved at prosjektpersonellet arbeider både for basisorganisasjonen og prosjektet. Medarbeiderne har gjerne en fast stilling i basisorganisasjonen og er lånt ut til prosjekter på deltid. Denne strukturen er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver og den etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene. En ulempe derimot, er at prosjektmedarbeiderne får to sjefer å forholde seg til, både basislederen og prosjektlederen.



Figur 1.3: Eksterne organisasjonsstrukturer (etter Jessen 2004)

Å klassifisere prosjektene gjør at man får frem de forskjellige problemstillingene og utfordringene som kjennetegner de forskjellige prosjektypene (Karlsen 2015, s. 31). Briner et al. (2000) (referert i Karlsen, 2015, s. 31) skiller mellom *konkrete prosjekter*, *ad hoc-prosjekter* og *åpne prosjekter*. Prosjektene i høgskolens prosjektportefølje kan klassifiseres som ad hoc-prosjekter:

Dette er prosjekter hvor eksakte resultater 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 om hva ressursbehovene er (Briner et al, (2000)).

1.3 Vurdering av prosjektporteføljen

Jeg har hatt jevnlige møter med min kontaktperson ved høgskolen fra januar 2017 til innleveringen av oppgaven, den 2. juni 2017. Min kontaktperson er i tillegg prosjektleder for prosjekt nr. **6.4 investeringsfond**. Gjennom våren har jeg blitt løpende orientert om progresjoner og endringer i prosjektene i prosjektporteføljen.

Høgskolen har i løpet av de to siste årene både fått ny rektor og ny direktør. Direktør har mye erfaring med prosjektarbeidsformen fra tidligere arbeidsgiver, og synes dette er en god arbeidsmetodikk. Høgskolen har foreløpig ingen prosjekthåndbok eller en formell prosjektmodell (Karlsen, 2015, s. 35) for hvordan de skal gjennomføre prosjekter. Det finnes heller ingen arkiver eller databaser (Karlsen, 2015, s. 474) hvor evalueringer og vurderinger av tidligere gjennomførte prosjekter er oppbevart. Informasjon og dokumenter fra tidligere prosjekter det ingen som lenger vet hvor er. Dette fører til noe usikkerhet i organisasjonen i forhold til hele prosjektets livssyklus (Husby, Kilde, Klakegg, Torp, Bentsen & Samset, 1999, s 21-22).

1.3.1 Vurdering i forhold til prosjektenes livssyklus

Selv om mange av de ansatte har vært involvert i prosjekter i en eller annen form tidligere, er det få ansatte med teoretisk prosjektkunnskap. Dette fører til flere utfordringer gjennom hele prosjektets livssyklus, da spesielt i forhold til planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Det kan virke som det foreligger usikkerhet i forhold til hvordan prosjektene skal styres og ledes på best mulig måte. I tillegg er det å sette av nok tid (ressursstyring) for gjennomføring av prosjekter og få riktige ressurser til rett tid vanskelig. Det finnes rett og slett ikke nok kapasitet i forhold til tiden som er til rådighet hos mange av de involverte i organisasjonen. Prosjektene som inngår i prosjektporteføljen ovenfor er intet unntak.

Allerede i februar 2017 ble det fastslått at **alle** prosjektene ville bli forsinket. I tillegg ble det bestemt at prosjekt **6.7 lærlinger**, ikke skulle gjennomføres som et prosjekt. Saken ble behandlet, men ikke som et prosjekt. Dette ble derfor terminert og tatt ut av den opprinnelige prosjektporteføljen. Forsinkelsene av de andre prosjektene skyldes flere forhold. For det første, har mange av prosjektlederne ventet på direktørens oppstartsmøte hvor mandater og gruppesammensetninger skulle blitt avklart. I tillegg skulle prosjektlederne her fått informasjon om hvordan ledelsen tenker at prosjektene skulle gjennomføres. Oppstartsmøtet ble aldri avholdt og det synes å være litt frustrasjon rundt hvordan prosjektene skal settes i gang og hvem som faktisk skal involveres. For det andre, har ikke høgskolen noen nedskrevne rutiner, prosesser eller retningslinjer som

prosjektlederne kan følge som en mal i forhold til planlegging, gjennomføring og rapportering. Ansvarskart, (Andersen et. al, 2016, s. 105) slik som jeg kjenner det fra litteraturen, benyttes heller ikke. For det tredje, er fordeling av tid (ressursstyring) vanskelig. De involverte i prosjektene er opptatt med sine oppgaver i linjen, og det er ikke alltid så lett for den enkelte å prioritere prosjektarbeid i en allerede travel hverdag.

En annen utfordring er at prosjektgruppesammensetningene fra ledergruppen sin side, viser seg i etterkant å være noe mangelfulle i forhold til den oppgaven noen av prosjektgruppene er satt til å løse. Noen av prosjektene mener de mangler ekspertise fra andre avdelinger som ikke er satt opp som deltakere fra ledergruppen sin side. Dette kan skyldes at prosjektlederne ikke har vært med på utvelgelsen av prosjektmedarbeiderne for sitt prosjekt og at ledergruppen ikke helt er klar over hvilken ekspertise det er faktisk bruk for. Rapportering og oppfølging skulle vært gjort direkte til ledergruppen eventuelt til direktør, men siden prosjektene er langt ifra kommet dit, har dette ikke vært gjort så langt.

1.3.2 Organisasjonskultur/prosjektkultur

Det virker som om mange ansatte ved høgskolen har en negativ holdning til prosjektarbeidsformen. Organisasjonens prosjektkultur og motivasjon i forhold til prosjektarbeid vil være viktig å få kartlagt for å kunne se om det er her noen av utfordringene i forhold til prosjektarbeidsformen ligger.

Som tidligere nevnt har ikke høgskolen noen formelle rutiner, prosesser eller prosjektarkiv. Dette medfører at prosjektarbeid fort tar mye tid og ikke blir prioritert av de enkelte medarbeider. I tillegg kan det virke som om de ansatte ikke er særlig motivert til å delta i prosjektarbeid. Alle disse forholdene samlet fører til at det er tungt og vanskelig å være prosjektleder av høgskolens prosjekter.

Negativitet og dårlig motivasjon i forhold til prosjekter er en stor fallgrube i forhold til gjennomføring av prosjekter (Andersen et al. 2016, kap.3).

Selv om prosjektene er små, blir de ofte komplekse på grunn av interessekonflikter i organisasjonen. Organisasjonen er forholdsvis stor og prosjektgruppene blir fort store. Noe som gjør selve prosessen for gjennomføring

vanskelig. Folk har en tendens til å se seg selv som en representant for seg selv og sitt fagområde/sin avdeling. De ser ikke nødvendigheten eller behovet på tvers av organisasjonen, men tenker ofte kun på sin avdeling og hva som er det beste for dem. Man kan stille seg spørsmålet om høgskolen faktisk er moden til å ta i bruk prosjektarbeidsformen.

1.4 Begrunnelse av valgt tema og avgrenset problemstilling

I forhold til oppgaven har vi stått fritt til å velge tema, så sant det har omfattet prosjektarbeid på en eller annen måte. Jeg har selv jobbet ved høgskolen i mange år, og vet av erfaring at prosjektarbeid i organisasjonen har vært utfordrende og vanskelig. Ikke bare når det gjelder planleggingsprosessen og den faktiske gjennomføringen, men også utfordringene ved å få de ansatte til å delta i prosjekter. Derfor bestemte jeg meg tidlig at hovedtemaene for problemstillingen skulle ha fokus på nettopp dette. Dessuten er dette temaer som står sentralt i faget prosjektledelse.

Noen av hovedutfordringer med gjennomføring av prosjekter ved høgskolen ligger i det administrative, da særlig styringen og ledelse av planleggingsfasen og gjennomføringsfasen og tiden de involverte har til rådighet. Lite teoretisk prosjektkunnskap og usikkerhet rundt gjennomføring av prosjekter og til tider dårlig kommunikasjon fra ledelsen sin side gjør at ferdigstillelse av prosjekter er vrient. Fallgruvene for gjennomføring av prosjekter ved høgskolen er mange og usikkerhet i alle deler av prosjektarbeid ved høgskolen er stor.

Med utgangspunkt i det ovenstående har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan bruk av ansvarskart bidra til bedre styring og ledelse av prosjekter samt en endring av prosjektkulturen ved Kunsthøgskolen i Oslo?».

Med *ansvarskart* mener jeg hvordan og hvorfor ansvarskart kan/burde benyttes i prosjekter for planlegging og avklaring av roller, arbeidsoppgaver og samarbeidsprosesser. Ansvarskart gir mulighet til å markere hva slags ansvar de

forskjellige instanser eller personer har i et prosjekt i tillegg til at det kan benyttes som et styringsverktøy (Andersen et al. 2016, s. 106).

Med *bedre styring* mener jeg her hvordan prosjektet kan styres slik at planlegging, gjennomføring skjer på enklest og best mulig måte. Innunder dette ligger å klarlegge fundamentet og planlegge og organisere prosjektarbeidet slik at aktivitetene blir gjennomført i henhold til plan.

Med *ledelse* henviser jeg til type lederskap som er hensiktsmessig i forhold til prosjektarbeidet i organisasjonen og hvordan prosjektleder aktivt kan velge lederstil for å sørge for at prosjektene blir gjennomført på best mulig måte. Innunder her ligger også å motivere sine prosjektmedarbeidere og sørge for at prosjektet blir en suksess.

Med god *prosjektkultur* menes organisasjonens holdning til og forståelse for prosjektarbeidsformen. Det viser seg at organisasjoner med god prosjektkultur har større sjanse for at prosjektarbeidsformen fungerer optimalt (Andersen et al., 2015).

Det er flere temaer som ville vært naturlig å ta med i denne oppgaven, men mangel på plass forhindrer dette. Jeg har av den grunn unnlatt blant annet usikkerhetshåndtering og kommunikasjon, selv om dette er sentrale temaer.

1.5 Oppgavens formål og mål

Formålet skal vise hvilke langsiktige effekter man ønsker at prosjektet skal gi, altså hvorfor man gjennomfører prosjektet (Andersen og Schwencke, 2016, s. 27). Formålet med denne oppgaven er at den skal kunne fungere som en rettleiding for høgskolen til hvordan de kan gjennomføre prosjekter enklere i fremtiden. Da med fokus på ledelse og styring og bruk av ansvarskart som en del av styringsverktøyet for enklere planlegging og gjennomføring.

Målet skal uttrykke hva man ønsker at prosjektet skal få til i løpet av prosjektperioden (Andersen og Schwencke, 2016, s. 27). Målet med denne oppgaven er å få kartlagt prosjektkulturen i organisasjonen, ansattes holdninger til

prosjektarbeid og hva som kan være grunnen til at prosjektarbeid er særlig utfordrende og vanskelig i organisasjonen.

