



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn Tuyet Thuy Vo Pham, Frank Nguyen

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



Læring og erfaringsoverføring
Stavernfestivalen

Eksamenskode og navn:
BTH 2532 – Prosjektledelse

Utleveringsdato

09.01.17

Innleveringsdato

02.06.17

Studiested

BI Bergen

FORORD

Bacheloroppgaven er utarbeidet i forbindelse med fordypningskurset BTH2532-*fordypning i prosjektledelse*. Oppgaven er del av treårig bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i et arrangement som prosjektform. Vi har gjennom ett samarbeid med Stavernfestivalen fått et godt bekjentskap i hvordan man gjennomfører slike arrangementer. Dette har vært en svært kunnskapsrikt og krevende oppgave å jobbe med. Prosessen har vært meget interessant men samtidig har det dukket opp mange utfordringer.

Vi ønsker å rette en stor takk til festivalsjef, avdelingsleder og deres medarbeidere i Stavernfestivalen som ga oss muligheten til å skrive om deres arrangement. Vi er ubeskrivelige takknemlig for deres imøtekommenhet og hjelpsomhet i denne prosessen.

Videre ønsker vi å takke de frivillige medarbeiderne som besvarte på vår spørreundersøkelse, uten disse hadde det ikke vært mulig å komme frem til vår anbefaling, analyse og konklusjon.

Videre vil vi benytte anledningen til å takke Odd Rydland og Tore Wiik for interessante og lærerike forelesninger gjennom ett krevende fag. Vi vil også takke de andre foreleserne ved BI Bergen som har bidratt til å gi oss ett lærerikt studiet og tilføre oss nye erfaringer og kunnskap.

Til slutt vil vi takke vår veileder Odd Rydland som har bistått med gode råd og motivasjon gjennom denne krevende prosessen.

Tusen takk til alle som har kommet med verdifulle råd, kunnskap, erfaringer og positivitet. Uten dere hadde det ikke vært mulig å kommet til ett godt slutt produkt.

Bergen 29.06.17

Innholdsfortegnelse

FORORD	ii
Sammendrag	v
1.0 Innledning	1
1.1 Beskrivelse av bedriften	1
1.1.2 Stavernfestivalen.....	1
1.1.3 Ansatte.....	1
1.1.4 Prosjekt organisasjonen	2
1.1.5 Mobilise management system	2
1.2 Tema og problemstilling:.....	3
2.0 Teoretisk forankring	4
2.1 Arrangementet Stavernfestivalen.....	4
2.1.1 Interne og Eksterne aktører i arrangementet.....	5
2.1.6 Festivalbransjen.....	8
2.2 Kunnskap, kompetanse og kommunikasjon	8
2.2.1 Kunnskap.....	8
2.2.2. Kompetanse.....	9
2.2.3 Kommunikasjon	10
2.3 Læring	10
2.3.1 Individuell og organisatorisk læring.....	11
2.3.2 Læringsprosessen i prosjekter	12
2.3.3 Enkel og dobbelkretslæring:	13
2.3.4 Motivasjonsprosesser	14
2.4 Erfaringsoverføring	14
2.5 Organisasjonsendringer	18
2.6 Fallgruver i læring og erfaringsoverføring	18
2.7 Oppsummering av teori.....	20
3.0 Metode	21
3.1 Metodevalg.....	21
3.2 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål	21
3.2.1 Forskningsdesign	22
3.2.2. Innhentning av primær og sekundærdata:	23
3.3. Kvalitativ metode.....	24
3.3.1 Individuelle dybdeintervju.....	24

3.4 Kvantitativ metode.....	25
3.4.1 SPØRREUNDERSØKELSE.....	26
3.5 Reliabilitet.....	27
3.6 Validitet.....	28
Validitet i dybdeintervju.....	28
3.7 Feilkilder ved datainnsamling.....	28
4.0 Analyse.....	30
<i>Innledning</i>	30
4.1 Arrangementet Stavernfestivalen.....	30
4.2 Læring.....	34
4.3 Erfaringsoverføring.....	35
5.0 Anbefalinger.....	38
6.0 Litteraturliste:.....	40
7.0 VEDLEGG.....	42
<i>Vedlegg 1:</i>	42
VEDLEGG 2.....	48
VEDLEGG 3.....	51
VEDLEGG 4.....	52

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven har vært å se på hvilke grad læring og erfaring overføres fra ett prosjekt til det neste. Som følge av dette har vi begrenset tema ned til en konkret problemstilling ”Hvordan har prosjektgruppen tatt læring ifra tidligere arrangementer, for planleggingen og gjennomføring av årets arrangement, og hvilke grad forekommer det erfaringsoverføring”. Gjennom vårt ønske om å fremme læring og erfaringsoverføring valgte vi å hente informasjon ifra de frivillige medarbeiderne. Dette var for å få ett innblikk i deres oppfatning om hvordan læring og erfaringsoverføring foregår i Stavernfestivalen. Vi ønsket å vurdere deres svar opp mot ledelsen sine svar og se hvilke grad disse stemte overens.

I den første delen har vi kommet med en beskrivelse av bedriften og arrangementet. Vi vurderte arrangementet opp mot pensum i prosjektledelse og annen viktig litteratur i forbindelse med prosjektledelse. Dette var for å kunne kartlegge de viktigste nøkkelfaktorene med et arrangement som prosjektform. Vi har sett nærmere på hvordan konkurranse utviklingen for arrangementer har vokst og hvor verdifullt læring og erfaring kan være for de neste arrangementene. På grunnlag av dette har vi kommet frem til vår problemstilling.

I andre del av oppgaven har vi lagt frem den teorien vi ønsket å anvende og som vi mener har størst innflytelse knyttet opp til de temaene vi har tatt med oss i oppgaven.

I den tredje delen presenteres de metodene vi har anvendt for å innhente data, primær og sekundær informasjon. Vi har blant annet utført tre dybdeintervjuer et med prosjektleder, et med hans medarbeider og et med en frivillig. I tillegg har vi sendt ut en spørreundersøkelse til de som de som har meldt seg som frivillig.

I den siste delen har vi analysert de funnene vi har kommet frem til i oppgaven og knyttet de opp til den valgte problemstilling. Etter vår analysedel har vi kommet frem til en konklusjon og anbefaling for de videre arrangementene i Stavernfestivalen.

1.0 Innledning

Denne oppgaven er utarbeidet som en del av fordypningsfaget spesialisering av prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Bergen. Vi vil starte med å introdusere og beskrive festivalen og dens utvikling, deretter presentere tema og problemstilling.

1.1 Beskrivelse av bedriften

1.1.2 Stavernfestivalen

Stavernfestivalen er et arrangørselskap som ble stiftet i 2001. Festivalen blir arrangert årlig og strekker seg over tre dager i starten av Juli og tar plass på Larvik Golfbane, tidligere på Skråvika i Stavern. Målgruppen er musikk og kultur interesserte over 15år. Festivalprogrammet definerer musikk til alle aldre i målgruppen. Festivalen hadde omtrent rundt 200 besøkende i det grunnleggende året, nå har festivalen utviklet seg stort og har over 35.000 besøkende publikum over tre dager. Festivalen har i all hovedsak hatt lokale og nasjonale innslag, men har nå utviklet seg til å ha internasjonale innslag.

1.1.3 Ansatte

Det er ti fulltidsansatte i Stavernfestivalen, alle har definerte oppgaver rundt driften av festivalen. Prosjektleder jobber året rundt med festivalen, mens andre nøkkelpersoner blir involvert på forskjellig tidspunkt, men de fleste jobber med festivalen rundt vårparten. Stavernfestival sine ansatte er som regel engasjert på deltid, og jobber med andre arbeidsoppgaver frem til noen måneder før gjennomføring av festivalen. Briner (2000) definerer et slik prosjekt som ”Adhoc-prosjekt”. Når vårparten kommer jobber de ansatte heltid på Stavernfestivalen, og prosjektet går over til å bli et mer ”konkret prosjekt” (Karlsen, 2013, s.31).



Figur 1, ansattes rolle i Stavern Festivalen

1.1.4 Prosjekt organisasjonen

Stavernfestivalen er et matriseprosjekt. Et matriseprojekt er kjennetegnet ved at det er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver. Det involverer flere administrativt atskilte avdelinger, og det etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelinger. Ved bruk av matrisestrukturen er det derfor viktig at ansvars- og myndighetsfordelingen mellom linjeleder og prosjektleder avklares så tidlig som mulig. Den vanligste fordelingen er at prosjektleder har ansvar og myndighet til å gjennomføre prosjekter i samsvar med forutsetninger og rammebetingelser, mens avdelingsleder har ansvar og myndighet til å styre avdelingens daglige arbeidsoppgaver (Karlsen, 2013, s.152).

1.1.5 Mobilise management system

Stavernfestivalen bruker en skandinavisk database system som heter "Mobilise". Mobilise leverer komplett online plattform (Mobilise Event Portal) for rekruttering av personell, organisering, samhandling, kommunikasjon, akkreditering og andre nyttige verktøy for effektiv gjennomføring av små og store arrangementer. Det blir brukt av de aller fleste ledd i festivalen, også til bruk av informasjon til de frivillige. Mobilise bidrar til å effektivisere og forbedre prosessene rundt rekruttering, opplæring, kommunikasjonen og rapportering slik at kvaliteten på arrangementet blir bedre og enklere å administrere.

1.2 Tema og problemstilling:

Konkurransen i markedet for arrangementer har økt betydelig de siste årene, og det blir stadig arrangert flere arrangementer i Norge. Med tidligere erfaringer har medarbeiderne en større mulighet for å lykkes i en slik bransje. Kunnskap fremmer på ulike måter i en organisasjon og kan gjennom forskjellige hjelpemidler overføres videre i organisasjon. Læring og erfaringsoverføring er likevel en vanskelig prosess da det eksisterer flere fallgruver ved dette. Med dette som utgangspunkt har vi utarbeidet et tema og en problemstilling.

TEMA

Læring og erfaringsoverføring i Stavernfestivalen

PROBLEMSTILLING:

”Hvordan har prosjektgruppen tatt læring ifra tidligere arrangementer, for planleggingen og gjennomføring av årets arrangement, og hvilke grad forekommer det erfaringsoverføring”.

Formålet vårt med denne oppgaven er å tilegne oss kunnskap om læring og erfaringsoverføring i arrangementet Stavernfestivalen. Det vil bli belyst ulike faktorer som kan legge til rette for læring, samtidig hvordan erfaring kan overføres i praksis. Teamet for denne oppgaven vil være fokusert rundt hvordan prosjektgruppen tar til seg læring og erfaring ifra tidligere gjennomføringer av Stavernfestivalen.

I pensumlitteraturen fant vi svært lite om arrangementer. På grunnlag av dette ønsket vi å undersøke mer om arrangement prosjekter. I følge Shone and Perry

(2010) er arrangementer en stadig mer brukt og populær prosjekt. Arrangementer utvikler med stor fart og har mer behov for personer med utdanning og mye kunnskap og erfaring. Festival bransjen har økt voldsomt de siste 25 årene og vil fortsette og gjøre det. Økende antall event management bedrifter og profesjonelle event organisasjoner er en indikasjon på dette.

2.0 Teoretisk forankring

For å utdype denne oppgaven sitt tema og problemstilling er det nødvendig å redegjøre for relevant teori som går i dybden på begrepene *læring og erfaringsoverføring*. Teoridelen vil bli anvendt opp mot Stavernfestivalen.

Denne oppgaven handler om hvordan læring foregår i arrangementet Stavernfestivalen og hvordan de ansatte tar i bruk læring og erfaringsoverføring ifra tidligere festivaler. Teoridelen starter med en beskrivelse av hva et arrangement er og hvordan de ansatte jobber i et slik prosjekt. Videre har vi valgt å se på de frivillige medarbeiderne og de eksterne aktørene og deres mulighet til å påvirke prosjektet. For å kunne definere noe om læring i arrangementet, må vi kunne forstå hva læring er og hva som ligger i begrepene rundt dette. Vi vil også se på hvilke faktorer som kan påvirke læring og hvordan det blir lagt til rette for hva erfaringsoverføring i prosjektet.

2.1 Arrangementet Stavernfestivalen

Prosjekter varierer både i størrelse og kompleksitet. Et prosjekt blir definert på mange forskjellige måter men i pensumboken kjennetegnes det ved at de har en klar begynnelse og slutt, en entydig målsetting, begrenset ressurstilgang, engangsføretak og tverrfaglig arbeid. (Christensen og Kreiner, 1991). Tar man utgangspunktet prosjektoppgavens karakter, så vil vi identifisere Stavernfestivalen som et *”arrangement prosjekt”* (Karlsen, 2013, s.18,33). Arrangementer blir også definert som prosjekter som går ut på å gjennomføre en utstilling en konsert, en forestilling eller en reklamekampanje. Stavernfestivalen er som nevnt tidligere ett arrangement som strekker seg over flere dager og tilbyr sine publikum en helhetsopplevelse. En slik opplevelse kan vi definere som en festival.

De fleste festivaler har preg av å være prosjektbaserte i den forstand at de foregår som en hendelse som er kortvarig i tid og avgrenset i rom. De har en forberedelsesfase som kan ha flere års varighet, avhengig av ambisjonsnivået for festivalen. De har få ansatte årsbasis, men har mange arbeidere i en kort periode. Disse medarbeiderne kan være både ansatte og frivillige (Døving og Svensson, 2010, s.260).

Stavernfestivalen har en svært krevende planleggingsprosess. Selve prosessen pågår over en lang periode men selve arrangementer gjennomføres på få dager. Deres viktigste interesser er selvsagt de besøkende, men også de frivillige medarbeiderne og sponsorene spiller en viktig rolle. Stavernfestivalen er særdeles avhengig av at de nærmeste dagene før festivalen blir gjennomført går som prosjektert som mulig. Her ligger selve hovedgrunnlaget for at festivalen skal lykkes. Det er svært viktig å få til en god koordinering og kommunikasjon mellom ledelsen, medarbeiderne og de frivillige. I et prosjekt som Stavernfestivalen vil både prosjektlederen og prosjektmedarbeiderne kunne oppleve vanskelige utfordringer som kan gjøre det vanskelig for å lykkes. En viktig forutsetning for dette er at man er faglig dyktig. Det kreves derfor at de ansatte har mye kunnskap og erfaring slik at de kan gjøre en god jobb, eller for å gjøre en bedre jobb. For å bli god på prosjektarbeid trengs evne til å sette seg inn i kunnskap og lære. (Karlsen, 2013, s.463)

2.1.1 Interne og Eksterne aktører i arrangementet

Ledelsen av prosjektet må ha kunnskap om alle ledd av festivalen. I en organisasjon med kun ti fulltidsansatte er de avhengig av å få hjelp fra andre aktører. De frivillige medarbeidere spiller en stor rolle i gjennomføringen av Stavernfestivalen, og med en liten organisasjon blir man også avhengig av hjelp fra eksterne aktører.

2.1.2 Samarbeid

Samarbeid er å jobbe sammen med andre for å oppnå et felles mål. Det finnes flere måter å samarbeide på, i Stavernfestivalen liker de å arbeide som et team. Et team består av enkeltpersoner som er satt sammen for å løse en felles oppgave. I prosjekter slik som Stavernfestivalen er kunnskap og kompetanse en av de

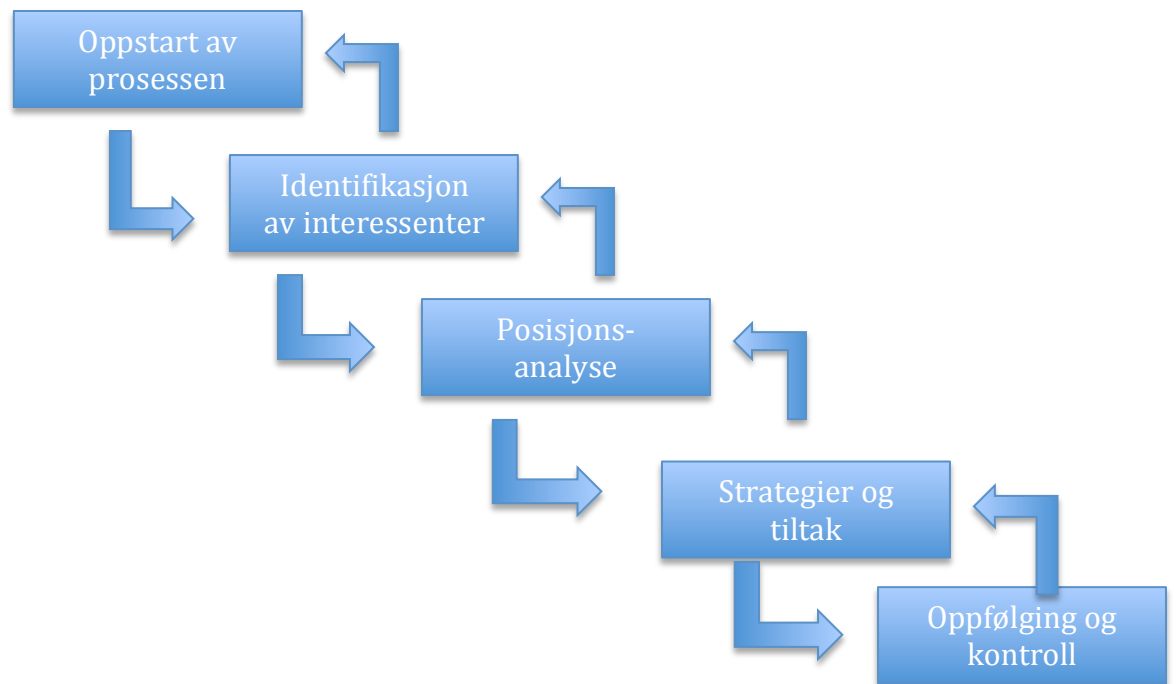
viktigste nøkkelfaktorene for å løse en oppgave. Målet er at de til sammen skal bli en større ressurs enn de er hver for seg. Et godt team består av personer med forskjellige kunnskaper, erfaringer og ferdigheter som utfyller hverandre godt og spiller hverandre gode. I hvert team kommer alle deltakere med ulik kunnskap og erfaring. Gjennom diskusjon og samarbeid vil hver enkelt få tilgang til hverandres kompetanse. Når man jobber i et team har man muligheten til å bli inspirert av de andre deltakernes presentasjoner, det kan gi de noe å strekke seg etter slik at det mobiliseres krefter som muliggjør videre utvikling og læring (Scharning, Aakre 2013, s.23, 32).

2.1.3 Frivillige medarbeidere

Frivillige medarbeidere i arrangementet er mennesker som velger å delta med sin tid, evner, innsats og erfaring uten å få betaling. De har selv valgt å utføre denne jobben, og motivasjonen kan antas å være høy. Det er likevel viktig å sørge for tilstrekkelig med informasjon ut til de frivillige medarbeiderne, slik at de kan yte sitt beste. I og med at det mye av festivalorganiseringen er avhengig av de frivillige, blir det å inspirerende ledere og ledere som kan ivareta de frivillige sine behov er svært viktig. Stavernfestivalen har rundt 1000 frivillige medarbeidere som deltar i gjennomføringen av festivalen hvert år (Lund Martinsen, 2011, s.284).

2.1.4 Eksterne aktører

Festivaler er avhengig av støtte fra mange forskjellige støttespillere, som lokalsamfunnet, publikum, sponsorer og medprodusenter som musikere, mat og drikkeprodusenter (Aas, Norwegia, Røde Kors,). Disse kan til tider ha motstridene behov og ønsker, og man må prøve å tilpasse dem for at arrangementet skal bli suksess. Stavernfestivalen har mellom 50 -60 eksterne aktører. Modellen ”metode for håndtering av interessenter” er en prosess bestående av fem trinn, som bidrar til økt forståelse for håndtering av prosjektets interessenter. Den kan benyttes i alle typer av prosjekter og i alle faser. Den fungerer som en salgs rammeverk til hjelp for planlegging og gjennomføring av prosjektet (Karlsen, 2013, s.285).



Figur 2. Metode for håndtering av interessenter (Karlsen, 2013, s.285)

2.1.5 Usikkerhetslementer

En måte å kategorisere usikkerhet på er å se på kilden eller årsaken til usikkerhet.

Vi skiller mellom to hovedgrupper: (Karlsen, 2013, s.421)

- Interne forhold i prosjektet
- Eksterne forhold utenfor prosjektet

Stavernfestivalen samarbeider tett med sine interessenter og kan oppleve usikkerhetsmomenter med samarbeidet. De kan oppleve at deres samarbeidspartnere har motstridende ønsker og behov. Slike usikkerhetslementer skapes utenfor organisasjonen, men vil kunne ha innflytelse på arbeidet med prosjektet. Enkelte av usikkerheten kan være forutsigbare, mens andre er ikke det. Dette er usikkerheter prosjektgruppen har liten eller ingen kontroll over.

Den operasjonelle usikkerhet er en usikkerhet i nåsituasjonen, og relaterer seg til forhold som påvirker den effektive og problemfrie gjennomføringen av prosjektet. I planleggingsfasen av Stavernfestivalen vil den operasjonelle usikkerheten være høy, da dette er helt i startfasen av prosjektet. Denne vil reduseres etter hvert som prosjektfasen gjennomføres, beslutninger tas og informasjonstilgang blir større.

Den kontekstuelle usikkerheten derimot er knyttet til fremtiden og kan bare erkjennes historisk. Ved planlegging og gjennomføringen av Stavernfestivalen er det alltid en usikkerhet om hva som kan inntreffe og påvirke prosjektet i fremtiden. Ledelsen prøver derimot å minimalisere usikkerhetsmomentene ved å lage tenkelige scenarioer og løsninger til disse (Karlsen, 2013, s. 423-424).

2.1.6 Festivalbransjen

Festivalbransjen har opplevd en voldsom profesjonalisering de sist ti årene. Gjennom økt konkurranse stilles det nå høyere krav til egenart og kvalitet i alle ledd. Publikum er også blitt mer kravstore og som festival må man derfor konkurrere i en global konkurransesituasjon. I Norge arrangeres det over 1000 festivaler hvert år. Det er mange faktorer som er utenfor arrangørens kontroll og som er med på å påvirke utfallet av en vellykket festival. For å lykkes i en slik bransje er det avgjørende å ha folk på alle nivåer som er orientert mot læring og stadig forbedring (Lund Martinsen, 2011, s.197).

2.2 Kunnskap, kompetanse og kommunikasjon

2.2.1 Kunnskap

Kunnskap defineres som informasjon koblet til kontekst, tolkning og refleksjon. (Gottschalk, 2004). Stavernfestivalen legger stor vekt på individuelle erfaringer og kunnskap som kan videroverføre til sine medarbeidere. Siden 2001 da Stavernfestivalen ble først arrangert i Larvik har ledelsen og medarbeidere tilegnet seg nye kunnskap og erfaringer som har blitt tatt med videre. Kunnskap og erfaring er en viktig del i dette arrangementet for å kunne løse ulike oppgaver. Kunnskap kan deles inn i to områder:

- Eksplisitt kunnskap
- Taus kunnskap.

Et prosjekt eksplisitte kunnskap er den delen av kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres, diskuteres og uttrykkes skriftlig. Det kan være en prosedyre om hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, dette gjør den lett tilgjengelig for oppmerksomhet, analyse og vurdering.

Taus kunnskap er kunnskap som ligger implisitt i mennesker som ikke kan formuleres eller uttrykkes skriftlig. Ofte utgjør taus kunnskap en type kunnskap vi ikke er klar over at vi har, det gjør at denne type kunnskap ikke kan overføres eller struktureres til andre på samme måte som eksplisitt kunnskap. I noen prosjekter vil den tause kunnskapsdelen være viktig, fordi alle prosjekter er unike og handlinger må tilpasses nye situasjoner. I prosjekter er det stor tidspress derfor blir taus kunnskap viktig (Karlsen, 2013, s.464).

Ettersom det er stort fokus på data, rapportering og annen type dokumentasjon blir den eksplisitte kunnskapen størst hos Stavernfestivalen. Med dagens teknologi er det lettere for medarbeiderne å kommunisere med hverandre og det er større tilgjengelighet for å tilegne seg nye kunnskaper. Dette er den største kilden til kunnskap i Stavernfestivalen. Informasjon blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon.

2.2.2. Kompetanse

Kompetanse er kunnskap koblet til ferdigheter og evner. Kunnskap får en verdi når de kan tilpasse seg ulike situasjoner, anvendes for å løse ulike oppgaver og utføre arbeid. Kompetanse må sees i sammenheng med individuelle ferdigheter. Ferdigheter har å gjøre med den personlige evnen til å anvende kunnskaper på en effektiv måte for å oppnå resultater. Alle organisasjoner er kunnskap og kompetanse blitt en viktig ressurs. Det meste av kompetanse er nødvendig for at en organisasjon skal fungere. I organisasjoner skiller en ofte mellom kjernekompetanse og kritisk kompetanse. Kjernekompetanse er den som er viktigst for produksjonen, som gir virksomheten et konkurransefortrinn eller mulighet for differensiering i markedet. Kritisk kompetanse er knyttet til forvaltningen av kritiske funksjoner som støtter opp rundt kjernevirksomheten. Kjernekompetansen vil være den mest effektive og vellykkede måten å gjennomføre Stavernfestivalen på. Samarbeid med eksterne aktører vil være den kritiske kompetansen som skal støtte opp under kjernevirksomheten. Ny kunnskap, data og informasjon kan bidra til å endre prosjektmedarbeidernes kunnskap og kompetanse. I tillegg til kjernekompetanse og kritisk kompetanse har en organisasjon også en annen kompetanse som er av mindre betydning (Karlsen, 2013, s.466).

2.2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon omtalt som overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person til en annen. Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender meldinger til hverandre. Der det er to aktører: en sender og en mottaker.

Kommunikasjon mellom personer i prosjekter har fire hovedfunksjoner:

- *En sosial funksjon* dreier seg om å skape en følelse av felleskap og samhörighet i prosjektteamet
- *Ekspressiv funksjon* kommunikasjon skal skape identitet og motivasjon hos prosjektdeltakerne
- *Informasjonsfunksjon* dreier seg om å overføre og skaffe informasjon og kunnskap både internt i prosjektet og i forhold til interessenter
- *Kontrollfunksjon* her er det snakk om resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger i prosjektaktører.

For å utføre et prosjekt på en best mulig måte er det viktig med god kommunikasjon slik at det ikke oppstår mistolkninger. Mangel på god kommunikasjon kan få uheldige konsekvenser for prosjekter. Ansatte i Stavernfestivalen benytter både skriftlige og muntlige midler for å kommunisere med sine kollegaer. Ved skriftlig kommunikasjon vil det tar lengre tid før en får tilbakemelding og det er lett at det kan oppstå misforståelser. Mens ved muntlig kommunikasjon får en forttere tilbakemelding og mindre sjanse for mistolking av informasjon.

2.3 Læring

Læring er et ofte benyttet begrep i organisasjonsteorien, og man finner forskjellige definisjoner på læring. Kaufmanns definisjon på læring er: *”tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann, 2009, s.186).*

2.3.1 Individuell og organisatorisk læring

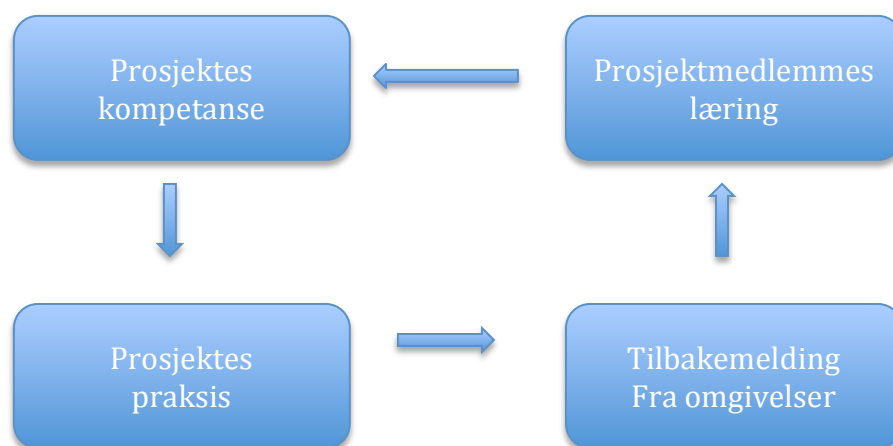
En grunnoppfatning av organisatorisk læring er et bilde hvor hele organisasjonen er et læringssystem. Organisasjonen eksisterer i kraft av sine medlemmer, og læringen skjer hos den individuelle personen. Det er viktig å ta i betraktning at organisasjoner ikke har mulighet til å huske slik som individene gjør. Hvordan organisasjonen drar nytte av den enkeltes kunnskap kommer an på samspillet mellom prosjektmedarbeiderne og prosjektteamene. Læring på individ nivå skaper ikke nødvendigvis endringer i organisasjonen, men har potensial til å gjøre det. Organisasjoner lærer altså via dens individuelle medlemmer, og blir derfor også påvirket enten direkte eller indirekte av individuell læring (Karlsen, 2013, s.467). Noen organisasjoner bruker systemer for å kunne ivareta læring og erfaring. Dette er for å kunne holde kompetansen innad bedriften. Medlemmer kan komme og gå, men organisasjonen vil ivareta mye av deres kompetanse og læring. Dette vil bli utviklet, vedlikeholdt og videreført til andre via organisasjonens historie og normer (Karlsen, 2013, s.467-468).