For meg personlig har oppgaven som formål og mål at jeg skal få en dypere og bredere forståelse av faget prosjektledelse og få et bedre overblikk over hvordan prosjektarbeidsformen fungerer og benyttes i praksis ved Kunsthøgskolen i Oslo.

2.0 Teori

Prosjektarbeidsformen blir stadig mer benyttet både i privat og offentlig sektor. Positive sider ved prosjektarbeidsformen er at den har stor fleksibilitet, fordrer lederutvikling og har fokus på oppgave fremfor funksjon. Den fører også til bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser i organisasjoner på grunn av arbeidsformens innebygde tverrfaglighet. Derimot kan den føre til økt stress og et tøffere klima i organisasjonen (Karlsen, 2015 s. 28-30).

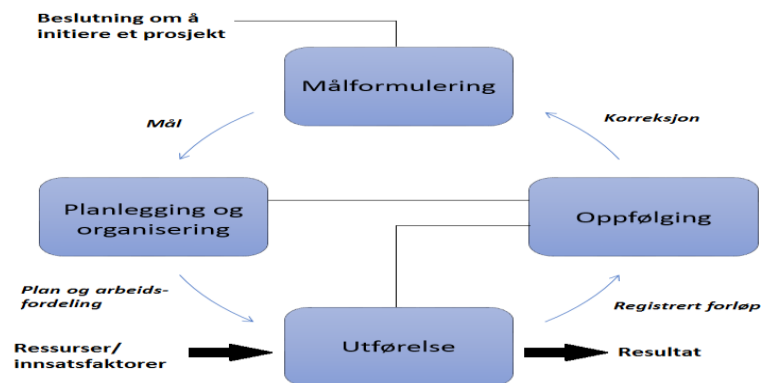
Fallgruvene i forhold til om et prosjekt blir en suksess eller ikke er mange. For å nevne noen få, vil jeg nevne manglende fastlagte prinsipper prosjektarbeid, uklar ansvarsfordeling og uklare samarbeidsprinsipper og manglende motivasjon (Andersen et al., 2016, kapittel 3). Disse fallgruvene kan reduseres og i noen tilfeller elimineres ved blant annet god prosjektstyring og gode prosjektstyringshjelpemidler.

Prosjektarbeidsformen gir spesielle ledelses- og styringsproblemer. Aarseth, Rolstadås & Klev (2015) definerer prosjektledelse som «(...) en ledelses- og styringsfunksjon som koordinerer innsats for å oppfylle prosjektets mål ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Videre deler de prosjektledelse inn i to områder, *prosjektstyring* og *prosjektorganisering og ledelse*. Prosjektstyring handler om å klarlegge fundamentet, planlegge, organisere og følge opp prosjektarbeidet. Prosjektorganisering vil si valg av organisatorisk løsning, mens ledelse omfatter daglige lederoppgaver slik som teamutvikling, motivasjon, involvering og konfliktløsning. Mange benytter styring og ledelse om hverandre, noe som ikke er helt korrekt. Det presiseres at styring er systemorientert mens ledelse er personorientert.

2.1 Prosjektstyring

Styring defineres på flere måter. Jan Terje Karlsen (2015) definerer styring som blant annet «å sikre at veien til mål følges». I følge Aarset et al. (2015) omfatter prosjektstyring «etablering, av mål, planlegging av aktiviteter og oppfølging av gjennomføring (herunder korrektive tiltak som anses nødvendige)». Styring av prosjektet skal sørge for at nødvendige tiltak blir gjort slik at aktivitetene i prosjektet blir gjennomført i henhold til planen.

Styring er en pågående prosess som foregår gjennom hele prosjektet, fra målformulering, gjennom planlegging og organisering, utførelse og til slutt oppfølging. Illustrert hvordan dette henger sammen kan vises ved hjelp av styringsløyfen (Karlsen, 2015, s. 386):



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

Styring av prosjekt kan deles inn i to nivåer, *strategisk styring* og *operativ styring*. Strategisk styring er av overordnet karakter hvor det i hovedsak dreier seg om å oppnå organisasjonsmessig effektivitet, det vil si definere riktig kurs og vei gjennom prosjektet. Operativ styring dreier seg om den daglige driften av prosjektet og hvordan man skal utnytte de ressursene man har til rådighet best mulig (Karlsen, 2015, s 387). Det er gjerne prosjektlederen som er operativt ansvarlig for å styre prosjektet.

De mest sentrale styringsfaktorene i et prosjekt er (Karlsen, 2015, s. 27):

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

Sagt på en annen måte, vil styring si aktivt lederskap og oppfølging av prosjektet slik at målene nås (Karlsen, 2015, s. 413).

2.1.2 Styringsformer

Mintzberg (1979) og Kolltveit et al. (2009) (referert i Karlsen, 2015, s. 387-388) skiller mellom fire forskjellige styringsformer. Den første er *direkte styring* hvor ledelsen gir instruksjoner eller ordre til en underordnet ansatt om hva som skal gjøres. Fordelen er at hva som skal gjøres er tydelig og klart og det er liten mulighet for misforståelser. Ulempen er at den gir liten handlingsfrihet for den enkelte utøver. Ved *regelstyring* er det regler og instruksjoner som legger føringene for hvordan ting skal gjøres. Styringsformen er vanligst i offentlige organisasjoner og gir en standardisering av hva som skal gjøres. Det er liten mulighet for misforståelse, men den gir liten handlefrihet for den enkelte utøver. *Målstyring* er den styringsformen de fleste forbinder med prosjektstyring. Styringen er her knyttet til de mål og resultater som ønskes oppnådd. Den innehar en viss grad av handlefrihet og den enkelte medarbeider har innenfor gitte rammer medvirkning i beslutninger. Dette vil oppfattes som motiverende og tilfredsstillende for prosjektmedarbeiderne, men målet i seg selv kan bli altoppslukende. Den siste styringsformen er *kulturstyring*. Her er det organisasjonens verdier, normer og kultur som styrer beslutningene som tas, hva som gjøres og hvordan det gjøres. Her er det viktig at organisasjonen har etablert og vedlikeholder den ønskede kulturen. En god prosjektkultur vil frembringe gode resultater, men å få til en godt utviklet prosjektkultur kan være tidkrevende og vanskelig.

2.1.3 Måltrettet prosjektstyring (MRPS)

I tillegg til de ovennevnte styringsformene, er måltrettet prosjektstyring (MRPS) en fremgangsmåte for planlegging, organisering og oppfølging. Måltrettet prosjektstyring er en metode som inneholder arbeidsmåter og hjelpemidler som kan være til hjelp med målstyringen.

Sentrale hjelpemidler for måltrettet prosjektstyring er milepæler og ansvarskart. Disse benyttes som styringsverktøy gjennom hele prosjektet. En milepælplan viser mange milepæler og forholdene mellom dem og skal referere til en tilstand i prosjektet og fungerer som et «delmål» som prosjektet kan arbeide mot. En

milepæl skal beskrive hva som skal gjøres og ikke hvordan. Målene ved den enkelte milepæl skal være kontrollerbare og fungere som kontrollstasjoner underveis i prosjektet. Ansvarskart er en fellesbetegnelse og benyttes for å skreddersy en prosjektorganisasjon.

2.2 Prosjektorganisering - ansvarskart

Innen prosjektorganisering er det å klargjøre ansvarsforhold en viktig oppgave. Uklare ansvarsforhold har vist seg å gi dårlige prosjektresultater. Ansvar mellom basisorganisasjonen og prosjektet må fordeles og klargjøres, og ansvar internt i prosjektet må presiseres (Andersen, 2013, s. 178).

Andersen (2013) anbefaler at ansvarskart blir benyttet for å klargjøre ansvaret på tre nivåer hvor i forbindelse med planleggingen av et prosjekt:

- 1) Det strategiske nivået (prinsippansvarskart/prosjektansvarskart)
 - Angir de forskjellige organisasjonsenheters roller i forhold til formål, mål og prinsipper
- 2) Det taktiske nivået (milepælansvarskart)
 - Angir de forskjellige organisasjonsenheters roller i realiseringen av milepælene
- 3) Det operasjonelle nivået (aktivitetsansvarskart)
 - Angir de forskjellige prosjektmedarbeidernes roller ved utførelsen av aktivitetene

Vi skiller som vist ovenfor mellom tre typer ansvarskart. Prinsippansvarskartet og milepælansvarskartet er knyttet til organisasjonsenheter, mens aktivitetsansvarskartet er knyttet til navngitte personer. Ansvarskartet blir bygd opp på samme måte uansett hvilket nivå, men kartet avklarer forskjellige spørsmål.

Ansvarskartet avklarer hvilke roller de forskjellige organisasjonsenheterne eller personene i prosjektet er tillagt (Andersen, 2013, s. 182). Rizzo, Hause og Lirtzman (1970) (referert i Andersen, 2013) definerer en rolle som: «(...) a set of expectations about behavior for a position in a social structure». I forhold til ansvarskart er det nødvendig med en form for standardisering av rollene. De

forskjellige rollene som benyttes på ansvars kartet er blant annet; U=utfører arbeidet, B=hovedbeslutning, b=delbeslutning, osv. At rollene er standardisert, gjør det enklere for det enkelte prosjekt å sette opp et ansvars kart og for alle å skjønne betydningen av den enkeltes rolle. Ved bruk av ansvars kart får man dessuten klargjort den enkelte organisasjons enhetens og den enkelte persons rolle i forhold til prosjektet. Dette kan føre til at eventuelle problemer, som rollekonflikter og rolletvetydighet blir avklart gjennom arbeidet med ansvars kartet. (Andersen, 2013, s. 185).