Organisasjonslæring vil være forskjellig i ulike typer prosjekter. Stavernfestivalen er et repeterende prosjekt som arrangeres årlig. Prosjektet har samme formål som de tidligere årene, og mange av de samme medarbeiderne. Ifølge Karlsen er læringseffekten i repeterende prosjektet mindre fordi man anvender de samme løsningene på omtrent samme type oppgaver (Karlsen, 2013, s.468). Når man arrangerer en årlig festival slik som Stavernfestivalen er forventningene blant publikum høy. De forventer kanskje noe lignende, men og en bedre festival enn året før. Derfor er det svært viktig for Stavernfestivalen å utvikle og tilegne seg ny kunnskap og læring fra de tidligere årene. Det vil alltid være noen oppgaver som er repeterende, men i Stavernfestivalen sitt tilfelle går det mer mot et utviklingsprosjekt. Konkurransen i bransjen er også viktig for videre utvikling i prosjektet, dette er for å holde seg konkurransedyktig i Norge. Etter hvert som medarbeiderne sin kompetanse blir en stadig viktigere konkurransefordel, blir også evnen til å lære stadig viktigere for organisasjonen (Lund Martinsen, 2011, s.205). Læring vil som oftest være forskjellige i initieringsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Hos Stavernfestivalen vil både den individuelle læringen og den organisatoriske læringen være viktig. Etter en gjennomføring av en festival vil de ansatte tilegne seg ny kunnskap og

nye erfaringer. Videre blir samspillet mellom medarbeiderne viktig for å kunne forenkle læringsprosessen, og gjøre det mulig å utveksle kunnskap og erfaring.

2.3.2 Læringsprosessen i prosjekter

Læringsprosessen i et prosjekt kan beskrives som en syklus og består av fire faser, dette betyr at den gjentas og prosessene bygger på hverandre. Figuren nedenfor beskriver læringsprosessen som en interaksjon mellom prosjektmedlemmene og omgivelsene. Det er prosjektmedlemmene som lærer, mens læringsprosessen foregår innenfor organisasjonens rammer og styres gjennom en integrasjon med omgivelsene. Tilbakemeldinger utgjør kjernen i læringsprosessen (Karlsen, 2013, s. 469).



Figur 3. Læringsprosess, Karlsen 2013, s. 469

Tilbakemelding eller som bidrar til at et prosjektmedlem lærer kan skjer på mange forskjellige måter, for eksempel ved deltakelse på konferanser eller kurs, ved benchmarking og tilgang til ”beste praksis”, eller ved tilbakemelding fra referansegruppen. Dette fører deretter til en endring i prosjektets kompetanse og endring i prosjektet basis (Karlsen, 2013, s.469).

I Stavernfestivalen er kunnskapen man tilegner seg gjennom andre medarbeidere en av den individuelle læringsprosessen. Det er samarbeidet i avdelingen som forenkler denne læringsprosessen og gjør det mulig for de ansatte og utveksle erfaring og tilbakemeldinger. For hver arrangement Stavernfestivalen har arrangert har de ansatte tilegnet seg læring og kunnskap igjennom tilbakemeldinger fra omgivelsene.

2.3.3 Enkel og dobbelkretslæring:

Ifølge Morgan (1998) foregår læring på flere nivåer av antall tilbakekoblingsløyper. På det enkleste læringsnivået finner man enkeltkretslæring og på det høyeste dobbelkretslæring (Karlsen, 2013, s. 469). Enkeltkretslæring i et prosjekt er læring av normer og rutiner på hvordan medarbeidere håndterer samhandlingen med interessenter i omgivelsene, basert på tidligere erfaringer. Underveis i prosjektet vil personene danne seg en oppfatning av hvordan interessentene blir håndtert basert på mottatt informasjon. Oppstår det ett avvik fra ønsket handlemåte, korrigeres atferden ved hjelp av en negativ tilbakekoblingsløype.

Når individene på vegne av prosjektet har evnen og muligheten til å reflektere over etablerte normer og regler, åpner dette for en læringsprosess som kalles dobbelkretslæring. Det kreves at organisasjonen er åpen for å stille kritiske og utfordrende spørsmål ved gyldigheten til etablerte metoder, rutiner og praksis. En slik utveksling kan skape konflikter og konfrontasjoner, men dette må sees på som en viktig del av læringsprosessen. Til forskjell fra enkeltkretslæring er læringsevnen ved dobbeltlæring større, fordi medarbeiderne lærer å lære.

I Stavernfestivalen fremtres det enkel og dobbelkretslæring i selskapet. Enkeltkretslæringen fremkommer i organisasjonen. Denne læringen fremkommer når de ansatte tar videre med seg feilene som har oppstått, og forhindrer at det oppstår ved senere anledning. Dobbeltkretslæring fremkommer ved at det er ett åpent miljø og de ansatte kan komme med ideer, tiltak og forslag til forbedring. Meningene blir hørt uten at noen skal føle seg støtt.

2.3.4 Motivasjonsprosesser

Observasjonslæring skiller mellom tilegnelse av kunnskap og handlinger (Fillestad, Cathrine, 2017 s.48). Ansatte og frivillige vil ikke nødvendigvis handle i overensstemmelse med at de har lært. De kan tilegne seg nok kunnskap til å kunne utføre rollemodellens aktiviteter, men sjelden eller aldri utføre dem selv. Det vil si at de har kunnskap som ikke utvikles til kompetanse. Motivasjon vil være bindeleddet mellom tilegnelse av kunnskap basert på observasjon av rollemodeller (dette kan være festivalsjefen for lederne, og lederne for de frivillige) og hvorvidt lederne eller de frivillige handler i henhold til kunnskapen.

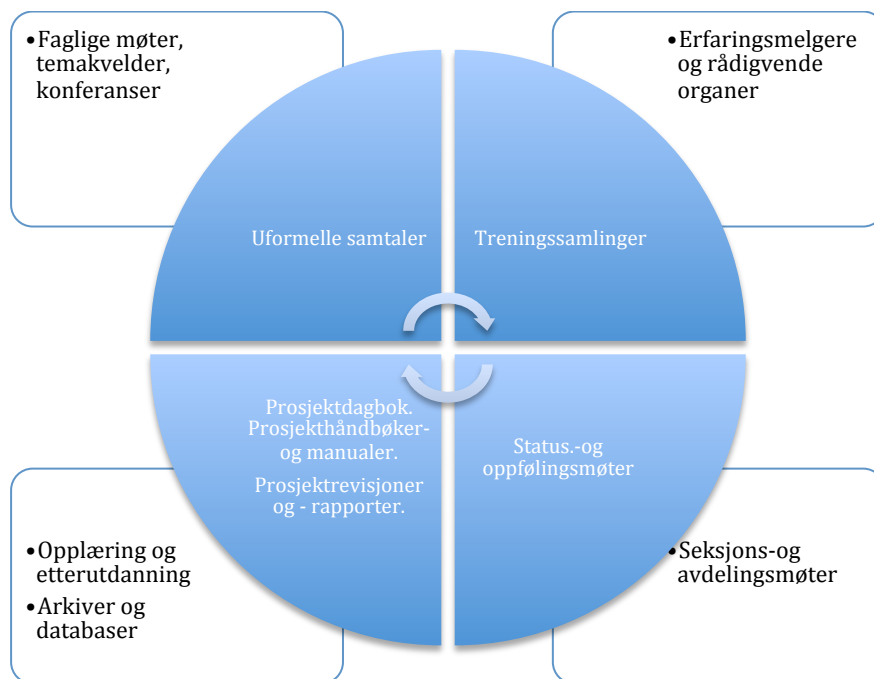
Det er fem betingelser som må være tilstede for at resultatet skal bli observasjonslæring:

1. Den som observerer må se modellens handlinger
2. Den som observerer må ha en korrekt forståelse av den atferden som modellen utfører
3. Den som observerer må huske at han/hun har observert modellens atferd
4. Den som observerer må ha nødvendig kunnskaper og ferdigheter
5. Den som observerer må være i stand til å observere og å forstå konsekvensene som modellens atferd har.

2.4 Erfaringsoverføring

Prosjektbasert læring omfatter mer enn læring i et enkelt prosjekt. Den handler også om erfarings- og kunnskapsoverføring fra prosjekter. Det gjelder overføring fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter, og det gjelder overføring fra et prosjekt til basisorganisasjon. Prosjektarbeid er dermed en prosess som kan gi læring som kan utnyttes av etterfølgende prosjekter og av basisorganisasjoner. Prosjektbasert læring krever en god infrastruktur for læring. Det betyr at Stavernfestivalen må bruke sine ressurser og muligheter på en måte slik at organiseringen kan fremme refleksjon og deling av læringen. Erfaringsoverføring er en viktig kompetanseoverføringsmekanisme i prosjekter (Elvenes,1987). Erfaring er et hyppig ord, men det er samtidig vanskelig å definere. Substantivet erfaring brukes på sin side om den innsikt og viten som skapes gjennom å erfare noe. Dermed blir erfaring den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid. Erfaring

påvirker atferden til innehaveren. (Karlsen, 2013, s. 472). Deretter må man legge til rette for både individuell læring og organisasjonslæring. For å legge til rette for erfaringsoverføring kan man i organisasjoner og prosjekter ta i bruk en rekke metoder. Noen av Elvenes sine metoder legger til rette for erfaringsoverføring hos Stavernfestivalen. Elvenes (1987) presenterer noen metoder og praksiser.



Figur 4. Metoder og praksiser for erfaringsoverføring, Karlsen, 2013, s. 472-474

Noen av disse metodene er svært relevante i forhold til erfaringsoverføring hos Stavernfestivalen:

Uformelle samtaler

Omfatter direkte og spontane samtaler eller diskusjoner mellom personer i og utenfor prosjektet. Hensikten er ofte å få spesifikke synspunkter eller råd om et konkret problem. I Stavernfestivalen er det et veldig åpent miljø og kontorlandskap. Denne metoden gjør det enklere for de ansatte og kommunisere med sine medarbeidere. Uformelle samtaler omfatter direkte og spontane samtaler personen i og utenfor prosjektet (Karlsen, 2013, s.472).

Faglige møter, temakvelder og konferanser

Slike sammenkomster er sentrert rundt et bestemt tema eller en problemstilling. Møtet starter ofte med et innledningsforedrag, og deretter utveksler deltakerne erfaringer, synspunkter og annen informasjon seg imellom. På konferanser holdes det ofte flere presentasjoner av inviterte foredragsholdere som fremlegger sine synspunkter og erfaringer. Slike presentasjoner avsluttes gjerne med en spørsmålsrunde hvor deltakerne kan stille spørsmål og utveksle erfaringer. I Stavernfestivalen blir det arrangert et informasjonsmøte for de frivillige hvor ledere for Stavernfestivalen holder foredrag om hvordan det er å jobbe som frivillig. Her forteller ledelsen om hvilke forventninger de stiller og hva de står for. Det blir også holdt flere interne informasjonsmøter. Det er svært viktig for Stavernfestivalen at de frivillige har den kunnskapen og kompetansen de trenger til å bidra med gjennomføringen av festivalen. Stavernfestivalen har også mange sponsorer, både store og små. De forskjellige sponsorene stiller også opp med foredrag som inneholder lærerikt informasjon om deres produkt/produkter (Karlsen, 2013, s.472).

Treningssamlinger

En måte å få til kunnskapsdeling og erfaringsoverføring er å gjennomføre treningssamlinger hvor deltakerne jobber med caseprosjekter. Dette er en metode Stavernfestivalen ikke bruker, grunnen til dette er at de fleste ansatte har allerede høyere utdanning og mye erfaring fra tidligere prosjekter (Karlsen, 2013, s.472).

Status-og oppfølgingsmøter

Hensikten er å foreta en oppsummering av prosjektet på bestemte tidspunkter. Man evaluerer prosjektet ved å se bakover, hvordan gjennomføringen har vært, og sammenligner dette med den opprinnelige planen. Har det oppstått et av avvik fra planen, diskuterer og utveksler man erfaringer om både årsaken til avvik og løsninger. I Stavernfestivalen har festivalsjefen faste møter med avdelingslederne hver uke. Dette er svært viktig for holde kontroll og orden for den opprinnelige planen (Karlsen, 2013, s.473).

Seksjons-og avdelingsmøter

Dette er en form for allmøte på seksjons eller avdelingsnivå. Dette kan for eksempel omfatte hele virksomhetens prosjektportefølje eller andre avdelinger som blir berørt av eller er involvert i prosjekter. Hensikten er å ta opp et tema eller en problemstilling som angår en vesentlig del av personalet. Etter en innledning gis ofte ordet fritt for utveksling av synspunkter og erfaringer. I Stavernfestivalen foregår seksjons- og avdelingsmøter som regel samtidig som status-oppfølgingsmøter. Disse kan møtene blir som oftest satt opp etter avdelingsledernes behov (Karlsen, 2013, s.473).

Prosjektdagbok

Dette er en kronologisk beskrivelse av hva som har skjedd i prosjektet. I en slik loggbok oppsummeres arbeidet, problemer som har oppstått, løsninger som er vurdert og valgt, tanker og ideer til forbedringer og erfaringer som man synes er viktige. I ettertid kan dette være nytte erfaringer som andre kan lære av. I etterkant av hvert års festival lager ledelsen sammen med de frivillige i Stavernfestivalen en evalueringsrapport hvor de beskriver hva som gikk bra, hva som gikk galt og til slutt hva de kan gjøre annerledes til neste års festival (Karlsen, 2013, s.473).

Opplæring og etterutdanning

Dreier seg om at personellet får økt sin kompetanse ved å gå på kurs. Noen ganger er slike kurs åpne for personell fra flere virksomheter, mens andre ganger er kurset skreddersydd for virksomheten eller prosjektet. Her fanger deltakerne opp informasjon og erfaringer av mer generell natur som ansees nyttig for prosjektet. I Stavernfestivalen har det ikke vært noe tradisjon å sende de ansatte på kurs, men de har ønskende kvalifikasjoner. Det er at ansatte må ha relevante kurs til de forskjellige stillingene under søknadsprosessen (Karlsen, 2013, s.474).

Arkiver og databaser

Omfatter all skriftlig lagret informasjon om prosjektgjennomføringen i virksomheten. For at slike arkiver og databaser skal fungere og være nyttig hjelpemiddel for prosjektmedarbeiderne må det innføres et hensiktsmessig system som ivaretar både innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av erfaringer. Før en erfaringsdatabase utvikles, er det viktig å vite hvem som skal bruke den og

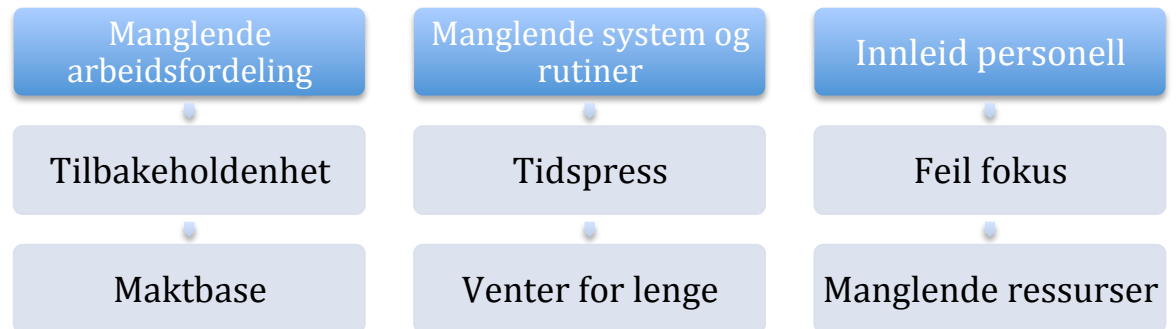
hva slags type informasjon det er verdt å gjenbruke. Stavernfestivalen har et ganske fritt arbeidsmiljø. De ansatte har muligheten til å finne informasjon som er relevant til festivalen selv. Ledelsen er veldig opptatt av at alle er likegyldig informert, derfor får alle rapporter fra hvert møte. Dette er for at alle får den nødvendige informasjonen, selv de som ikke møter opp (Karlsen, 2013, s.474).

2.5 Organisasjonsendringer

Endringer kan være både negativt og positivt. Noen ganger handler det om å leve eller dø for en organisasjon, andre ganger om å vinne markedsandelen i en konkurranseutsatt sektor. Her skiller nok virksomheter seg vesentlig ut fra private virksomheter, gjerne ved at de på et eller annet vis er i en monopoltilstand og ikke er avhengig av å tjene penger, samtidig at store omveltninger som regel er et resultat av politiske vedtak. Endringer er svært vanlig i alle organisasjoner. Endringer defineres i boka på følgende måte ”Endring er en empirisk observasjon av forskjellige former, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (Jacobsen, 2012, s.23). Endringer knyttes altså til en tidsdimensjon, et objekt eller fenomen eller en tilstand. Objektet eller tilstanden er som regel en organisasjonen. For å legge til rette for lærings og erfaringsoverføring kan det i noen tilfeller være nødvendig med endringer. Det er ikke alltid like lett for få til store endringer i en organisasjon. Dersom man vil gjennomføre endringer i en organisasjon, er sjansen for å lykkes større dersom en leder forstår bakgrunnen for endringen. Det er faktisk ikke å mulig å planlegge en endringsprosess i en organisasjon helt perfekt. Man kan ikke vite på forhånd hvilke konsekvenser et forsøk på endring vil gi. Nettopp av den grunn må man være forberedt på at utfallet kan bli et annet enn antatt.

2.6 Fallgruver i læring og erfaringsoverføring

Stavernfestivalen driver en organisasjon i en bransje hvor det er høy konkurranse, kunnskap, kompetanse og erfaring blir derfor viktige nøkkelfaktorer. De fleste organisasjoner erkjenner at læring og erfaringsoverføring er viktig og ønsker derfor å prioritere dette. I følge Schindler og Eppler 2003, er lærings og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter et område som mange virksomheter ikke drar full nytte av. Årsakene til dette er flere, Schindler og Eppler presenterer dette gjennom noen forhold, disse forholdene blir presentert i figuren nedenfor:

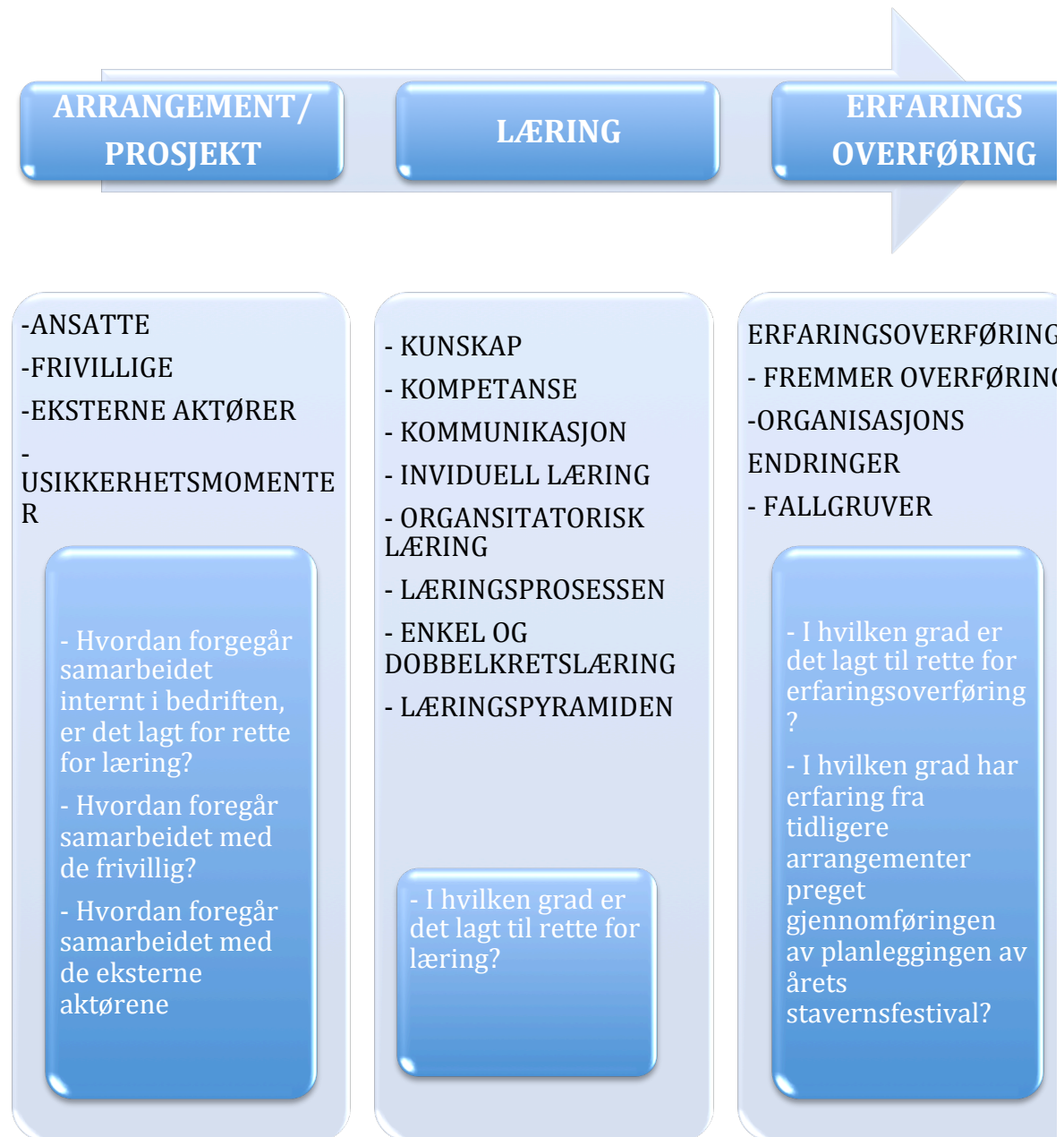


Figur 5. Fallgruver i læring og erfaringsoverføring av Schindler og Eppler, Karlsen , 2013, s.476-477.

I følge Schindler og Eppler skyldes mange av problemene at man venter til slutten av et prosjekt før man tenker på læring og erfaringsoverføring. I stedet bør dette være en integrert prosess underveis i prosjektet, hvor mange har systemer og rutiner for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring. Noen av disse forholdene kan både ha positivt og negativt innvirkning for læring og erfaringsoverføring i Stavernfestivalen.

2.7 Oppsummering av teori

I denne figuren har vi laget et oppsummerende modell som viser hvilke teorier som er blitt drøftet, og hvilke undersøkelsesspørsmål vi vil svare på videre i oppgaven.



Figur 6, oppsummering av teori

3.0 Metode

Ved valg av prosjekt var Stavernfestivalen veldig attraktiv. Vi var interessert i å samarbeide med en bedrift som jobbet med prosjektledelse innenfor festivaler og arrangementer. Vi er begge interessert i musikk og kultur, og har gjennom vår fordypning i prosjektledelse fått en større grad interesse for prosjektarbeid spesielt innenfor festivaler og musikk. Stavernfestivalen er viktig for turisme og kulturlivet i Larvik og Norge. Det var med stor takknemlighet og glede når vi kom i kontakt med festivalsjef Roger Albin og VIP manager Firas Hamza. Det ble fortløpende satt opp en dialog via mail og telefon hvor det ble diskutert hvordan samarbeidet skulle foregå og hvilke mål vi hadde med oppgaven. Teamet læring og erfaringsoverføring var av interesse for Stavernfestivalen som hadde hatt noe lignende før, og fikk dermed rask tilgang på nødvendig informasjon.

Stavernfestivalen hadde et ønske om vi kunne se nærmere på forholdene mellom de frivillige medarbeiderne og ledelsen. Vi utarbeidet dermed en spørreundersøkelse som ble sendt ut til de frivillige. Deretter fikk vi også muligheten til å gjennomføre dybdeintervjuer med prosjektleder og medarbeiderne. Kommunikasjonen med bedriften har vært god og våre kontakter har vært svært imøtekommende og til stor hjelp.

3.1 Metodevalg

Hovedsakelig deles metode inn i to hovedtyper, kvantitative og kvalitative metoder. Problemstilling og hva man ønsker å få svar på avgjør hvilke metodebruk som blir anvendt. Metodene kan brukes sammen eller hver for seg avhengig av analyseformål og ressurser man har til rådighet. Vi undersøkte litt gjennom bibliotek, gammel litteraturstudier, tidligere eksamensoppgaver, tidligere bacheloroppgaver, og deltok på metodekurs. Valget stod mellom kvalitative og kvantitative metode, og vi fant ut at en kombinasjon av metodene vil gi det beste resultatet og får vår problemstilling.

3.2 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål

I denne delen av oppgaven er hensikten å belyse sentral spørsmål fra prosjektgruppen sin side, samtidig å få et innblikk av de frivilliges side. Basert på dette utarbeidet vi et dybdeintervju med en festivalsjef, et med avdelingsleder og

et med en av hans medarbeidere. I tillegg til en spørreundersøkelse ut til de frivillige, som baserer seg på deres opplevelser og erfaringer av gjennomføringen av Stavernfestivalen.

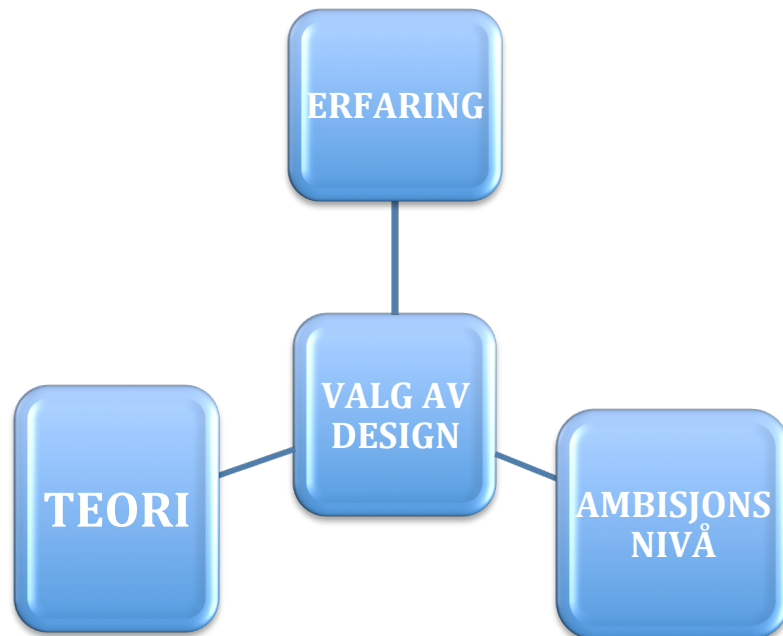
Sentrale spørsmål som vi stilte:

- Hvordan foregår samarbeidet internt i bedriften , og er det lagt til rette for læring?
- Hvordan foregår samarbeidet med de frivillige, og er det lagt til rette for læring?
- Hvordan foregår samarbeidet med de eksterne, og er det lagt til rette for læring?
- I hvilken grad er det lagt til rette for læring?
- I hvilken grad er det lagt til rette for erfaringsoverføring?
- I hvilken grad har erfaring fra tidligere arrangementer preget gjennomføringen og planleggingen av årets arrangement^?