Nedenfor er et eksempel på et prinsippansvars kart/prosjektansvars kart:

Prosjektansvars kart

Eksempel

TIDSPLAN													ANSVAR																			
Prosjekt: Personalfunksjonen													U Utfører arbeidet B Hovedbeslutning b Delbeslutning a Fremdriftsansvar A Kompetanseoverføring R Må rådspørres I Må informeres r Kan innkalles for diskusjon																			
Timer	2008					2009																										
Estimat	Aug	Sep	Ok	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Nr	Milepøler	1	2	3	4	5	6	7	8	S	P	L	I	A	R	I	a	b	U		
400,0											P1	Når Prosjektplan er godkjent	B	R		a																
150,0											P2	Når Info- og kommunikasjonsplan er utarbeidet og godkjent	B	R		a																U
50,0											K1	Når utvalgte prosesser er vurdert		U		U	U	a													U	
300,0											K2	Når forventninger til P-funksjonen er kartlagt		U	I	a															R	
300,0											K3	Når dagens situasjon er kartlagt og beskrivelse godkjent	B	U		a	b	b													U	
500,0											L1	Når Alternative løsninger er beskrevet		U	a	U															U	
400,0											L2	Når Konsekvensvurdering er foretatt		R		a	U														U	
200,0											L3	Når Anbefaling om ny P-funksjon er utarbeidet og godkjent	B	R	I	U	a	U												I	U	
250,0											P3	Når Implementeringsplan godkjent	B	U	I	a	b	b	I													
2550,0																																

Figur 2.2: Eksempel prosjektansvars kart (<http://slideplayer.no/slide/2788693/>)

Jan Terje Karlsen, 2015 påpeker viktigheten av ressursstyring. Prosjekt som blir igangsatt har i utgangspunktet ingen ressurser. Alle ressursene må komme fra basisorganisasjonen, eventuelt leies inn i prosjektet. I forbindelse med ressurser kan man støte på en del utfordringer. Det er viktig at disse utfordringen blir tatt tak i. Det er mange som tror at medarbeiderne kan delta i prosjekter parallelt med linjearbeidet uten å få avlastning. De ser heller ikke hvor krevende prosjektarbeid faktisk er. Tidsplanen for prosjektet vil bli styrt av tilgangen på ressursene og det er derfor viktig å kunne estimere ressursbruk i forhold til prosjektene. Dette kan avklares ved hjelp av prinsippansvars kart.

2.3 Ledelse

Å lede er en prosess for å oppnå resultater gjennom andre, sagt på en annen måte, å få mennesker med ulike interesser og ulik kompetanse til å dra i samme retning (Aarseth et al., 2015, s. 19). I prosjektarbeid er den viktigste personen prosjektlederen. Prosjektlederen kan gjennom hele prosjektet støte på flere utfordringer, da særlig i forhold til det å skulle lede andre medarbeidere. Prosjektlederen skal være beslutningstaker, være den som skaffer ressurser, motivator for sine prosjektmedarbeidere og i tillegg være den som planlegger, budsjetterer, organiserer, følger opp, iverksetter endringer og kommuniserer med interessenter (Karlsen, 2015, s. 105). Prosjektleder er ansvarlig for styringen av prosjektet og vellykkede prosjekter krever effektiv ledelse og lederskap.

Jan Terje Karlsen (2015), skiller mellom fire ulike lederskapsformer. Ved *posisjonsorientert lederskap*, er det etablert egne posisjoner med tilhørende rollebeskrivelser som skal ivareta ledelsesroller og ledelsesaktiviteter. Det forutsettes her at lederen og de som ledes har like verdier og interesser i arbeidet. Ved *personorientert lederskap* er det lederens fysiske særtrekk og atferd som virker inn på gruppens effektivitet og prestasjonsevne. Her er karisma, intelligens og motivasjonsevne viktige egenskaper. *Fagorientert lederskap* er knyttet til utførelsen av bestemte oppgaver og lederskapet utøves av den som er mest kompetent innen fagområdet. *Situasjonsorientert lederskap* er der lederskapet tilpasses situasjonen og den enkelte oppgaven, organisasjon, rammebetingelser og medarbeiderens kompetanse. Her er det ingen lederskapsstil som defineres som «den beste», da lederskapet varierer med situasjonen.

Jan Terje Karlsen (2015), s. 107, sier videre at «prosjektledelse er situasjonsbestemt ledelse satt i system». Dette fordi alle prosjekter er forskjellige, de endrer seg hele tiden og rammebetingelsene rundt prosjektene er ulike fra prosjekt til prosjekt.

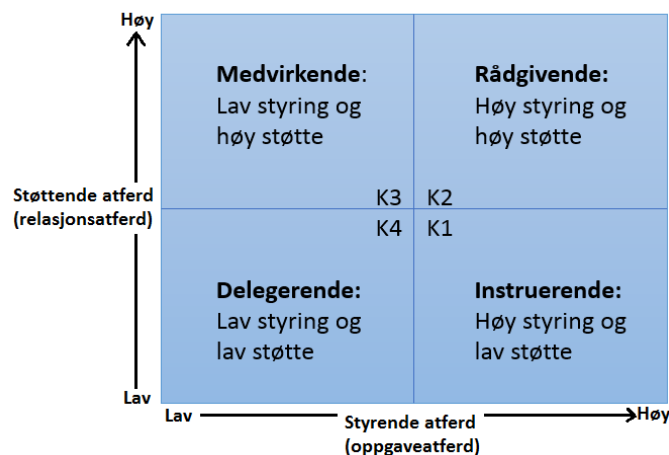
2.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

I følge Geir Thompson (2011) er alle medarbeidere forskjellige og fungerer forskjellig i ulike situasjoner. Derfor er ikke valg av lederstil valg av personlighet, men en aksept av at mennesker er forskjellige. Situasjonsbestemt ledelse (SBL)

har som utgangspunkt at ingen lederstil er den beste. Lederen må tilpasse sin lederstil i forhold til situasjonen, den enkelte medarbeider og selve oppgaven som skal utføres, for å være effektiv og for å oppnå best mulige resultater. Det er medarbeidernes modenhetsnivå til å løse en oppgave som bestemmer hva som vil være den optimale lederstilen. Prosjektarbeid er i stor grad varierende både med hensyn til størrelse, medarbeidernes kompetanse, erfaring og type prosjekt. I prosjektsammenheng er det derfor viktig at prosjektleder kan variere mellom de forskjellige lederstilene fra situasjon til situasjon. For å lykkes med SBL, må prosjektlederen forstå medarbeidernes situasjon og kompetanse (Karlsen, 2015).

SBL benytter seg av både styrende og støttende atferd. Ved styrende atferd fastsetter lederen mål, planlegger gjennomføringen av arbeidet, viser hvordan jobben skal gjøres og fastsetter tidsfrister. Den støttende atferden er fra lederens side preget av motivering, stimulering, oppmuntring, samarbeid og dialog med medarbeiderne.

Hersey og Blanchard (1993) (referert i Karlsen, 2015, s. 108) har utarbeidet en modell som viser behovet for styring og støtte fra lederen til medarbeiderne. Modellen gir en bedre forståelse for hvordan lederstilen tilpasses i forhold til medarbeidernes motivasjon og kompetanse:



Figur 2.3: Situasjonsbestemt ledelse (etter Hersey og Blanchard sin modell)

Modellen sorterer medarbeiderne i fire modenhetskategorier som vil være bestemmende for hvilken av de fire lederstilene som lederen burde utøve (Karlsen 2015, s. 107):

Kategori	Evne	Vilje	Beskrivelse av medarbeideren	Anbefalt lederstil
K1	Liten	Stor	Kan ikke, men har vilje	Instruerende
K2	Liten	Liten	Kan ikke og vil ikke	Rådgivende
K3	Stor	Liten	Kan, men vil ikke (utrygg, sikker)	Medvirkende
K4	Stor	Stor	Kan og vil	Delegerende

Figur 2.4: Medarbeidernes modenetskategorier og anbefalt lederstil

Figur 2.3 og 2.4 kan utdypes og oppsummeres videre slik:

Kat.	Medarbeiderens kompetanse	Hensiktsmessig lederstil
K1	Kunnskap og fagkompetanse utilstrekkelig Villig, ivrig og/eller selvsikker	<u>Instruerende</u> Lederen definerer den enkeltes rolle Preget av enveiskommunikasjon Autoritær ledelse
K2	Kunnskap og fagkompetanse utilstrekkelig Usikkerhet eller uvilje	<u>Rådgivende</u> Lederen tar initiativ, planlegger og kommer med forslag til løsninger Lederen åpner mer for toveiskommunikasjon ved å oppmuntre til at medarbeiderne kommer med egne innspill og meninger Lederen forklarer avgjørelser
K3	Kunnskap og fagkompetanse tilstrekkelig Usikkerhet eller uvilje	<u>Medvirkende</u> Medarbeiderne gis større grad av ansvar og myndighet Leder og medarbeidere samarbeider om planlegging og gjennomføring av oppgaver Kommunikasjon går begge veier
K4	Kunnskap og fagkompetanse tilstrekkelig Vilje til å påta seg ansvar og utfordringer Personen er motivert/selvstyrt	<u>Delegerende</u> Myndighet og ansvar er delegert til medarbeiderne Lederen holder seg i bakgrunnen Lederen får fortløpende tilbakemeldinger og rapporteringer om resultater

Figur 2.5: Oppsummering situasjonsbestemt ledelse

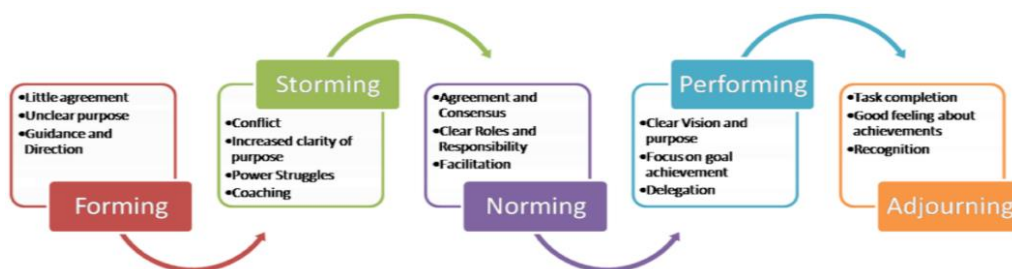
I følge Geir Thompson (2011) er god SBL karakterisert ved at lederen er i stand til å bytte mellom de forskjellige måtene å lede på og å kunne diagnostisere situasjonen han/hun er i. Samtidig må han/hun være dyktig til å kunne vurdere medarbeidernes nivå og gjerne ha et åpent forhold til hvordan medarbeiderne ønsker at ledelse skal utøves.

2.3.2 Teambygging

En prosjektgruppe kan ses på som et team. Et godt sammensatt og fungerende team øker sjansene for at prosjektet blir en suksess. Jan Terje Karlsen (2015) definerer et team som «en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse». For å få et bra team er det viktig at prosjektlederen har innflytelse på sammensetningen av teamet slik at teamet blir skreddersydd til den enkelte prosjektoppgaven. Utvelgelse av prosjektgruppen burde vektlegge medarbeidernes kunnskaper, erfaringer og ferdigheter, i tillegg kan tilgjengelighet, troverdighet,

ambisjoner, initiativ og energi tas i betraktning ifølge Larson og Gray (Karlsen, 2015, s. 165).