3.2.1 Forskningsdesign

Valg av design avhenger av hvor mye man vet om et område. På grunnlag av kunnskapsmessig valgte vi å ta for oss de ulike tilnæringsmåtene, for å kunne oppklare hvilke type data vi må ha for å besvare undersøkelsesspørsmålene med relevans i henhold til analyseformat. I denne oppgaven har vi lagt vekt på å bruke eksplorativt design altså en beskrivende design. Vi startet med å undersøke om det var skrevet noe om teamet læring og erfaringsoverføring i arrangementet, og om det allerede fantes noe innsamlet data av andre mottakere (sekundærdata). Videre benyttet vi oss av individuelle dybdeintervju med festivalsjef, avdelingsleder og medarbeider. Da det var av interesse og samle inn sekundærinformasjon om deres personlige kunnskap, erfaringer og interesser rundt prosjektet. Hensikten med dette er å avklare en del aspekter ved gjennomføringen og planleggingen av Stavernfestivalen som kun de som deltar i prosjektet kan svare på. Etter å ha fått et bedre innblikk av teamet, utviklet vi hypoteser som kan testet opp mot et annet design. Etter et par undersøkelser og tester endte valget på deskriptivt design. Det ble sendt ut en spørreundersøkelse til de frivillige. Her ville vi sammenligne

ledelsens oppfatning av kommunikasjon og læring for å deretter sammenligne dette opp i mot de frivillige sin oppfatning.



Figur 7. Valg av design

3.2.2. Innhentning av primær og sekundærdata:

Denne oppgaven er basert på primær og sekundær data. For å samle inn primærdata utarbeidet vi en intervjuguide som skal bidra til å belyse problemstillingen vår. For kunne hente rikelig med informasjon hadde vi god kontakt med festivalsjef (prosjektleder) og avdelingsleder ved bruk av verktøy som mail, telefon og Facebook. Sekundærdata er datakilder som allerede eksisterer. For å kunne belyse vårt tema benyttet vi oss av informasjon utlevert av Stavernfestivalen, og litteratur om læring og erfaringsoverføring. Det var lite sekundær data om læring i arrangement prosjekter, og dette gjorde at vi måtte benytte oss av ulike type sekundær data. I denne oppgaven har vi brukt pensum, faglitteratur hentet fra biblioteket, informasjon fra bedriften og andre offentlige kilder.

3.3. Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsmetode forekommer ved kommunikasjon, ofte i form av individuelle dybdeintervju, folkegruppe eller observasjon av intervjuobjektet. Et kjennetegn ved kvalitativ metode er at den innsamlende dataen benyttes i en mer analytisk sammenheng, og det er relativt i henhold til analyseformålene. Den kvalitative metoden blir sett på som riktig for oppgavens problemstilling, etter som det krever en dypere forståelse og innsyn for å finne ut om prosjektgruppen har hatt en form for læring og erfaringsoverføring fra tidligere arrangement og i hvilken grad den er blitt videreført inn i planleggingen av årets Stavernfestival.

3.3.1 Individuelle dybdeintervju

I forkant av intervjuet bestemte vi oss for å være veldig godt forberedt og nøye. Det var viktig for oss at spørsmålene hadde sammenheng med vårt tema og problemstilling. I denne intervjuguiden la vi frem informasjon om:

- Hvor lang tid vil intervjuet ta
- Hvilke personer som skal være tilstede
- Hvilke tema som skulle diskuteres
- Hvilke spørsmål skulle bli stilt

Vi valgte å stille identiske spørsmål til intervjuobjektene (prosjektleder, avdelingsleder og de frivillige), dette er for å få et mer utdypende svar, da begge parter har ulike synspunkter og erfaringer. Fordelen ved å benytte seg av dybdeintervju er man kan stille åpne spørsmål hvor respondenten kan uttale seg fritt om det aktuelle teamet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.39).

Formål ved dybdeintervju

Formålet er å få en dypere forståelse av de ulike forholdene og kontrastene. Samtidig belyse eventuelle problemer ved å stille en rekke spørsmål knyttet til temaene vi tar for oss i oppgaven. Ved å utvikle hypoteser kan disse testes i undersøkelser som bygger på et annet design, tilsvarende vår spørreundersøkelse som bygger på et deskriptivt design. Det kan hjelpe oss til å få statistiske gyldige konklusjoner.

Gjennomføringen av dybdeintervju

Intervjuet ble gjennomført vi telefon og mail. Siden vi bor i Bergen og hadde ikke mulighet til å dra til Larvik for å utføre intervjuet ansikt til ansikt. Tre personer ble bedt om å delta på ett dybdeintervju. Et med prosjektleder, et med hans medarbeider og et med en av de frivillige. Kriteriene som la til grunne for å velge disse personene var at alle har en sentral rolle i gjennomføringen av Stavernfestivalen, og håndteringen av de frivillige. Intervjuet tok for seg fem ulike temaer: læring, kompetanse, erfaring, eksterne aktører og de frivillige

3.4 Kvantitativ metode

Kvantitativ forskningsmetode fremstilles ofte i tall eller tallmengder. Fordelen med denne metoden er at det er lettere å systematisere og innhente informasjon fra store informantgrupper. Ulempen derimot er at man kan gå glipp av viktig informasjon som ikke kan stilles tallfestes men som likevel er viktig.

I undersøkelsen om hvordan de frivillige opplever læring og erfaringsoverføring i gjennomføringen av Stavernfestivalen, benytter vi oss av deskriptiv design. Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Vi ønsker å se sammenheng mellom ledelsen sin oppfatning og de frivillige sin oppfatning av læring og erfaringsoverføring. Dette er for å se i hvilken grad dette stemmer overens. Denne metoden er nødvendig dersom man ønsker å trekke relativ sikre konklusjoner om slike forhold. Undersøkelsen benytter seg av strukturerte spørreskjema og et representativt utvalgt.

Etter å ha gjennomført dybdeintervjuer fikk vi et bedre innblikk av prosjektgruppens oppfatninger, og det var med hensiktsmessig å kartlegge og beskrive hvordan situasjonen blant de frivillige er. Vi ønsker som nevnt tidligere å sammenligne svarene til prosjektgruppen opp mot det de frivillige svarer. Sammenligningen mellom disse svarene tilrettelegges til å analysen senere i oppgaven.

Når det foretas en kvantitativ analyse med et deskriptiv design, er det avgjørende at alle svarene vi innhenter fra respondenten er reliable og valide. Det at dataen er valid handler om graden av gyldighet i svarene, og hvor godt vi måler det som vi

har hensikt å måle. Mens reliabel data fokuserer på hvor pålitelige svarene som vi mottar er (Gripssund, Olsson og Silkoset, 2010, s.51).

Vi har med dette utført en anonym spørreundersøkelse. Spørsmålene er basert på hvordan de frivillige har opplevd tildeling av arbeidsoppgaver, tidligere erfaringer og hvordan prosessen som frivillig har vært. Vi skal på grunnlag av det vurdere om det har forekommet læring og erfaringsoverføring.

3.4.1 SPØRREUNDERSØKELSE

Formålet ved spørreundersøkelsen

Formålet er å få innblikk i hvordan de frivillige opplever at ledelsen fremme læring og erfaringsoverføring. Hensikten med å gjennomføre denne anonyme spørreundersøkelsen, er å få bekrefte eller avkrefte våre hypoteser ved å teste dem i et deskriptive design (vedlegg 2).

Gjennomføring av undersøkelsen

Vi startet med å redegjøre hvilke teoretiske begreper vi vil anvende i spørreundersøkelsen. Disse ble gjort om vi til målbare variabler gjennom undersøkelsesspørsmål. De forskjellige undersøkelsesspørsmålene er ment for å avgjøre de ulike dimensjonene. Neste punkt var å utlede variabler som utføres ved å se sammenhenger med hva det er naturlig å spørre om. Det siste punktet var operasjonalisering, det er prosessen med å oversette de teoretiske begrepene til empirisk mål. De empiriske målene er vår data som fremkommer av spørreundersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s.94-9).

Det tekniske ved spørreundersøkelsen

Vi benyttet "SurveyMonkey" som er et verktøy for innsamling av spørreundersøkelse på nett. Dette brukte vi til å utføre en spørreundersøkelse blant de frivillige. Linken til spørreundersøkelsen ble sendt på mail til våre kontaktpersoner i Stavernfestivalen, sammen med en introduksjon av spørreundersøkelsen som skulle ut til de frivillige. Etter de to første ukene hadde kun 20 stykker svart på spørreundersøkelsen, vi syntes det var for lite til å kunne besvare oppgaven vår så vi utsatte fristen 14 dager til, og da hadde 23 stykker til

svart. Undersøkelsen inneholdt 10 spørsmål som var obligatoriske å besvare. Resultatene ble analysert ved hjelp av ”SurveyMonkey” som vil bli presentert i analysedelen.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor godt vi måler det vi måler, og i hvilke grad undersøkelsen vil gi det samme resultat dersom den gjentas flere ganger. Det vil alltid forekomme tilfeldig feil ved slike undersøkelser. Hensikten er å minimalisere de tilfeldige feilene slik at undersøkelsen blir mer reliabel. Når reliabiliteten til en undersøkelse skal vurderes, er det to områder som er interessant å vurdere: hvordan undersøkelsen blir gjennomført og hvordan denne informasjonen fortolkes av personer som skal trekke konklusjoner basert på dataen (Gripsund, Olsson og Silkoset, 2010, s.102).

Reliabilitet i dybdeintervju

Undersøkelsens styrke i henhold til reliabilitet er at det blir stilt identiske spørsmål til intervjuobjektene når de ble intervjuet. En svakhet ved denne undersøkelsen er at vi kun fikk gjennomført to dybdeintervjuer, en med festivalsjef, en med avdelingsleder og et med en medarbeider. Prosjektlederne og medarbeidere jobber tett med de frivillige og deres erfaringer og kunnskap er viktig. Dersom det hadde vært større interesse fra de ansatte hadde det vært lettere å intervjuet flere. Dette hadde blitt med for å få et bedre grunnlag til å trekke konkrete konklusjoner.

Reliabilitet i spørreundersøkelsen:

I henhold til reliabilitet i spørreundersøkelsen benytter vi oss av pensum og veiledningstimer for å kunne forme mest mulige reliable spørsmål. Vi valgte å ikke stille vide eller veiledende spørsmål, da vi ønsker respondenten sin ærlige oppfatning, samtidig minimalisere mistolkning. Vi fulgte en del retningslinjer for utforming og formulering av spørsmål. Det er viktig å bruke enkle og klare ord, samt unngå generalisering og doble spørsmål. Når det gjelder rekkefølgen av spørsmålene, startet vi med enkle og interessante spørsmål. For å så bevege oss mot mer spesifikke spørsmål. Er spørreundersøkelsen først sendt ut, kan den ikke

forandres på. Det man risikere da, er at færre svarer og at respondentene sine svar kan være annerledes, noe som bidrar til å svekke reliabiliteten. Det er derfor svært viktig med gode spørsmål (Gripsund, Olsson og Silkoset, 2010, s.115-119) .

3.6 Validitet

Validitet i dybdeintervju

Vi mener at validiteten i dybdeintervjuet er pålitelig, da vi har utarbeidet spørsmålene på forhånd og brukt intervjuguide som mal, for å sørge for at vi fikk stilt de spørsmålene vi ønsket. Videre kom vi med utdypningsspørsmål dersom det var behov for mer informasjon. Andre elementer som kan ha påvirket validiteten er at intervjuguiden ikke ble delt ut på forhånd. Dette er bevisst fra vår side, da de ulike intervjuobjektene er ulikt presset på tid. Vår hensikt var at begge respondentene skulle stille likt under intervjuet. Når vi foretar individuelle dybdeintervju kan intervjuer i større grad styre samtalen. Dette er noe vi var oppmerksom på og prøvde å ha en nøytral rolle.

Validitet i spørreundersøkelsen

Vi mener at målingene er nøyaktig og pålitelig da alle respondentene som deltok på spørreundersøkelsen besvarte alle spørsmålene. Selv om ikke alle de frivillige svarte, fikk vi likevel et representativt utvalg. Basert på resultatet, kommer det frem at de frivillige er nok så enstemmig i svarene sine. Vi kan på grunnlag av det trekke nokså sikre konklusjoner, da vi tror at svarene til de som ikke svarte vil være ganske like det resultatet vi har fått. Likevel skal det bli tatt i betraktning at det kan ha svekket validiteten i undersøkelsen. Et annet moment som kan ha svekket undersøkelsen, var når skulle bli sendt ut til de frivillige. Den ble sendt ut til alle frivillige, inkludert de som er frivillig for første gang. Dette er frivillige som aldri har deltatt og har ingen erfaring eller kunnskap om hvordan gjennomføringen av Stavernfestivalen foregår.

3.7 Feilkilder ved datainnsamling

Det skiller mellom to hovedkategorier av feil:

1. Manglende observasjon, med tre underkategorier:

- Dekningsfeil
 - Ikke- responsfeil
 - Utvalgsfeil
2. Målefeil, med to underkategorier:
- Feil ved spørreskjemaet
 - Feil ved interaksjon

Målefeil

I vårt tilfelle er det kategorien målefeil som er relevant for denne oppgaven. Målefeil er knyttet til feilkilder i selve utførelsen av spørreskjemaet. I forkant av utsendelsen, burde vi ha foretatt en pretest av spørreundersøkelsen. Dette er for å begrense og konstruere et best mulig skjema. I startfasen ønsket vi å sende ut to ulike spørreundersøkelser, en til de som har vært frivillige før og en til de som deltar for første gang. Etter en god samtale med prosjektleder og avdelingsleder kom vi frem til at vi kun skulle sende den samme spørreundersøkelsen til både de gamle og de som deltar for første gang.

Interaksjonsfeil, er feil knyttet til interaksjonen mellom intervjuer og respondenten i den gitte intervjusituasjonen. I Gripsund nevnes det at intervjuer kan mistolke den verbale responsen, og at man kan risikere at respondenten ikke forstår spørsmålet. Tid og svartidspunkt kan ha påvirket svarene, en knapphet på tid vil kunne påvirke hva respondenten svarer. Vi sendte ut spørreundersøkelsen 11 april og stoppet den 11 mai. Videre er det viktig å ta til etterretning at ulike respondenter har ulik responsstil, med det menes at de har ulike tilnæringsmåter til å besvare undersøkelsen. Det finnes tre ulike responsstiler: ekstrem responsstil, der respondenten benytter seg av eksemplene i svarskaalen. Den andre er uforsiktig responsstil, der respondenten er lite oppmerksom. Til slutt responsstilen som kalles ”ja-svar- tendens”, denne respondenten har lettere for å være enig i alt fremfor uenig i utsagn (Gripsrud, Olsson, og Silkoset, 2010, s.144-147).