Når gruppen er avklart og satt sammen, begynner prosessen som skal gjøre gruppen om til et team. Teambygging er karakterisert som den prosessen hvor de forskjellige medarbeiderne med forskjellig behov, bakgrunn og kompetanse gjøres om til en effektiv arbeidsenhet (Karlsen, 2015, s.168). Tuchman og Jensen (1977) foreslår en modell som illustrerer teamets utvikling ved å kombinere samarbeid og synergieffekten blant medlemmene:



Figur 2.6: Prosjektteamets utvikling (<http://margarethillary.com/team-work/>)

Teamet må begynne på den fasen de ser som hensiktsmessig for sitt team. Team er som prosjekter, de er forskjellige. Det er derfor ikke sikkert at denne modellen er riktig for alle team. Dette er også situasjonsbestemt, og et godt fungerende team må velges ut og ledes ut i fra situasjonen og oppgaven som teamet skal løse. I følge Sjøvold (2007) er et godt fungerende prosjektteam kjennetegnet av oppfyllelsen av de fire grunnleggende funksjonene basert på SPGR (Systematizing the Person-Group Relation)-modellen (referert i Karlsen, 2015, s. 171), dette vil si omsorg, opposisjon, avhengighet og kontroll. Men det understrekes at det må finnes en balanse mellom disse for at prosjektteamet skal fungere optimalt.

2.4 Organisasjonskultur og organisasjonens prosjektkultur

I følge Bjørn Hennestad (2015) forbinder de fleste organisasjonskultur med «hvordan vi gjør tingene her». Panacowski og O`Donnel-Trujillo (1983) (ref. i Hennestad, 2015, s. 22) bemerker at: «culture is not a piece of the puzzle, it is the puzzle». Et utdrag av definisjonen av Sagberg (2016) sier: «(...) Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon».

«Med prosjektkultur mener vi organisasjonens holdning til og forståelse for prosjektarbeidsformen» (Andersen et al. s 185). For å kunne bruke prosjektarbeidsformen hensiktsmessig krever dette at organisasjonen klarer å omstille seg, utvikle seg og forbedre seg. For at dette skal kunne skje er en god prosjektkultur nødvendig. Det er verdt å merke seg at man i litteraturen skiller mellom basisorganisasjonens prosjektkultur og prosjektorganisasjonens egen organisasjonskultur. Når jeg her refererer til «prosjektkultur» menes med dette basisorganisasjonens prosjektkultur.

God prosjektkultur er essensielt i alle typer prosjekter og den må gjelde i hele organisasjonen. For å få til dette er man avhengig av en felles oppfatning av prosjektarbeidets betydning og at det er en felles innstilling i organisasjonen til hvordan prosjektarbeidet skal foregå. Prosjektene må ha gode og forpliktende planer og må følges opp. Avvik må tas seriøst. Avtalte ressurser må mottas og beslutninger i prosjektet må bli tatt i tide slik at linjen blir forpliktet overfor prosjektet. For å lykkes med dette kreves det felles anstrengelser både fra toppledelsen, linjeledelsen, styringsgruppen, prosjektledelsen, de tillitsvalgte og alle medarbeiderne i prosjektene. Samspillet mellom disse er helt grunnleggende for å lykkes (Andersen et al., 2016).

Toppledelsen (her ledergruppen) er ansvarlig for hele prosjektporteføljen i organisasjonen. For å lykkes med alle prosjektene, må ledergruppen ha en gjennomtenkt strategi, velge ut de de riktige prosjektene, være bevisst på og å utnytte sammenhengene mellom dem, tildele ressursene som muliggjør gjennomføringen av prosjektene og gjennomføre hvert enkelt prosjekt i henhold til oppstilte planer (Andersen et al., s. 188).

Personalansvar for medarbeidere som jobber i prosjektene, egen deltakelse eller involvering i de faglige beslutningsprosessene gjør at linjeledelsen blir involvert i prosjektarbeidet. Linjelederens oppgaver blir å gjennomføre de avtalte forpliktelsene overfor prosjektet, treffe de faglige beslutningene til rett tid og sørge for at de avtalte ressursene blir stilt til rådighet for prosjektet. I tillegg må linjelederen motivere sine ansatte til prosjektarbeid (Andersen et al, s 189).

2.4.1 Motivasjon

Prosjektleder skal være en motivator for sine prosjektmedarbeidere og sitt prosjektteam (ref. kapittel 2.3). Forskjellige individer har forskjellige meninger om hva som motiverer en selv. En leder må ta dette i betraktning og vurdere hvilke forhold som motiverer den enkelte ut i fra det enkelte individet i organisasjonen, oppgavene den enkelte arbeider med, sosiale forhold i organisasjonen og organisasjonskulturen som individene arbeider under (Martinsen, 2013).

Kaufmann og Kaufmann (2003), defineres motivasjon som «biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (referert i Martinsen, 2013, s. 217). Innenfor den organisasjonspsykologiske motivasjonsteorien er behovsteori, målstyringsteori, forventingsteori, likeverdsteori og jobbkarakteristikamodeller de vanligste.

Deci og Ryan (1985) har laget en teori som kalles selvbestemmelsesteorien. I en artikkel skrevet av Holm (2015) om denne teorien, vises det til indre og ytre motivasjon. Med indre motivasjon henvises det til «en naturlig motivasjon som kommer innenfra – og fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive». Ytre motivasjon er det som kommer utenfra og kan være for eksempel være belønninger i form av bonus, fri eller lignende. Teorien går ut på at man ikke skal fokusere på å motivere mennesker, men heller legge mest mulig til rette slik at personene kan motivere seg selv. Den legger vekt på at «indre motivasjon oppstår ved at tre menneskelige behov oppfylles: behovet for autonomi (selvbestemmelse), kompetanse og tilhørighet (Holm, 2015).

2.4.2 Organisasjonens prosjektmodenhet

Prosjektarbeidsformen blir mer og mer benyttet som en arbeidsform i organisasjoner (ref. kapittel 2.0). I følge Andersen (2013), s. 332, innebærer prosjektmodenhet «at en virksomhet bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål». For å kunne oppnå en forbedring i forhold til prosjektarbeid og prosjektledelse, er måling av organisasjonens prosjektmodenhet et hjelpemiddel til å oppnå forbedring og organisasjonslæring og samtidig til å

forstå hvilke prosjektprosesser som er viktige og hvilke prosesser som trenger videreutvikling og forbedring. Kort sagt blir «måling av prosjektmodenhet et strategisk verktøy for utvikling av prosjektlederkompetanse og en prosjektkultur med vekt på dyktighet» (Aarseth et al., 2015, s. 112).

PMI har laget den mest kjente modenhetsmodellen, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Her tas det utgangspunkt i hvilken kvalitet det er på organisasjonens arbeidsprosesser. Jeg har begrenset meg til å henvise til den såkalte *Berkeley-modellen* (Morris og Pinto, 2004, referert i Aarseth et al., 2015, s 112):



Figur 2.7: Berkeley-modellen for måling av prosjektmodenhet (Morris og Pinto, 2004)

På nivå 1 (ad hoc), finnes det ingen formelle prosedyrer eller planer for gjennomføring av prosjekter i organisasjonen. På nivå 2 (planlagt) finnes det noen uformelle eller ufullstendige planer og prosedyrer for gjennomføring av prosjekter. På nivå 3 (beherskes på projektnivå) har organisasjonen systematiske prosedyrer og planer, men organisasjonen mangler en strategi for gjennomføring av prosjekter, og de enkelte prosjektene utvikler sine egne hjelpemidler for gjennomføring. På nivå 4 (forankret på bedriftsnivå) er alle prosedyrer og planer strategisk forankret i organisasjonen. På det øverste nivået, nivå 5 (lærende organisasjon), er prosedyrer, systemer og kompetanse under kontinuerlig videreutvikling og organisasjonen kan sies å være en lærende organisasjon (Aarseth et al., 2015, s. 112).

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

«Undersøkelser design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven» (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 46). Hvilket undersøkelsesdesign man velger gjøres ut i fra problemstillingen man har formulert, og dette legger føringene for hvordan analyseprosessen utføres. Det

skilles mellom tre hovedtyper design. Den første er *eksplorativt design* som gir en dypere innsikt og skaper forståelse om et aktuelt fenomen. Innsamling av data foregår i hovedsak i fokusgrupper og gjennom dybdeintervjuer, og er en fleksibel og ustrukturert prosess. Den andre er *deskriptivt design* og er ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker og er hypotesetestende. Formålet er å beskrive og kartlegge situasjonen på et bestemt område. Innsamling av data skjer i hovedsak gjennom observasjon, spørreskjemaundersøkelser og dagbokmetoden. *Kausalt design* benyttes for å kunne undersøke mulige årsaksforklaringer mellom variabler. For å gjøre dette benyttes forskjellige typer eksperimenter (Gripsrud et al. 2017).

Jeg har valgt en blanding av eksplorativt og deskriptivt design i denne oppgaven. Dette vil si at jeg benytter meg av *metodetriangulering* (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 421) for innhenting av data som kan være til hjelp for å besvare min problemstilling.

3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvantitative undersøkelser har som mål å forklare noe, teste teorier, analysere virkeligheten og vise sammenheng mellom variabler. Kvantitative data er målbare (tall) og skaffet gjennom bruk av kvantitative metoder som for eksempel spørreundersøkelser. Kvalitative metoder handler om å forstå, utvikle teorier, beskrive virkeligheten og gi grunnlag for innsikt. Kvalitative data kan ikke måles i målbare verdier, og er gjerne skaffet til veie gjennom metoder som for eksempel dybdeintervjuer og observasjoner (Askheim & Grenness, 2014, s. 172). Jeg har valgt å både benytte kvantitativ og kvalitativ metode i min oppgave.

3.3 Datainnsamling

Jeg har samlet inn data via en anonym spørreundersøkelse blant de ansatte ved høgskolen (kvantitativ metode) og tre dybdeintervjuer (kvalitativ metode). Ved innsamling av data skiller man mellom primær- og sekundærdata. Data jeg selv har samlet inn for å besvare min problemstilling gjennom spørreundersøkelsen og dybdeintervjuer, er mine primærdata. Sekundærdata refereres litteraturstudier og data samlet inn av andre (Gripsrud et al., 2017, s. 70).

3.3.1 Utarbeidelse av spørreskjema og gjennomføring

Gjennom spørreundersøkelsen var målet å få kartlagt dagens situasjon på spesielt tre områder. De tre jeg ønsket svar på var;

1. Prosjekterfaringen til den enkelte medarbeider ved høghskolen
2. De ansattes/organisasjonens holdninger til prosjektarbeid
3. De ansattes motivasjon til prosjektarbeid, og hva som kan gi økt motivasjon for den enkelte

Spørreundersøkelsen (vedlegg 1:2 - Spørreundersøkelse) besto av 16 spørsmål. Undersøkelsen ble delt inn i fire deler. Del en omhandlet enkle spørsmål som kjønn, type stilling, alder og hvor mange år respondenten har vært ansatt ved høghskolen. Del to omhandlet den enkeltes prosjekterfaring. Del tre gjaldt holdninger og del fire gikk på motivasjon. For å forhindre misforståelser av enkelte begreper, deriblant holdninger og motivasjon, valgte jeg å definere disse begrepene før spørsmålene som omhandlet dette skulle besvares. Spørsmål 12, 13 og 14 ble målt ved bruk av en likert-skala (Gripsrud et al., 2017, s. 142). Her måtte respondentene velge mellom en verdi mellom 1 og 6, hvor 1 var negativ og 6 var positiv. De resterende 13 spørsmålene hadde oppgitte svaralternativer, men respondentene kunne på noen av spørsmålene utdype sitt svar ved å velge «annet».