4.0 Analyse

Innledning

Her vil vi ta utgangspunkt i figur 6 og se denne i lys av funnene fra dybdeintervjuene, spørreundersøkelsen og relevant teori. Vi vil derfor ta for oss hovedpunktene ”arrangement”, ”læring” og ”erfaringsoverføring” og deres underpunkter.

4.1 Arrangementet Stavernfestivalen

Hvordan foregår samarbeidet med de frivillige medarbeiderne og er det lagt til rette for læring:

Figur 6, har vi lagt frem spørsmål fra spørreundersøkelsen og knyttet disse opp mot ledelsen og de frivillige. Funnene ble fremstilt i en modell for å gjøre det mer oversiktlig og ryddig. De mest bemerkelsesverdige funnene ble lagt frem, og viser forskjellen mellom ledelsen og de frivillige. Funn fra dybdeintervjuet indikerer at motivasjonen til de frivillige vurderes som høy. Dette er mennesker som selv har valgt å være med, men motivasjonen kan ikke tas for gitt, da de frivillige har sine begrensninger. De kan bli distraheret underveis, entusiasmen kan forsvinne, de kan ha for høye forventninger til arbeidsroller eller de kan ha tatt jobben av andre motiver. Våre funn viser at ledelsen sine svar og de frivillige i stor grad samsvarer, men noe avvik. Begge parter mener det er tilrettelagt for god informasjonsflyt, men vi ser at noen av de frivillige skulle ønske det var enklere å hente inn informasjon på egen hånd.

Videre ser vi at ledelsen mener at det er lagt til rette for oppfølging ved eventuelle spørsmål og problemer, her ser vi at de frivillige mener det samme. Med tilbakemelding fra de frivillige viser det seg at ledelsen har foretatt en effektivisering av kommunikasjonen ut til de frivillige sammenlignet med tidligere år. Vi ser at 67% av respondentene kunne tenkt å meldt seg som frivillig til neste års arrangement, mens 25% svarer vet ikke. Det viser at de fleste er fornøyd, men det er rom for forbedringer.

SPØRSMÅL	LEDELSENS VURDERING	ANALYSE
1.Har du tidligere vært med som frivillig ved gjennomføringen av Stavernfestivalen?	Ledelsen mener at det er fler og fler frivillige får hvert år. Spørreundersøkelsen har blitt sendt til både nye og gamle frivillige.	88% av respondentene hadde tidligere vært med som frivillig. 12% av respondentene er førstegangs frivillige
2.Hvordan opplevde du tilgangen til informasjon fra ledelsen?	Ledelsen mener selv de frivillige har fått meget god informasjon. I tillegg er informasjonen tilgjengelig.	42% av de frivillige mente at det var moderat grad av informasjon. 54% av de frivillige mente at det var stor grad av informasjon.
3.Følte du at det var utarbeidet klare og tydelig mål for dine arbeidsoppgaver?	Ledelsen mener de har tilrettelagt arbeidet, slik at arbeidet blir jobbet opp mot målene som er blitt satt.	30% av de frivillige mente at det var moderat grad av tydelighet. 51% av de frivillige mente at det var stor grad av tydelighet. 9% av de frivillige mente at det var bedre tilrettelagt i fjor
4.Opplevde du en forbedring for informasjon sammenlignet med året/årene før?	Ledelsen prøver å legge til rette for at erfaring og kunnskap fra tidligere arrangementer skal være med på forbedre informasjonen til de neste arrangementene.	62% av de frivillige svarte JA. 4% av de frivillige svarte NEI. 18% av de frivillige mente at det var samme som

		tidligere.
5.Følte du at det var enkelt å innhente informasjon på egenhånd? (via Facebook, mail, andre distribusjonskanaler)	Ledelsen mener selv at de har tilrettelagt for at de frivillige kan innhente informasjon på egenhånd. (Sosiale medier, mail, telefon, hjemmeside).	<p>4% av de frivillige mente at det var i liten grad enkelt å hente informasjon(vanskelig).</p> <p>60% av de frivillige mente at det var stor grad lett å hente informasjon(lett).</p> <p>11% av de frivillige mente at det kunne vært bedre.</p>
6.Dersom det dukket opp problemer eller spørsmål underveis, følte du at disse ble løst på en god og profesjonell måte?	Ledelsen mener at de er flinke til å ta imot konstruktiv kritikk, at de er flinke til å ta imot spørsmål og lytte på de frivillige.	<p>72% av de frivillig mente at ble løst på en god og profesjonell måte.</p> <p>7% av de frivillige mente at det ble løst på en dårlig måte.</p> <p>11% av de frivillige mente at det ikke dukket opp noe problemer.</p>
7.Opplevde du problemer som kunne vært løst med bedre informasjon?	Ledelsen mener at det er tilrettelagt for oppfølging. De frivillig får tildelt en gruppeleder som kan henvende seg til ved eventuelle spørsmål og problemer.	<p>28% av de frivillige svarte JA.</p> <p>30% av de frivillige svarte NEI.</p> <p>41% av de frivillige svarte VET IKKE.</p>
8.Opplevde du det som tilrettelagt å oppsøke ledelsen dersom du hadde noe å rapportere? (stille	Ledelsen mener at det er tilrettelagt for oppfølging. Som nevnt tidligere får de frivillige tildelt en gruppeleder	<p>7% av de frivillig mente at det var dårlig tilrettelagt.</p> <p>39% av de frivillige mente</p>

spørsmål, lurer på noe, rapportere, melde fra om etc.?)	som de kan henvende seg til. Dersom problemet er i stor grad alvorlig, henvender gruppelederen seg til avdelingslederen.	at det var greit tilrettelagt. 48% av de frivillige mente at det var bra tilrettelagt.
9.Synes du at det var bedre informasjon i 2016/i år hvor du skulle gå eller henvende deg dersom du hadde noe å rapportere enn de tidligere årene?	Ledelsen mener at de har forbedret seg for hvert år som går og de tar i bruk erfaring ifra de tidligere arrangementene.	39% av de frivillige svarte JA. 25% av de frivillige svarte NEI. 34% av de frivillige svarte VET IKKE.
10.Kunne du tenkt deg å melde deg som frivillig for Stavernfestivalen igjen?	Ledelsen mener at de fleste frivillige er kjenninger. Altså frivillige som har vært med tidligere. Ledelsen mener også at antall søkere for frivillige øker for hvert år.	67% av de frivillige svarte JA. 25% av de frivillige svarte VET IKKE. 7% av de frivillige svarte NEI.

Figur 8. Oversikt over funn i dybdeintervjuet og spørreundersøkelse.

Hvordan foregår samarbeidet med de eksterne aktørene, og er det lagt til rette for læring?

Intervjuene sine funn viser at det er lite utskiftninger av aktørene og at de fleste har samarbeidet med festivalen i flere år. Intervjuene påpeker at dette kan være en fordel men også en ulempe. Det positive med at aktørene har en god relasjon, men en potensiell trussel er at man fort kan ta ting for gitt og misforståelser kan oppstå.

Evalueringsmøter blir satt opp ved slutten av festivalen. I henhold til teori tar vi utgangspunkt i figur 2 ”metode for håndtering av interessenter” og ser på trinn 4.

Her kommer det frem at regelmessige møter hvor aktørene blir informert om prosjektstatus, nye forslag til løsninger og eventuelle endringer, og mulighet for en åpen dialog kan føre til at aktørene samtidig kan kunne bistå med sin erfaring og kompetanse (Karlsen, 2013, s.292).

Videre ser vi på trinn 5 ”oppfølging og kontroll”, er det viktig at informasjon om aktørene blir kommunisert internt i bedriften. Målet er å sikre en forståelse av hvordan aktørene kan påvirke prosjektets arbeid og viktigheten av å iverksette tiltak. Det blir utredet dokumentasjon og evaluerings rapporter underveis og ved slutfasen av festivalen. I henhold til teori er det viktig at informasjon dokumenteres kontinuerlig. Med en slik dokumentasjon vil det også kunne bidra til erfaringsoverføring og være til stor nytte for nye medarbeidere. Samarbeidet med de eksterne aktørene fungerer, men vi ser potensielle fallgruver da samarbeidet deres er relativt tett. For øvrig er det også lagt til rette for læring mellom partene.

4.2 Læring

I hvilke grad er det lagt til rette for læring?

Våre funn indikerer at ledelsen hovedsakelig legger til rette for læring og benytter seg av uformelle nettverk for å overføre kunnskap og erfaringer. Utvekslingen gjennomføres ved dialog, og andre distribusjonskanaler. Medarbeiderne får mye informasjon og de ansatte har hver sine delmål, som er rettet mot bedriften sitt overordnede mål. Dette gjenspeiles ofte ved en flat struktur hvor de selv er med på å koordinere arbeidet. En struktur kan bidra til høyere læring og bedre utnyttelse av kompetanse.

Ytterligere det interne nettverket benytter Stavernfestivalen seg av et felles system. Portalen anvendes som et verktøy av personer knyttet til prosjektarbeid i organisasjonen. Problemet med systemet er at det er valgfritt hvilke informasjon som blir gjort tilgjengelig i systemet. Det er opp til hver enkelte hvilke informasjon som blir lagret inn og dokumentert. Som nevnt tidligere har de ansatte svært varierende grad av erfaring med programmet og dette vil være med å påvirke hvilke informasjon som blir lagt inn og kan legge et hinder på kunnskap

og erfaringsoverføring. I henhold til enkelkretslæring benyttes systemet for å avdekke avvik og feil som har oppstått, og deretter forhindrer at de oppstår ved senere anledning. Videre indikerer våre funn at Stavernfestivalen har klart å optimalisere den interne læringen, og drar nytte av hver organisasjonsmedlem sin kunnskap og erfaringer. Dette har de gjort ved å skape et godt arbeidsmiljø blant de ansatte, noe som er viktig forutsetning for læring både på et individuelt nivå og et organisatorisk nivå.

Som nevnt tidligere legger Stavernfestivalen fokus på den eksplisitte kunnskapen og dermed blir taus kunnskap nedprioritert. En nedprioritering vil ikke ha en negativ effekt på kunnskap og erfaringsoverføring, da majoriteten av den tause kunnskapen er en del av den individuelle læringsprosessen. De ansatte har lang erfaring fra bransjen og flere kan besitte en del taus kunnskap. Dette er med på å bidra til å ta tak i usikkerhetsmomentene tidligere i planleggingen og gjennomføringsfasen. Det kan forekomme at en av de store artistene avlyser kort tid før arrangementet, dette er noe ledelsen forbereder seg ved å lage scenarioer og handlingsalternativer til dette. Med denne forberedningen bidrar dette til å redusere usikkerheten rundt arrangementet samt forsterke læringsprosessen.

Organisasjonsstruktur fremmer læring, og det er et godt arbeidsmiljø blant de ansatte. Systemene deres legger til rette for enkel og dobbelkretslæring, som igjen kan forsterke læringsprosessen.

4.3 Erfaringsoverføring

I hvilke grad er det lagt til rette for erfaringsoverføring?

Våre funn viser at Stavernfestivalen anvender ulike metoder for å legge til rette for erfaringsoverføring. Det blir i stor grad brukt ”uformelle samtaler”, ”faglige møter”, ”status og oppfølgingsmøter”. Selv om man har både verktøy og rutiner tilgjengelig er det ikke en selvfølge at selve erfaringsoverføring skjer. I følge Shindler og Eppler skyldes mange av problemene at man venter for lenge til slutten av et prosjekt før man tenker på erfaringsoverføring. Dette bør være en integrert prosess underveis i prosjektet og man bør utrette erfaringsmøter underveis for å fremme overføringen. Det er mye som må gjøres, og det kan

oppstå uforutsette hendelser som kan påvirke tiden som kan føre til et tidspress. De ansatte har mye å gjøre, og vi får inntrykk av at de trives med dette. Det kan virke stressende og utmattende i lengden, og kan også føre til at det ikke blir avsatt tid til læring og erfaringsoverføring til nettverk og medarbeidere. Det kan føre til at systemer og informasjonskilder ikke blir oppdatert, men heldigvis bruker Stavernfestivalen ”Mobilise management system” som er i toppmoderne standard. Tidspress er en potensiell fallgrube i følge Schindler og Eppler og har mulighet til å ramme læring.

Et åpent miljø og gode relasjoner mellom de ansatte kan være både positivt og negativt. Ifølge teori kan de ansatte oppleve at man ikke ønsker å fokusere på negative som har skjedd, kanskje av hensyn til de som har gjort feil. I en organisasjon med mange ansatte på ulike nivåer vil det være viktig å definere ansvarsområder. For å sikre erfaringsoverføring fra tidligere prosjekt til fremtidige prosjekt og til de nye ansatte er det viktig at noen tar ansvar for dette, et tiltak er å ha en egen ansvarlig som skal sørge for at læring og erfaringsoverføring blir prioritert. Det er viktig at prosjektleder kan ta dette ansvaret dersom det er enkelte individer som ikke er i stand til å gjøre dette.

Det blir foretatt endringer dersom de ser rom for forbedring, dette er en fortløpende læringsprosess og det vil ikke bli gjort endring, for endringens skyld.

Avslutningsvis ser vi at det er tilrettelagt for erfaringsoverføring, men at det har forbedringspotensial.

I hvilken grad har erfaring fra tidligere arrangementer preget gjennomføringen og planleggingen av årets arrangement.

Våre funn markerer betraktelig at erfaring fra de tidligere Stavernfestivalene er enestående viktig for planlegging og gjennomføring av årets festival. Det er mange viktige tiltak som har blitt iverksatt, men kanskje den viktigste er arbeidet rundt organiseringen og planleggingen rundt de frivillige. Denne prosessen er blitt strammet opp og ført til enda mer stabilisering.