Ved å bygge opp spørreundersøkelsen på en slik måte, får man en standardisering slik at man ved analysering av resultatene kan se på likheter og variasjoner i svarene. Full anonymitet gjør respondentene tryggere og det er enklere å få ærlige svar. Bruk av en spørreundersøkelse fører også til at det blir bredde i undersøkelsen da de samme spørsmålene blir stilt til flere mennesker og man kan samle inn data fra mange individer på forholdsvis kort tid (Johannessen et al., 2011). Totalt ble det utdelt 180 skjemaer av disse ble 47 stykker besvart. Dette gir en svarprosent på litt over 26%.

3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring

Dato og tidspunkt for intervjuene ble avtalt i god tid før intervjuene. I forkant av intervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 1:3 - Intervjuguide) som ble benyttet gjennom hele intervjuet. I tillegg til lignende spørsmål som var i

spørreundersøkelsen, omhandlet spørsmålene i intervjuguiden mer konkrete spørsmål i forhold til prosjektgjennomføring og bruk av metodikk og verktøy i organisasjonen.

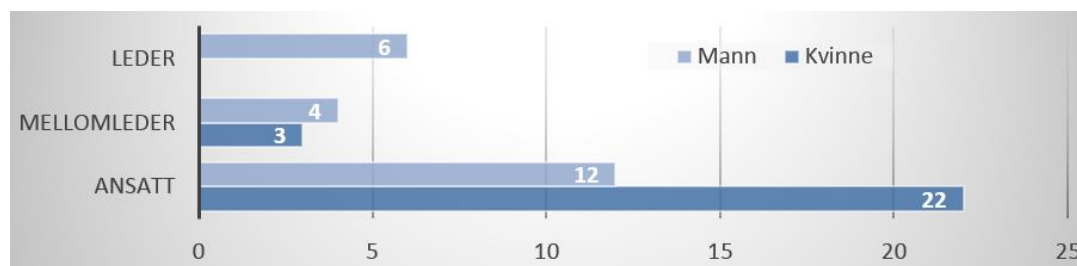
Intervjuguiden ble sendt til intervjuobjektene i god tid før selve intervjuet slik at de kunne forberede seg. Det ble satt av 1 time til hvert enkelt intervju, og timen ble stort sett benyttet fullt ut. Intervjuene ble utført i lokalene til høyskolen. I løpet av intervjuene ble noen av spørsmålene ble tatt bort, da disse viste seg å ikke ha noen verdi for oppgaven. Jeg benyttet ikke opptaksspiller under intervjuene, men etter at jeg hadde renskrevet intervjuene, ble alt oversendt til det enkelte intervjuobjekt for kvalitetssikring og kontroll. På den måten ble misforståelser i forhold til hva som faktisk ble sagt og det jeg hadde skrevet ned eliminert.

3.4 Presentasjon av resultater

I denne delen presenteres de viktigste resultatene fra spørreundersøkelsen og de tre dybdeintervjuene. Jeg har sammenfattet funnene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene der hvor dette var mulig. Resultatene er delt inn i temaer. Til slutt presenteres et sammendrag av resten av dybdeintervjuene som omhandler de temaene som ikke ble dekket av spørreundersøkelsen. Alle svarene som ble hentet inn via spørreundersøkelsen ligger vedlagt (vedlegg 2 – komplette svar spørreundersøkelse).

3.4.1 Kjønn og stillingstyper

Intervjuobjektene i dybdeintervjuene besto av en kvinne og to menn. To har stilling som seksjonssjefer og en er mellomleder. To er prosjektledere og en er prosjektmedarbeider. Av 47 respondenter på spørreundersøkelsen, var 22 menn (46,81%) og 25 kvinner (53,19%). Disse fordeles mellom følgende stillingstyper:



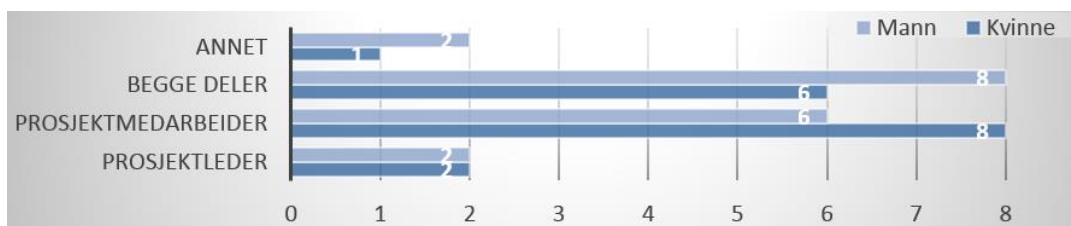
Figur 3.1: Fordeling av menn og kvinner på type stilling

3.4.2 Vedrørende prosjektarbeid

Ingen av intervjuobjektene har noen formell utdanning innen prosjektledelse. På spørsmål 6, svarte 80,85% at de ikke har noen form for utdanning eller lignende innen prosjektledelse, men en mann svarte ja (2,13%). 8 stykker (17,02%) svarte «annet», og av spesifiseringene respondentene oppga, anser jeg kun tre av svarene som relevante; hovedfagsoppgave, prosjektledelse (1/2 mastergrad) og kurs (6-7 dager).

Spørsmål 7 og 8 omhandlet deltakelse i prosjekter ved andre organisasjoner og ved høgskolen. Her svarte 51,06 % ja på begge spørsmålene og 17,02 % nei. Totalt har nesten 75 % av respondentene vært involvert i prosjekter ved høgskolen.

Hvilken type rolle de enkelte hadde ved involvering i prosjektene ved høgskolen fremkommer av grafen nedenfor:



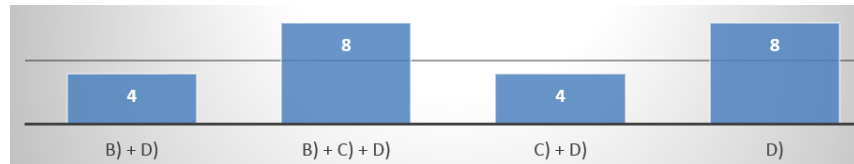
Figur 3.2: Fordeling av roller i forbindelse med involvering i prosjekter ved høgskolen

To av intervjuobjektene har både vært prosjektleder og prosjektmedarbeider ved høgskolen tidligere. Siste har kun vært prosjektstøtte fra sin avdeling. I tillegg ble intervjuobjektene spurt om de følte at de hadde nok relevant erfaring i forhold til å kunne utføre prosjektarbeid, eller om de følte det var noe de manglet. De var stort sett enige om at de manglet en del formell kompetanse. Det var også enighet om at formell kompetanse, ville gjøre det enklere å kunne planlegge og gjennomføre prosjekter. To savner et felles rammeverk og informasjon om metodikken rundt prosjektarbeid, hvilke verktøy som finnes og hvordan verktøyene skal benyttes.

Et av intervjuobjektene er opptatt av å legge til rette for prosjektarbeid for sine medarbeidere ved sin avdeling. Både i forhold til å sørge for nok kompetanse og legge til rette slik at de med ansvar i forhold til prosjekter både får avsatt tid til å gjennomføre og at de får den myndigheten de trenger i forhold til prosjekter.

3.4.3 Holdninger

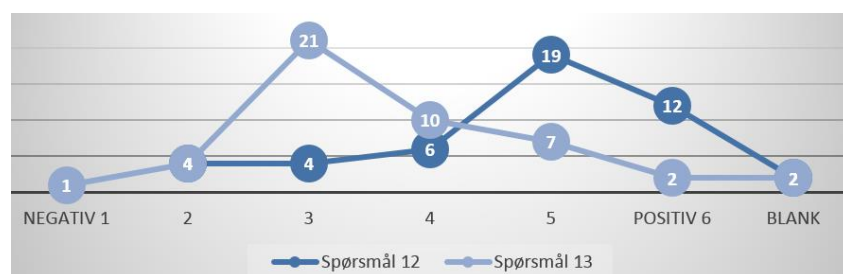
I forhold til kartlegging av holdninger, ble det først spurt om hva respondentene selv mente om å arbeide i prosjekter (spørsmål 11). Respondentene kunne avgi flere svar (tre stykker hadde ikke besvart spørsmålet). De mest benyttede svaralternativene var (se vedlegg 1:2 for svaralternativer):



Figur 3.3: Tilbakemeldinger om deltakelse i prosjekter

På «g) Annet», svarte respondentene; «å bidra i forbedring og utvikling av nye arbeidsprosesser og kvalitetssystemer», «opplevelse med prosjekter og erfaring herfra handler i stor grad om hvordan samarbeidet fungerer», «er ofte beste måten å få gjort ting på» og «kompetansehevende». Ikke alle svarene her var like positive. I tillegg ble det nevnt; «ønsker å delta, men har ikke tid» og «liker ikke å delta».

På spørsmål 12 skulle respondentene angi en verdi for hvilken holdning de hadde i forhold til prosjektarbeid. De skulle velge en verdi fra 1 til 6 hvor 1 var negativ og 6 var positiv. I snitt var svaret 4,49 av maks 6 poeng. På spørsmål 13 skulle de angi en verdi for hvilken holdning de mente organisasjonen hadde generelt i forhold til prosjektarbeid. Samme skala som i spørsmål 12 ble benyttet her, men her ble snittet 3,4 av maks 6.



Figur 3.4: Fordeling av poeng på spørsmål om holdninger, spørsmål 12 og spørsmål 13

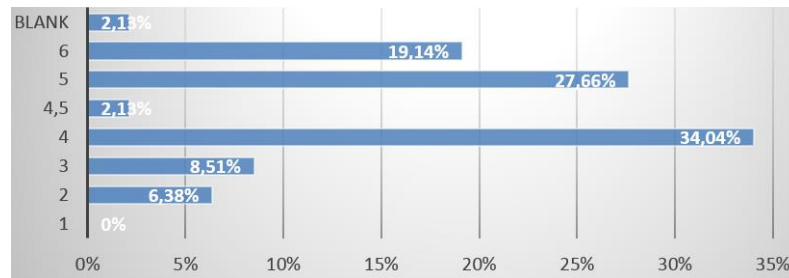
Alle intervjuobjektene har en veldig positiv holdning til prosjektarbeid og synes denne arbeidsformen er en fin måte å gjennomføre unike arbeidsoppgaver på. De la imidlertid vekt på at ledelsen må tilrettelegge i forhold til tid og andre oppgaver i linjen når det startes opp prosjekter. I tillegg må prosjektene prioriteres og

innholdet i prosjektet må være av betydning. God samhandling i prosjektgruppa er viktig for å kunne få frem et resultat.