Vi ser tydelig at årets planlegging av Stavernfestival har blitt mer effektivisert. Selv om erfaring spiller en viktig rolle er det viktig å huske på at uforventet

problemer kan oppstå. For eksempel at en artist avlyser i siste liten. Dersom dette skjer er det viktig å ha en back-up plan og improvisere. Utseende vis kan det sies at gjennomføringen og planleggingen er perfekt, men det vil alltid være rom for forbedring og ved å utøve scenarioer vil de være bedre rustet mot uforutsigbare hendelser. Det er derfor viktig å la de erfaringene de har vært igjennom være tilgjengelig. Det er mange erfarende og utdannende personer i ledelsen som har jobbet med flere lignende prosjekter og festivaler. Disse personene ønsker som regel å anvende hverandres erfaring for videreutvikling av festivalen.

Avslutningsvis er det alltid noe ledelsen vil ta med seg videre til neste års festival. Evalueringsrapporten vil avgjøre hvilke tiltak og erfaringer de vil ta med seg videre etter årets festival som avsluttes i Juli måned. I henhold til dette er det stor fokus på fordeling av arbeidsoppgaver slik at de har ansatte delmål og jobbe etter, som til slutt oppnår deres hovedmål med prosjektet.

5.0 anbefalinger

I henhold til vår problemstilling: ”Hvordan har prosjektgruppen tatt læring ifra tidligere arrangementer, for planlegging og gjennomføring av årets arrangement, og i hvilke grad forekommer det erfaringsoverføring?”. Mener vi at Stavernfestivalen bruker de nødvendige redskapene for å overføre deres erfaringer og kunnskap til alle avdelingene i organisasjonen. Vår anbefaling for videre prosjektarbeid går i hovedsak på å forbedre disse redskapene for å kunne fremme læring og erfaringsoverføring.

I første del vil vi anbefale at personalet får et grundig kurs og opplæring av festival systemet ved at de ansatte i organisasjonen bruker systemet daglig. Ved bruk av dette hjelpemiddelet legges det til rette for læring og erfaringsoverføring. Det gir en felles plattform for innhenting og tilføring av kunnskap, kompetanse og informasjon. ”Mobilise efficient management of event” er et toppmoderne verktøy med innholdsrike ressurser. Som nevnt tidligere har de ansatte ulik grad av erfaring når det kommer til håndtering og bruk av systemet. Dersom de ansatte aksepterer endringene er det særdeles viktig at det blir foretatt endringer i organisasjonen og individuelt. Her anbefales det at festivalsjef står frem som et forbilde ved å oppmuntre, motivere og belønne de ansatte til å ta i bruk systemet.

Videre bør ledelsen anskaffe en person som skal ha hovedansvaret for læring og erfaringsoverføring. Dette for å gjøre prosjektet mer moderne og profesjonelt, samtidig er veldig lærerikt. Dersom dette tiltaket iverksettes må det sørges for at erfaringsoverførings er essensielt gjennom hele organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom møter hvor erfaringsoverføring står sentralt. Her kan de ansatte dele sine erfaringer, og sammen kan de løse problemer og utfordringer.

I en organisasjon som Stavernfestivalen med få ansatte kan det til tider bli for mange arbeidsoppgaver for de som jobber med festivalen som fulltid. De ansatte viser en utmerket arbeidsvilje, men i lengden kan dette bli en veldig stor belastning. Et forslag er å inkludere flere medarbeidere tidligere i planleggingsfasen. Vi mener at det er mange gode grunner til å inkludere flere. Dette vil først og fremst fremme markedsføringen av prosjektet, det vil bidra til å

skape eierskap til prosjektet, noe som igjen fører til mer prestisjefylt arbeid blant de ansatte og det vil øke kjennskapen blant de ansatte, noe som kan føre til et bedre arbeidsmiljø. Dersom det oppstår usikkerhetsmomenter, kan dette løses tidligere i prosessen ettersom flere kan komme med innspill og synspunkter.

En veldig viktig nøkkelfaktor er at de frivillige medarbeiderne spiller en veldig stor rolle i gjennomføringen av Stavernfestivalen. Det viser seg at de frivillige er i stor grad fornøyd og at de fleste kommer tilbake, men noen mener at det kunne gjort en bedre jobb slik at det var lettere å innhente informasjon på egenhånd. Et tiltak for dette er å legge til rette for forbedre tilgang på informasjon tidlig i prosessen.

Våre funn indikerer at erfaring ifra de tidligere festivalene er svært viktig for planleggingen og gjennomføringen av årets festival. Vi mener at ved å innføre de nevnte tiltakene ovenfor vil skape en bedre oversiktighet over organisasjonen, ikke minst vil det skape en trygghet hos ledelsen. Dette er med på å bygge Stavernfestivalen til et enda bedre prosjekt, i tillegg vil det bli enklere å dele verdifulle erfaringer for videre planlegging og gjennomføring av festivalen. Bruken av ”Mobilise management system” har allerede blitt en verdifull investering. Til slutt anbefaler vi at ledelsen inkluderer alle deltakere tidligere i planleggingen av prosjektet, for å lette på arbeidsfordeling og samtidig skape god trivsel og engasjement blant medarbeiderne.

6.0 Litteraturliste:

Brønnøysunderregisteret. Tema: Nøkkelopplysninger om Stavernfestivalen.
Hentet 5.Mai. <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=911922827>

Døving, Runar, Goran Svensson. 2010. Leksjoner i markedsvitenskap. Oslo:
Abstrakt forag AS.

Farrisbad.no Tema: Sponsor for Stavernfestivalen. Hentet 5.mai 2017
<https://farrisbad.no/pakke-tilbud/stavernfestivalen/>

Filestad, Cathrine. 2017. Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og
læringsstrategier. Bergen: Fagbokforlaget

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset.2010. Metode og
dataanalyse. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ivar. 2012. Organisasjonsendringer og endringsledelse(2.utgave)
Oslo: Fagbokforlaget.

Karlsen, Jan Terje. 2013. Prosjektledelse: fra initiering til
gevinstrealisering(3.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. Psykologi i organisasjon og
ledelse(4.utgave) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Martinsen, Øyvind L. Perspektiver på ledelse. 2015 Oslo: Gyldendahl akademisk.

Mobilise.no, 2017 Tema: Informasjon om Mobilise Management System, hentet
3.Mai 2017 <http://www.mobilise.no/Om.aspx>

Lee G, Bolman – Deal, Terrence E. 2014. Nytt perspektiv på organisasjonen og
ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oslo: Gyldendahl
akademisk

Proff.no, 2015 Tema: Nøkkelopplysninger om Stavernfestivalen, hentet 27.April 2017 <http://www.proff.no/selskap/stavernfestivalen-as/stavern/aktivitetsarrang%C3%B8rer/Z0IUM84P/>

Sharning, Styrken Henriette, Jonas Aakre. 2013. Prosjekthåndboka. 2.0. Oslo. Universitetforlaget.

Stavernfestivalen.no, 2017. Tema: Informasjon om Stavernfestivalen, hentet 20.April 2017 <http://www.stavernfestivalen.no/>

Surveymonkey.no, 2017. Tema: Innsamling av spørreundersøkelse , hentet 11.April 2017

Surveymonkey.no, 2017. Tema: Spørreundersøkelsen til de frivillige, hentet 11.April 2017

https://no.surveymonkey.com/survey-taken/?sm=zT6Amlm0LG6BARNwgV94MKxxB7RoaLgjjx5BxdQa4i_2Fd_2BWmfIfnETxdRFZfZoZ36A6gWS7SZkdNYISAV8xXXMQ_3D_3D

Rubato.no, 2016. Tema: Informasjon om stavernfestivalen, hentet 20. April 2017 <https://rubato.no/stavernfestivalen-2016/>

Wikipedia.no, 2017. Tema: Informasjon om Stavernfestivalen, hentet 20.April 2017 <https://no.wikipedia.org/wiki/Stavernfestivalen>

7.0 VEDLEGG

Vedlegg 1:

Til lederne av Stavernfestivalen

Vi trenger litt hjelp i forbindelse med vår bacheloroppgave. I forbindelse med vår oppgave, spesialisere vi oss innenfor prosjektledelse. Oppgaven vår tar utgangspunkt i et arrangement som prosjektform. Oppgaven vår har temaet «Læring og erfaringsoverføring». Vi ønsker derfor å bruke Stavernfestivalen som vårt arrangement, jeg er jo en lokal gutt og har digga det siden det startet. Dette svært interessant for oss og vi ønsker derfor å skrive om Stavernfestivalen. I forhold til oppgaven trenger vi å få et lite innblikk om hvordan man gjennomfører slike prosjekter + å snakke/stille spørsmål til dagligleder, ansatte og de frivillige (kan gjennomføres på mail/tlf). Først og fremst tror vi at dette kan bli veldig lærerikt, og vi vet at de fleste der inne er veldig imøtekommende og hjelpsomme. Og selvfølgelig ønsker vi å skryte av byen og den fantastiske festivalen vår! Det hadde vært supersnilt og genialt.

Teamet vårt er læring og erfaringsoverføring. Problemstillingen vår lyder slik: ”Hvordan har prosjektgruppen tatt lærling ifra tidligere arrangementer, for planleggingen og gjennomføring av årets arrangement, og hvilke grad forekommer det erfaringsoverføring”.

Dette trenger vi hjelp til:

1. Vi trenger svar på spørsmålene under.
2. Om dere har noe interessant informasjon som ikke allerede ligger ute, vil vi gjerne få tilgang/se på dette.
3. Vi vil gjerne avslutte med en spørreundersøkelse som blir sendt til de frivillige medarbeiderne.

Vi håper at dere kan hjelpe oss med dette, dette betyr ubeskrivelig mye. Og vi håper at vi kan opprettholde en god og faglig dialog!

Med vennlig hilsen Frank & Thuy ☺

Prosjektledelse:

Tema: læring og erfaringsoverføring

Arrangement: Stavernfestivalen

Spørsmål til ledelsen / ledere:

Til prosjektleder/ledere:

Hvilken stilling har du i prosjektet?

Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

Hvilken erfaringer ifra tidligere lignende prosjekter/arrangementer?

- Hvor mange har du ledet?

Hvordan opplever du å lede dette prosjektet?

Hvilken type ledestil bruker du?

Må du som prosjektleder/leder endre din ledestil?

Til prosjektleder:

Hva mener du er god kommunikasjon?

Hva forbinder dere med kompetanseutviklingen knyttet til prosjektet?

Hva forbinder dere med erfaringsoverføring?

Kan dere fortelle noe om deres visjon og formål?

Hvordan er samarbeidet med de eksterne samarbeidspartnere organisert?

Hvordan å ta vare på de og læringen som forekommer ved å samarbeide med eksterne samarbeidspartnere.

Hvordan har sponsorer og interessenter innflytelse på mål og tidsfrister dere setter for planlegging av Stavernfestivalen?

Har dere en økende etterspørsel etter frivillige som ønsker å delta i arrangementet?

Hvordan er det tilrettelagt for de frivillige for å oppsøke dere?

Hvordan foregår kommunikasjonen med de ansatte internt i prosjektet?

Hvordan foregår kommunikasjon med de frivillige arbeidere?

- Hvordan er tilbakemelding mellom dere og de frivillige?
- Hvordan er informasjonsflyten mellom dere?
- Hvilken type kommunikasjon bruker dere for å nå de frivillige
- Er det flere av de frivillige som søker om igjen?

Hvordan er ansvarsfordelingen er du fornøyd med den?

- Hva har endret seg?
- Hva har endret seg mest de siste årene?

Er ansvarsfordelingen i årets arrangement annerledes fra de tidligere arrangementene?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan foregår opplæringen av de ansatte?

- Feks.blir det satt opp kursdager?
Hvordan foregår opplæringen av de frivillige?

Har dere et system som styringsverktøy for å organisere arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling? (ansvarskraft, rapportering, etc)

Har dere endret på mål og tidsfrister i år sammenlignet med de andre årene, grunnet uforutsigbar ?

Hva mener dere er de største usikkerhetselementene rundt planleggingen av Stavernfestivalen?

Har det blitt gjort noe i planleggingen av arrangementet for å kunne identifisere og redusere risikoen rundt disse usikkerhetselementene?

Har dere noe for å rapporterings rutiner under veis i utarbeidelsen av arrangementet? (faste rapporteringsmøter, fasttid, møtereferat, informasjonside?)

- Hvordan bruker dere disse formene for rapportering?
- Hvordan deler dere erfaringer?
- Hvordan distribueres rapporteringsformene deres, og hvem er det tilgjengelig for?

Hvor mye tid blir lagt ned i planleggingen av arrangementet?

- Mer eller mindre enn tidligere?
- Hvordan er planleggingsprosessen og hvem er det som planlegger?

Hvis det er endringer i tidsbruk, hvilke effekt har dette hatt på planleggingen og gjennomføringen av arrangementet?

- Hvorfor har dere brukt mer eller mindre tid enn tidligere?

Gjennomføring av prosjektet:

Hvordan føler dere tidsfristen og målene som ble satt i planleggingsfasen har blitt overholdt i gjennomføringen av tidligere arrangement ?

Er det noe som kunne hatt blitt endret på eller gjort annerledes for å kunne å forbedre rapporteringen blant dere i prosjektgruppen?

Hvordan har samarbeidet med de frivillige og de andre eksterne samarbeidspartnere fungert ? (sponsorer & underleverandører)

Hvordan har kommunikasjonen innad i organisasjonen fungert?

Hvordan har kommunikasjonen med de frivillige og de eksterne samarbeidspartnere i prosjektet fungert?

Er dere fornøyd med denne kommunikasjonen? (hvis nei, hva kunne gjort annerledes?)

Har det oppstått noe problemer eller misforståelser pga mangel på kommunikasjon i prosjektet?

- Hvordan blir disse håndtert? Kom det noe erfaring ut ifra dette, som vil bli overført til neste arrangement?

Har det oppstått noe problemer eller misforståelser pga mangel på kommunikasjon med de frivillige?

Hvor viktig er erfaring ifra de tidligere årene for årets arrangement, hvordan er kontinuiteten i bedriften?

- Er det mange utskiftinger?
- Hvordan sørger dere for at kompetanse og erfaringer blir med videre?
- Hvis det er lite utskiftinger, hva er planen da alle begynner å bli eldre?

Hvordan legger dere til rette for erfaringsoverføring blant de frivillige blant arrangementet? (har dere et system på dette?)

Evaluering og oppfølging

Har dere noe systemer og oppfølging i etterkant av festivalen?

Opplever dere at de som deltar frivillig ønsker å delta år etter år?

- Hvor mange av de frivillige har deltatt tidligere?

Opplever dere en forandring i de som meldte seg frivillig når dere endret lokasjon? (alder, kjønn og lignende)

Er det noe viktig erfaringer dere har tilegnet dere under årets planlegging av Stavernfestivalen som dere vil ta med dere videre til neste års arrangement?

- Er dere noe dere ville gjort annerledes?

VEDLEGG 2

Intervjuguide

Tema: Spørreundersøkelse til de frivillige

I samsvar med Stavernfestivalen håper vi at du kan ta deg tid til å svare på denne frivillige oppgaven. Denne spørreundersøkelsen går utpå hvordan du opplever det å være frivillig i Stavernfestivalen.

Spørsmål 1:

Har du tidligere vært med som frivillig ved gjennomføringen av Stavernfestivalen?

-JA

-NEI

-ANNEN VENNLIGST SPESIFISER

Spørsmål 2:

Hvordan opplevde du tilgangen til informasjon fra ledelsen?

-Liten grad

-Moderat

-Stor grad

Spørsmål 3:

Følte du at det var utarbeidet klare og tydelig mål for dine arbeidsoppgaver?

-Liten grad

-Moderat

-Stor grad

-Det var bedre tilrettelagt i fjor

-Vet ikke

Spørsmål 4:

Opplevde du en forbedring for informasjon sammenlignet med året/årene før?

-JA

-NEI

-Samme som tidligere

-Vet ikke

Spørsmål 5:

Følte du at det var enkelt å innhente informasjon på egenhånd? (via Facebook, mail, andre distribusjonskanaler)

-Liten grad

-Moderat

-Stor grad

-Kunne vært bedre

-Vet ikke

Spørsmål 6:

Dersom det dukket opp problemer eller spørsmål underveis, følte du at disse ble løst på en god og profesjonell måte?

-JA

-NEI

-Vet ikke

- Det dukket ikke noe problemer eller spørsmål underveis

Spørsmål 7:

Opplevde du problemer som kunne vært løst med bedre informasjon?

-JA

-NEI

-Vet ikke

Spørsmål 8:

Opplevde du det som tilrettelagt å oppsøke ledelsen dersom du hadde noe å rapportere? (stille spørsmål, lurer på noe, rapportere, melde fra om etc.?)

-Liten grad

-Moderat

-Stor Grad

-Vet ikke

Spørsmål 9:

Synes du at det var bedre informasjon i 2016/i år hvor du skulle gå eller henvende deg dersom du hadde noe å rapportere enn de tidligere årene?

-JA

-NEI

-Vet ikke

Spørsmål 10:

Kunne du tenkt deg å melde deg som frivillig for Stavernfestivalen igjen?

-JA

-NEI

-Vet ikke

VEDLEGG 3

Datainnsamling fra spørreundersøkelse

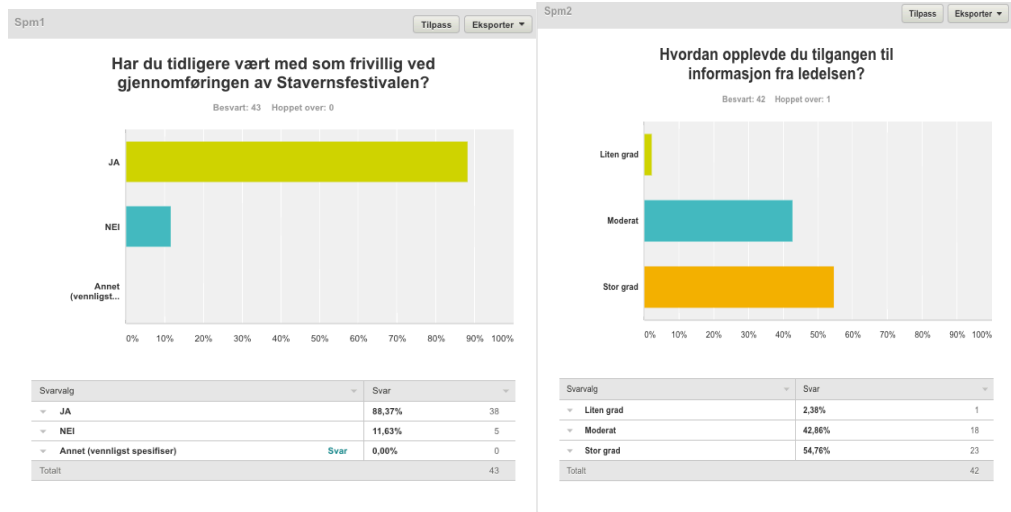
Ved utførelse av denne spørreundersøkelsen ønsket vi å undersøke i hvilke grad de frivillige opplever at det forekommer læring og erfaringsføring innen arrangementet. Svaralternativene som vi har valgt vil bli oppgitt i et ordinal nivå. Ved bruk at et ordinal nivå kan vi bare rangere verdiene i stigende rekkefølge, men ikke si noe om intervallet i mellom dem. Variable som vi har benyttet er: ”liten grad,” ”akkurat passe,” ”stor grad,” og ”vet ikke.” (Gripsund, Olsson og Silkoset s.104.)

Ser vi på kommunikasjonen mellom ledelsen og de frivillige er flertallet i en stor grad fornøyd med den informasjonen ledelsen utdeler. Vi videre spør de om de opplever en forbedring på dette tidspunktet sammenlignet med årene før, er det en splittelse i svarene. Prosentandelen mellom ja og nei er nesten lik, mens lite flertall har svart vet ikke. Grunnen til dette kan være at det er tidlig i prosessen for de frivillige. Eller at de ikke har merket en bemerkelsesverdig forandring, noe som bør bli tatt i etterretning. Ett annet punkt som de frivillige opplever forbedringspotensial er muligheten til å samle inn informasjon på egenhånd.

Dersom det oppstod noen problemer eller noe å rapportere følte de frivillige at dette ble fulgt opp og løst på en god måte. Det samme gjelder for hvordan de følte det var tilrettelagt å oppsøke ledelsen dersom man hadde noe å rapportere.

Avslutningsvis er det klar tale fra de frivillige at de ønsker å delta til neste år, 67% svarer ja.

VEDLEGG 4



Svar alternativer spørsmål 1

JA

NEI

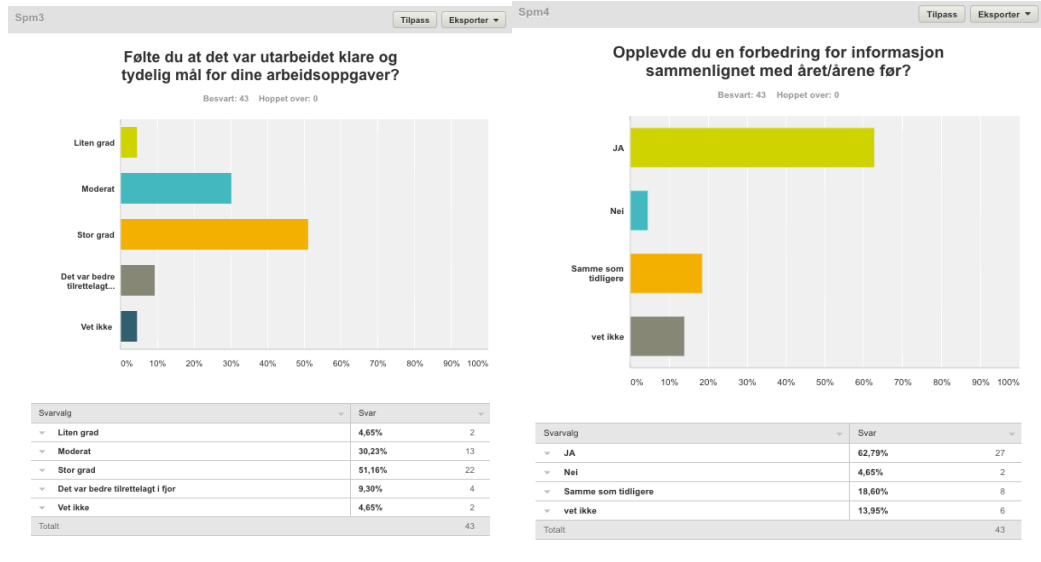
ANNET

Svar alternativer spørsmål 2

Liten grad

Moderat

Stor grad



Svar alternativer spørsmål 3

Liten grad

Moderat

Stor grad

Det var bedre tilrettelagt i fjor

Vet ikke

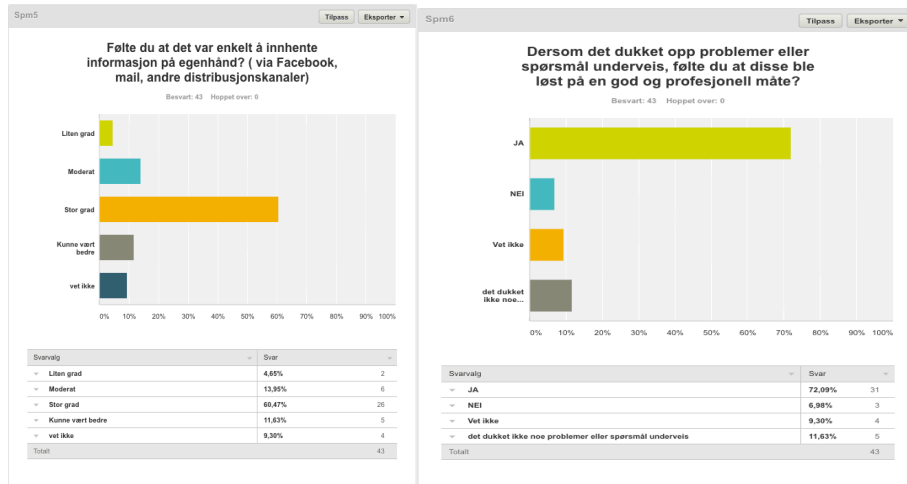
Svar alternativer spørsmål 4

JA

NEI

Samme som tidligere

Vet ikke



Svar alternativer spørsmål 5

Liten grad

Moderat

Stor grad

Kunne vært bedre

eller

Vet ikke

Svar alternativer spørsmål 6

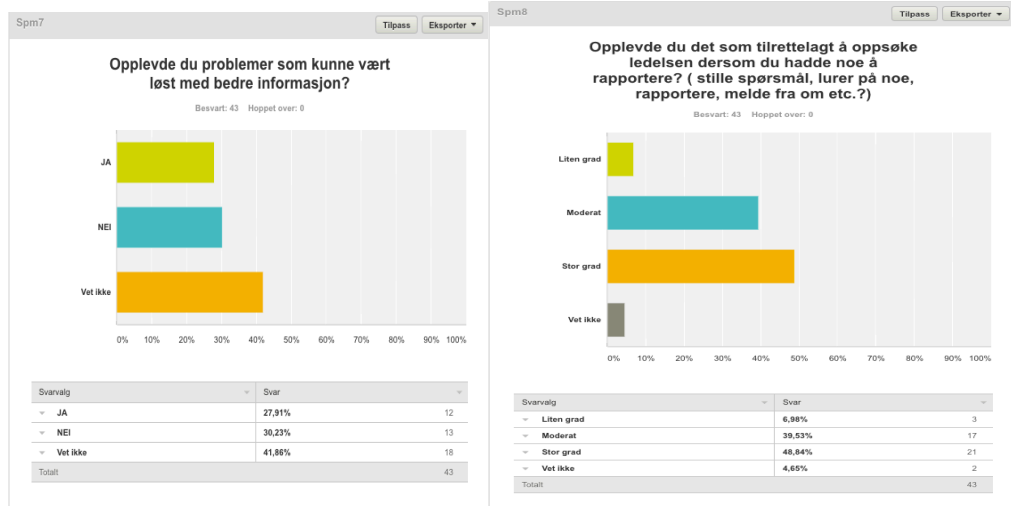
JA

NEI

Vet ikke

Det dukket ikke noe problemer

spørsmål under veis



Svar alternativer spørsmål 7

JA

NEI

Vet ikke

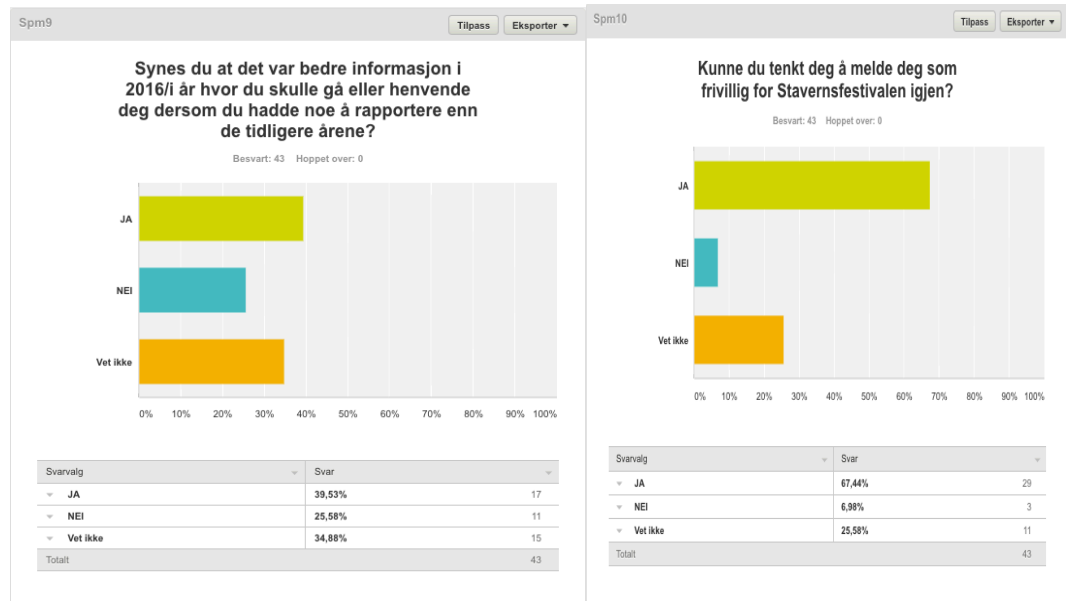
Svar alternativer spørsmål 8

Liten grad

Moderat

Stor grad

Vet ikke



Svar alternativer spørsmål 9

JA

NEI

Vet ikke

Svar alternativer spørsmål 10

JA

NEI

Vet ikke