3.4.4 Motivasjon

På spørsmål 14 om motivasjon, skulle respondentene angi en verdi fra 1 (ikke motivert) til 6 (veldig motivert). Snittverdien endte på 4,37 poeng av 6. To stykker besvarte ikke spørsmålet, noe som gjør at snittet blir litt lavere enn det faktisk er.

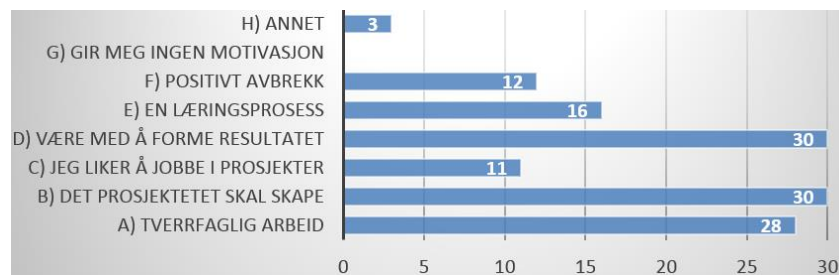
Fordelingen av svarene fremkommer av grafen nedenfor:



Figur 3.5: Poengfordeling om spørsmål om motivasjon i forhold deltakelse i prosjektarbeid

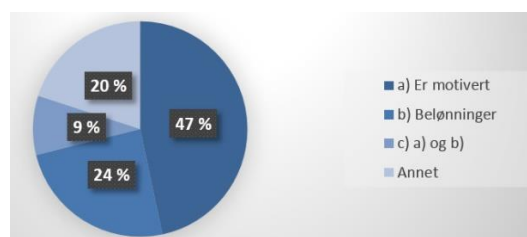
Spørsmål 15 omhandlet hva som gir den enkelte respondent motivasjon til å delta i prosjekter. Respondentene kunne krysse av for flere alternativer.

Tilbakemeldingene var svært sprikende, men de mest benyttede svarkombinasjonene var; b) + d) (12,76%) og a) + b) + d) (10,64%). Ved valg av alternativ h), var det igjen «kompetansehevende» som det ble lagt vekt på:



Figur 3.6: Hva gir deg motivasjon til å delta i prosjekter?

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen, spørsmål 16, skulle respondentene svare på hva som kan motivere til deltakelse i prosjekter:



Figur 3.7: Hva kan motivere deg til å delta i prosjekter?

Det var mange respondenter som valgte «annet». Det som kom fram her var; «at det er meningsfullt og gir et nyttig og viktig resultat», «opplever prosjektarbeid som overvurdert», «belønninger og å lære fra andre avdelinger», «kommer an på prosjektet, men liker best rutinejobb», «er motivert, men må få avsatt tid til prosjektarbeid», «tverrfaglig arbeid og utveksling av ideer», «prosjektarbeid som handler om faglig utvikling og spesielt med eksterne aktører fra næringslivet», «at påbegynte prosjekter blir fullført og resultatet blir igangsatt» og «hvis interessant prosjekt».

I forhold til intervjuobjektene, er alle motivert for å delta i prosjektarbeid, men for å styrke motivasjonen «må legges til rette fra ledelsens side i forhold til tid til prosjektarbeid og oppgaver i linjen». Intervjuobjektene ble i tillegg spurt om de følte at ledelsen motiverte medarbeiderne til å delta i prosjekter. Her var det lite samsvar i svarene. Alt i fra klart «ja», «vi er underveis» og «nei».

3.4.5 Oppsummering dybdeintervjuer

Videre ut i dybdeintervjuet, ble det stilt mer dyptgående spørsmål i forhold til prosjektstyring og bruk av ansvarskart. De ble også bedt om å utdype hvordan de mente prosjektarbeid fungerer i organisasjonen i dag og hva de eventuelt syntes burde vært gjort annerledes (for sammendrag dybdeintervjuer, se vedlegg 3).

De er alle enige om at tid er en kritisk og vanskelig faktor. Det er enighet om at det må legges mer til rette fra ledelsen sin side i forhold til fordeling av tid mellom prosjekt og oppgaver i linjen. Kommunikasjonen fra ledelsen og ut i organisasjonen i forhold til prosjektarbeid føles til tider noe uklar. I tillegg er det enighet blant intervjuobjektene om at det er mangel av teoretisk kunnskap i organisasjonen i forhold til prosjektarbeidsformen. De bekrefter at det ikke finnes noen prosjekthåndbok eller et felles rammeverk rundt prosjektarbeidsformen. Dette er ønskelig, for å få litt mer struktur. Mer informasjon rundt metodikken som benyttes i forbindelse med prosjektarbeidsformen og hvilke verktøy som kan benyttes og hvordan benytte disse, er også noe som savnes. Forslag til forbedring var blant annet felles maler/modell for prosjektgjennomføring, internopplæring og/eller en dedikert «fagperson» som kan bistå prosjektene med hjelp, råd og veiledning.

Det er enighet om at de involverte i prosjektene føler eierskap til prosjektene. Når det gjelder roller, er de ikke helt formalisert, men noen av prosjektene har en form for «rollefordelingsskjema». Medarbeiderne er stort sett klar over sin rolle i prosjektet, mens noen bare «hangler med».

Intervjuobjektene ble bedt om å utdype hva deres tanker var i forhold til prosjektkulturen i organisasjonen. En mente den var ikke eksisterende. En mente det var et stor forbedringspotensialet i organisasjonen. Den siste mente at den er på vei til å bli bedre ved at ting i forhold til prosjektarbeidsformen nå blir mer formalisert.

3.5 Kritik og feilkilder

«Validitet (gyldighet) dreier seg om hvor «godt» man måler det som man har til hensikt å måle», mens «reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige» (Gripsrud et al., 2017, s. 61). For å få høyest mulig validitet, ble spørsmålene i spørreundersøkelsen utformet på en slik måte at jeg fikk konkrete svar på det jeg ønsket å måle. Men det er fremdeles en sannsynlighet for tilfeldige feil ved at noen respondenter kan ha misforstått ordlyden i et eller flere av spørsmålene, noe som vil svekke både reliabiliteten og validiteten i forbindelse med undersøkelsen (Gripsrud et al., 2017).

Med bakgrunn i valgt undersøkelsesdesign er det noen momenter som kan kritiseres i forhold til de metodene jeg har valgt. I forhold til spørreundersøkelsen er det flere feil resultatene kan være lidende av. I forbindelse med spørreundersøkelser anbefaler Gripsrud et al., 2017, at det foretas en pretest på en mindre gruppe respondenter. Dette er ikke gjort. I tillegg regnes en svarprosent på 30-35% som relativt bra (Gripsrud et al. 2017, s. 156). Av 180 utdelte skjemaer, ble bare 47 besvart (26%). Dette vil si at jeg har et frafall i undersøkelsen. Jeg anser uansett denne feilen som begrenset, da svarene fra respondentene er godt fordelt mellom kjønn og type stilling (ref. kapittel 3.4.1). Noen av spørsmålene er ikke besvart av alle. Dette kan svekke gyldigheten av svarene. Jeg har ingen mulighet til å si noe om hvorfor enkelte har valgt å ikke besvare noen av spørsmålene.

I forhold til dybdeintervjuene kan det være skjevhet i utvalget da to av intervjuobjektene er seksjonssjefer og en er mellomleder. Det skulle vært gjennomført et dybdeintervju til, men dette ble dessverre avlyst på grunn av sykdom. Dette kan påvirke reliabiliteten til analysen. Jeg anser uansett at de intervjuobjektene som ble intervjuet er de riktige i forhold til å kunne få samlet inn data for å besvare min problemstilling.

4.0 Analyse

Jeg vil i denne delen forsøke å besvare min problemstilling:

«Hvordan kan bruk av ansvarskart bidra til bedre styring og ledelse av prosjekter samt en endring av prosjektkulturen ved Kunsthøgskolen i Oslo?».

Dette vil jeg gjøre ved å analysere funnene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene med innsamlet data fra teoridelen. Avslutningsvis vil jeg komme med en konklusjon og en anbefaling.

4.1 Ansvarskart

I forbindelse med organisering av prosjektene, er det viktig å skille mellom klarleggingen av overordnede prinsipper for de forskjellige avdelingens deltakelse og roller i prosjektet, før fordeling av konkrete arbeidsoppgaver. Dette burde skje ved hjelp av ansvarskart (Andersen et al. 2016, s. 102).

Kunsthøgskolen i Oslo benytter ikke ansvarskart slik litteraturen beskriver ansvarskart. Andersen et al., 2015, poengterer viktigheten av at det lages klare beskrivelser av ansvarsforholdene i prosjektarbeidet. Fordelen er at det kan benyttes uavhengig av hvilken type organisasjonsstruktur som er valgt for prosjektet. Alle involverte personer bør være med ved utarbeidelse av ansvarskart. At involverte får ta del i planleggingen og organiseringen av prosjektarbeidet vil av mange oppfattes som motiverende. Ansvarsfordelingen blir da mer forpliktende for den enkelte. Dessuten har individer en tendens til å føle mer ansvar og eierskap når det er et dokument som sier hva de skal gjøre og når det skal gjøres og de har deltatt på utformingen av dette. I motsatt fall, vil personer

som ikke deltar i prosessen, men bare får tildelt et ansvar og en rolle, lett bli misfornøyd og demotivert. Dette fordi de ikke får samme eierskapet til prosjektet som en som har vært med i hele planleggingen. Bruk av ansvarskart i flere nivåer gjør at alle blir klar over hva som er forventet av den enkelte og til hvilken tid (forelesning, høst 2016).

I tillegg kan bruk av ansvarskart være med på å redusere rollekonflikter og rolletvetydighet (kapittel 2.2). Et tidligere utført eksperiment bekreftet at rolletvetydighet ble redusert ved bruk av ansvarskart, men det var ikke mulig å påvise at arbeidet med ansvarskartet direkte reduserte rollekonfliktene. En annen undersøkelse viste også at klarere roller dessuten økte arbeidstilfredsheten. (Andersen, 2013, s. 186).

Intervjuobjektene bekrefter at det ikke benyttes ansvarskart ved prosjektarbeid i dag, men prosjektene har en form for oversikt over hvem som skal delta i prosjektene. Det er satt opp hvem som skal involveres og oppgavene er noenlunde fordelt, men det virker ikke som ansvar er så formalisert i prosjektene som kanskje er vanlig ved bruk av prosjektarbeidsformen. Da spesielt forholdet mellom de forskjellige avdelingene og prosjektet (prinsippansvarskart). Siden høgskolen ikke benytter den type ansvarskart som det refereres til i litteraturen, finnes det heller ingen veiledning for hvordan ansvarskart skal benyttes i organisasjonen. Ansvarskart kan benyttes som et styringsverktøy på mange nivåer, for å få etablert en oversikt over bemanningsbehovet og for å få en oversikt over ansvarsforhold i prosjektet både på organisasjonsnivå og for den enkelte medarbeider. Det kom også frem av dybdeintervjuene at det for prosjektlederne er ønskelig å kunne benytte et slikt verktøy i forbindelse med prosjektarbeid. I tillegg må ledelsen tilrettelegge slik at de involverte får tid til å delta i prosjekter. Intervjuobjektene synes disponering av tid mellom prosjekt og oppgaver i basis er vanskelig. Dette kan i en viss grad løses gjennom bruk av ansvarskart.

4.2 Styring og ledelse

Styring er en pågående prosess som foregår gjennom hele prosjektet (ref. figur 2.1). De mest sentrale styringsfaktorene i et prosjekt er kvalitetsstyring,

fremdriftsstyring, økonomistyring, ressursstyring og endringsstyring. Det skilles som sagt mellom strategisk og operativ styring. (kapittel 2.1). Målstyring er den vanligste formen for styring i forhold til prosjekter, men i offentlige organisasjoner er det gjerne regelstyring som gjelder. Målrettet prosjektstyring er en metode for planlegging, gjennomføring og oppfølging. Metoden har særlig fokus på bruk av milepæler og ansvarskart, og kunne vært en god metode for høgskolen for gjennomføring av prosjekter.

I utgangspunktet er prosjektlederen operativt ansvarlig for å styre prosjektet, men for å forhindre misforståelser i organisasjonen mellom prosjekt og basisorganisasjonen, bør klare retningslinjer for prosjektarbeid være fastlagt i organisasjonen (Andersen et al., 2016).

Andersen et al., 2016 (s. 40-41), har laget en liste som kan ses på som en kravspesifikasjon for god prosjektstyring og gode prosjektstyringshjelpemidler. For høgskolen sin del er det flere punkter som er svært aktuelle. Jeg ønsker spesielt å nevne:

1. Virksomheten bør ha prinsipper for prosjektarbeid som uttrykker hvordan ledelse skal utøves, og ansvarsforhold skal være
2. Det må lages klare beskrivelser av ansvarsforholdene i prosjektarbeidet
3. Det må lages forpliktende avtaler om frigjøring av ressurser til prosjektarbeidet
4. Det må skapes motivasjon for prosjektarbeidet hos linjeledelsen og prosjektmedarbeiderne
5. Det må arbeides konkret med å skape gode samarbeidsforhold i prosjektet

Når det gjelder punkt 1, henviser «prinsipper for prosjektarbeid» også til metoder og verktøy som skal anvendes i prosjektarbeidet (Andersen et. al, 2015, s. 24).

Det er mye litteratur som stadig kommer tilbake til viktigheten av formalisering og standardisering av prosjektarbeidet. Dette gjøres gjerne gjennom en prosjektmodell/-håndbok. I følge Westhagen et al. (2008) (referert i Karlsen, 2015, s. 37) bør en prosjektmodell/-håndbok beskrive de viktigste forholdene ved prosjektgjennomføringen. Dette er:

- Faser i prosjektet
- Faglige og administrative oppgaver knyttet til oppstart, gjennomføring og avslutning av de enkelte fasene
- Milepæler, beslutningspunkter og beslutningsprosedyrer
- Krav til dokumentasjon og beslutningsgrunnlag

En prosjektmodell/-håndbok er gjerne utviklet av organisasjonen selv for å best være tilpasset organisasjonens prosjekter. Fordelene ved å etablere en prosjektmodell er blant annet (Karlsen, 2015, s. 37):

1. det gir et felles rammeverk og en veiledning for hvordan prosjekter skal gjennomføres
2. bidrar til et felles begrepsapparat og terminologi blir innarbeidet i organisasjonen
3. gir prosjektlederen informasjon om hvilke administrative oppgaver som skal utføres, hvilke rapporter som må utarbeides og hvilke beslutninger som må tas i løpet av prosjektet

På en annen side må det presiseres at ingen prosjekter er like. En prosjektmodell/-håndbok må derfor kun ses på som en veiledning og ikke en fasit til hvordan prosjektarbeid skal gjennomføres.

Med utgangspunkt i dybdeintervjuene var det mange av punktene overfor som fremsto som mangelfulle ved høgskolen. Mange av punktene er også de samme som intervjuobjektene foreslo som noen av forslagene til forbedringer i forbindelse med prosjektarbeid. Intervjuobjektene påpekte i tillegg mangelen av teoretisk kunnskap i forhold til prosjektarbeidsformen. I forhold til spørreundersøkelsen kom det også frem at det var svært få med formell utdanning innen prosjektledelse.

For å få god prosjektstyring i organisasjonen er det like viktig at ledelsen klarer å kommunisere ut i organisasjonen hvordan de ønsker at prosjekter skal gjennomføres. Oppstartsmøtet som aldri ble gjennomført ville vært en god arena for ledelsen for å kunne gjennomgå og informere de involverte om hvordan de (ledelsen) tenkte at prosjektene skulle gjennomføres. I tillegg ville den enkelte

kunne fått avklaringer på eventuelle spørsmål og usikkerheter rundt prosjektarbeidet.

At prosjektgruppene får den støtten de trenger fra ledelsen, vil gjøre at det er større sjanse for at prosjektet blir en suksess. Intervjuobjektene bemerker at tid i forhold til prosjektarbeid er vanskelig. Den enkelte medarbeider har fremdeles sine arbeidsoppgaver i linjen og avlastninger er ikke gitt. Dette gjør det vanskelig for den enkelte å prioritere mellom prosjekt og daglige oppgaver. Det er stor enighet blant intervjuobjektene at ressursstyring fra ledelsens sin side burde vært lagt bedre til rette og er noe som må prioriteres.

Prosjektlederne er som tidligere nevnt operativt ansvarlig for å styre prosjektene. Dette innebærer også at han/hun har personalansvar. Høgskolen er som tidligere nevnt preget av et stort mangfold (kap. 1.0). Dette vil ikke bare si at de ansatte kommer fra mange forskjellige kulturer, men høgskolen er preget av at mange av de ansatte har kunstnerisk bakgrunn og forholdsvis «fargerike» personer. Dette gjør ledelse av prosjekter som ikke er rent administrative, litt mer utfordrende enn normalt. En god prosjektleder må derfor analysere situasjonen han/hun er i, oppgaven som skal utføres, medarbeiderne som er involvert og lede ut i fra dette. Når det gjelder ledelse, er det vanskelig å si at den ene eller den andre formen er riktig. Derimot vil ledelse i form av situasjonsbestemt ledelse være fornuftig å ta utgangspunkt i da både deltagende individer og oppgavene er forskjellige i de enkelte prosjektene. Siden situasjonsbestemt ledelse handler om å lede ut i fra den gjeldende situasjonen, vil dette være en bra måte for prosjektleder å lede på når et prosjektteam skal ledes.

I høgskolens prosjekter viste det seg at noen av prosjektgruppene var noe uhensiktsmessig satt sammen i forhold til oppgaven gruppen skulle utøve. Dette viser viktigheten av at prosjektleder blir involvert fra starten, og får være med å forme sitt team. Dette har flere fordeler. En prosjektleder/teamleder som har innehatt denne type stilling tidligere, kjenner ofte mange av medarbeiderne som skal involveres, og vet om og hvordan noen mennesker arbeider sammen. Ved at han/hun får delta på utvelgelsen av sitt team, gjør at teamet blir mer hensiktsmessig satt sammen ut i fra oppgavens art. For å få et godt fungerende

team, er det også viktig å utøve teambuilding. Teambulidng vil hjelpe teamet til å bli bedre kjent med hverandre og dette vil igjen føre til et mer velfungerende team, noe som er essensielt for at et prosjekt skal få et godt resultat og jobbe mot de fastsatte målene som en samlet gruppe.

4.3 Prosjektmodenhet og prosjektkultur

Prosjektmodenhet og prosjektkultur henger tett sammen. Som tidligere nevnt (kapittel 2.4.2), er måling av prosjektmodenhet «et strategisk verktøy for utvikling av prosjektlederkompetanse og en prosjektkultur med vekt på dyktighet». En organisasjon kan ha nytte av å måle prosjektmodenhet for å forstå hvilke prosjektprosesser som er viktige og hvilke prosesser som trenger forbedring og utvikling.

Jeg har fokusert på Berkely-modellen for måling av prosjektmodenhet (figur 2.7). Modellen er forholdsvis enkel, men gir en god pekepinn på hva som må tas tak i. Modellen måler organisasjonens evne til å håndtere prosjektarbeid og de prosessene som prosjektarbeidet består av. Å måle modenhet i en organisasjon gjøres ved at man ser på hva organisasjonen faktisk gjør, det vil si dens handlinger. Det har vært kritikk til å måle modenhet kun på bakgrunn av en organisasjons handlinger. Dette er derfor utvidet til å si at modenheten i en organisasjon er summen av handlingene (den praktiske utførelsen), holdningene (villigheten til å gjøre noe) og kunnskapene (forståelsen av konsekvensene av handlingene og holdningene) (Andersen, 2015, s. 334).

For 2 år siden, ville jeg ha sagt at organisasjonen ville vært på et sted mellom nivå 1 og nivå 2. Slik situasjonen er ved høgskolen i dag, vil jeg si at organisasjonen er på vei over i nivå 3 (beherskes på prosjektnivå). Dette fordi det i forbindelse med ny ledelse i august, har vært mer fokus på prosjektarbeidsformen enn tidligere. Dette bekreftes av to av intervjuobjektene. Det er mye som skjer i organisasjonen nå i forhold til prosjektarbeidsformen, men det er fremdeles et stykke igjen før organisasjonen vil nå nivå 5 og kan kalle seg en lærende organisasjon. Organisasjonen har ikke fullstendige systematiske prosedyrer og planer for øyeblikket, men i dybdeintervjuene bekreftes det at organisasjonen/ledelsen har begynt arbeidet med å få dette på plass. Intervjuobjektene savner fremdeles en

strategi for gjennomføring av prosjekter kommunisert ut til organisasjonen, men tror at også dette vil falle på plass etter hvert.

«Med god prosjektkultur mener vi organisasjonens holdning til og forståelse for prosjektarbeidsformen» (kapittel 2.4). God prosjektkultur er viktig for suksess i alle prosjekter og god prosjektkultur forutsetter at prosjektarbeidsformen blir forstått av alle i basisorganisasjonen.

Data samlet inn fra spørreundersøkelsen viser at de fleste ansatte i utgangspunktet har en positiv holdning til prosjektarbeid, men at de tror den generelle holdningen i organisasjonen er mer negativ. Det som er interessant er at jo mer positive respondentene var til prosjektarbeid, jo mer negative følte de holdningene til prosjektarbeid var generelt i organisasjonen og motsatt. Noe som synes ganske merkelig. Intervjuobjektene fikk et spørsmål om hva de trodde dette kunne skyldes. Tilbakemeldingene jeg fikk var at «organisasjonen i hovedsak er positiv til prosjektarbeid, men at det kan være en del overordnet som mangler for at de ansatte skal kunne føle at det er en positiv holdning til denne arbeidsformen. Dessuten er det ikke veldig stor forskjell, og ofte tenker vi selv at vi er mer positive enn andre og at det nok er derfor utslaget har blitt sånn».

Intervjuobjektene ble bedt om å beskrive organisasjonens prosjektkultur. Svarene var ikke særlig entydige. Oppsummert var dette tilbakemeldingene:

- Vi har ingen, vi må sørge for å få en
- Organisasjonens prosjektkultur har forbedringspotensial
- Prosjektkulturen er på vei til å bli bedre

Holdningene i forhold til prosjektarbeid er i utgangspunktet er positiv, men den kan alltid bli bedre. Selv om det er vanskelig å endre prosjektkulturen, er det en del grep som kan gjøres for at hele organisasjonen kan bli enda mer positiv til prosjektarbeidsformen. En prosjekthåndbok eller en felles prosjektmodell for organisasjonen vil gi et felles rammeverk i organisasjonen for prosjektarbeid. Da vil det være enklere for den enkelte prosjektleder å ta tak i oppgavene som prosjektarbeidsformen innebærer og ting vil «flyte» litt lettere. Ved at de ansatte blir tryggere på bruken av prosjektarbeidsformen og basisorganisasjonen får mer

erfaring med denne, vil gjerne prosjektkulturen vokse i takt med erfaringen. Dette kan føre til bedre styring og ledelse i og av prosjektene, som igjen vil føre til positivitet og motivasjon i forhold til deltakelse i prosjektarbeid. Ledelsen kan i tillegg gjennom kulturfremmende tiltak bevisst styrke prosjektkulturen. På en annen side vil dette kunne være forholdsvis kostbart og tidkrevende.

Like viktig som styringsverktøy og retningslinjer, er det at prosjektlederne spesielt, føler seg kapable og utrustet nok til å kunne ha det ansvaret som det innebærer i å være prosjektleder. I følge Andersen (2013) burde organisasjonen ha fokus på å ta vare på prosjekterfaringen som allerede eksisterer og utvikle prosjektkompetansen videre. Dette kan for eksempel gjøres gjennom et prosjektarkiv og aktive møteplasser for kunnskapsdeling. I dybdeintervjuene var det stor enighet blant intervjuobjektene at de savnet felles maler og rutiner for prosjektgjennomføring og større kunnskap om prosjektarbeidsformen som en arbeidsmetode. Ved at rutiner og prosesser settes i system og finnes tilgjengelig for alle, vil dette kunne bidra til flere suksessfulle prosjekter. Jo mer folk er kjent med arbeidsformen, jo tryggere blir de og dette er igjen med på å bedre kulturen og holdningene i forhold til prosjektarbeidsformen. Kaos fører bare til usikkerhet og negativitet, men ryddighet og struktur fører gjerne til positivitet og optimisme.

4.3.1 Motivasjon

I forhold til prosjektarbeid, er også motivasjon en viktig faktor. Jeg har valgt å forholde meg til selvbestemmelsesteorien som omhandler indre og ytre motivasjon. Det viser seg at indre motiverte medarbeidere yter bedre enn de som kun er ytre motivert.

I spørsmålet som omhandlet hvor motivert medarbeideren var i forhold til å delta i prosjekter, ble det registrert en snittverdi på 4,37 av 6. Dette er riktig nok et snitt, men også fordelingen av poeng tyder på at medarbeiderne er forholdsvis motiverte til å delta. Det som ga de motivasjon var i hovedsak at de var interessert i det prosjektet skulle skape, og at de kunne være med å forme det produktet/prosedyren som prosjektet skulle resultere i. Videre var det 47% som ikke trengte ytterligere motivasjon, men 24% som ønsket motivasjon i form av belønner (ytre motivasjon). Å øke motivasjonen ved å gi belønninger, da spesielt i form av penger, er vanskelig da dette er en statlig organisasjon som må følge

rigide statlige regler. Men det vil være mulig å kunne øke den indre motivasjonen ved at oppgavene legges mer til rette og at individene selv føler at de bidrar til fellesskapet.

4.4 Konklusjon og anbefaling

På bakgrunn av benyttet litteratur, spørreundersøkelse, dybdeintervjuer og analyser vil jeg her komme med en konklusjon og en anbefaling.

Prosjektarbeid er ikke så enkelt, og jeg tror nok ikke ansvarskart alene vil bidra til bedre styring og ledelse av prosjektene ved høgskolen. Men ansvarskart sammen med en prosjektmodell vil kunne fungere som et fornuftig styringsverktøy. Metoden målrettet prosjektstyring inneholder arbeidsmåter og hjelpemidler som skal være til hjelp med målstyringen, og her er blant annet ansvarskart er et sentralt hjelpemiddel. Høgskolen kan ha god utnyttelse ved å ta en nærmere titt på denne metoden og tilrettelegge ting forhold til sin egen organisasjon med denne metoden som mal.

Prosjektarbeidsformen kan nok gjøres mer attraktiv for alle ansatte ved høgskolen ved å få utarbeidet formelle rutiner og prosedyrer for prosjektarbeid. Gjerne ved bruk av ansvarskart og i form av en prosjektmodell som kan gjelde for hele organisasjonen. Da vil den enkelte prosjektleder og prosjektmedarbeider få en bedre oversikt over hva som faktisk skal gjøres når man blir plukket ut til å lede eller delta i et prosjekt. En standardisering av prosjektgangen gir både effektivitet og raskere prosjektgjennomføringer.

Da tid synes å være en utfordring på alle plan, kunne det for høgskolen sin del, vært hensiktsmessig å få ansatt eventuelt leid inn en person som kunne ha hjulpet med formalisering av prosjektarbeid i en periode. Arbeidet burde da bestå av å utforme en prosjektmodell for organisasjonen, utarbeide ansvarskart på alle nivåer og være en veileder og hjelp for alle involverte i prosjektarbeid ved høgskolen. Dette ville ikke bare lettet arbeidet for den enkelte prosjektleder, men også hjelpe ledelsen med å få informasjon ut i organisasjonen vedørende prosjektarbeidsformen.

Da ledelsen er forholdsvis ny og organisasjonen er litt tung, kan det være vanskelig for ledelsen alene å sette sammen det «perfekte prosjektteamet» for den aktuelle oppgaven. Det er derfor viktig at prosjektlederene i startfasen av prosjektene får kunne være med å ha innspill på hvordan sitt prosjektteam skal settes sammen. Da kan prosjektlederen komme med innspill slik at teamet består av personer med kompetanse på alle berørte områdene for den aktuelle oppgaven.

Formell kunnskap om prosjektledelse ble påpekt som en mangel. Dette er en forholdsvis enkel sak å gjøre noe med, men det vil selvsagt koste ressurser i forhold til tid og penger. Dette kan for eksempel løses ved intern/ekstern opplæring og kursing, for å nevne noen. Samtidig ville det vært fordelaktig at det blir tilrettelagt en «møteplass» for prosjektlederene for utveksling av erfaringer og videreformidling av kunnskap. Dette kan for eksempel gjøres gjennom møter eller temakvelder. Dessuten ville et prosjektarkiv, hvor tidligere prosjektgjennomføringer, maler, veiledninger og lignende er tilgjengelig for alle, være til hjelp for senere gjennomføringer av prosjekter ved organisasjonen.

Prosjektkulturen ved høgskolen vil mest sannsynligvis bedres ved innføring av formelle maler og rutiner. Da vil prosjektarbeid bli en del av organisasjonens arbeidsmåte og «hvordan vi gjør tingene her» (kapittel 2.4).

Å bli en «lærende organisasjon» (nivå 5) i forhold til Berkeley-modellen i forbindelse med måling av prosjektmodenhet, er nok ikke det første skrittet å ta for høgskolen sin del. Men på sikt forsøke å komme nærmere dette nivået, burde være mulig og vil gi organisasjonen noe å strekke seg etter. Før dette i hele tatt skal vurderes, er det som nevnt ovenfor en del ting som må på plass.

Referanseliste

Bøker:

- Aarseth W., Rolstads A., Klev R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Andersen, E.S. (2013). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. (1. utg.). Oslo. NKI forlaget AS
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring*. (7. utg.). Oslo. NKI forlaget AS
- Andersen E. S. og Schwencke E. (2016). *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter*. (4. utg.). Oslo. NKI Forlaget
- Askheim O. G. A. & Grennes T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. (2. utg.). Oslo. Universitetsforlaget AS
- Gripsrud G., Olsson U.H., & Silkoset R. (2017). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utg.). Oslo. Cappelen Damm AS
- Hennestad B. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Oslo. Universitetsforlaget AS
- Husby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Bentsen, S. R., Samset (1999). *Usikkerhet som gevinst: Styring av usikkerhet i prosjekter*. Vestfjorden AS
- Johannessen, A., Christoffersen L. & Tufte P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo. Abstrakt forlag AS
- Karlsen, J. T. (2015). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. (3. utg.). Oslo. Universitetsforlaget AS
- Martinsen, Ø. L. (2013). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.). Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. (3.utg.). Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS

Elektroniske kilder:

Direktoratet for forvaltning og IKT. «*Prosjektveiviseren*». Hentet 16.02.17 fra

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/prosjektveiviseren>

Holm, S. F. (2015, 9. oktober). Nøkkelen til god motivasjon. *Psykologisk.no*.

Hentet fra <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Kunnskapsdepartementet, (2016). «*Statsbudsjettet for 2017 kap. 260 -*

Tildelingsbrev for Kunsthøgskolen i Oslo». Hentet 25.03.17 fra

<http://www.khio.no/om-kunsthogskolen-i-oslo/organisasjon#styringsdokument>

Kunsthøgskolen i Oslo (2017). «*Årsrapport 2016*». Oslo. 07 Media

Sagberg, I. (2016), Organisasjonskultur. I *store norske leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/organisasjonskultur>

Universitets- og høyskoleloven – uhl. Lov om universiteter og høyskoler