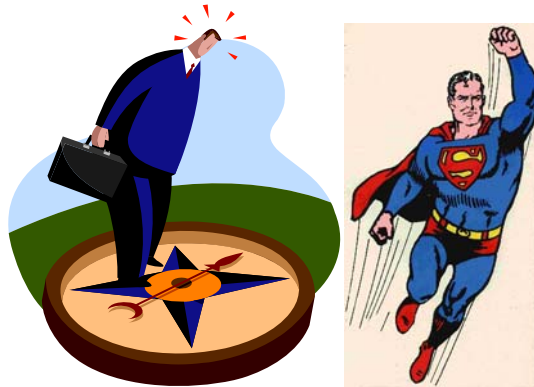


Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Prosjektleder eller Supermann



- Hvordan ble endringsprosjektet ledet i
henhold til Kompassteorien?

Innleveringsdato:
11.06.2009

Stuedsted:
BI Trondheim

Studium:
DIP 25301 Bacheloroppgave i Prosjektledelse

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

Forord

Forfatterne ønsker å takke alle som har bidratt til å realisere oppgaven.

Vi ønsker å rette en stor takk til bedriften som har gitt oss tillatelse til å skrive denne oppgaven. De har vist oss åpenhet og tillit gjennom måten de har delt erfaringer og kompetanse på. En spesiell takk til programeier og prosjektleder som stilte seg til vår disposisjon for å gi oss de opplysninger som vi trengte. Vi vil også takke alle i bedriften som positivt og velvillig stilte til intervju i forbindelse med innsamling av primærdata til oppgaven.

Bakgrunnen for valg av tema er knyttet til egne interesser.

Oppgaven tar for seg prosjektledelse av et forprosjekt knyttet til en endringsleveranse og belyser hvordan det ble planlagt og ledet.

Vi takker også vår foreleser for inspirerende og motiverende forelesninger og god veiledning i arbeidet knyttet til oppgaven.

Trondheim, 11. juni 2009.

Forfatterne

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG	III
1 UTDYPING OG AVGRENSING AV PROBLEMET	1
1.1 INNLEDNING.....	1
1.2 BAKGRUNN	1
1.3 PROSJEKTETS OMGIVELSER	2
1.3.1 SINTEF- SAMFUNNSOPPGAVE OG VISJON	2
1.3.3 SINTEF- BAKGRUNNEN FOR PROSJEKTET	4
1.6 PRODUKTMÅL	5
1.7 PROSESSMÅL.....	6
1.9 OPPGAVEN – KAPITTEL FOR KAPITTEL.....	6
2 EMPIRI, METODE OG KILDER.....	7
2.1 INNLEDNING.....	7
2.2 EMPIRISK GRUNNLAG – PRIMÆRLITTERATUR OG SEKUNDÆRLITTERATUR	7
2.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	7
2.4 HVORDAN VI HAR ARBEIDET I GRUPPA?	8
2.4.1 VÅRE ROLLER	8
2.4.2 VÅR ARBEIDSFORM	8
2.4.3 INNHENTING AV INFORMASJON	8
2.4.4 MILEPÆLPLAN	9
2.4.5 VI STO HAN AV	9
2.5 METODEVALG	9
2.7 VÅRT FORSKNINGSINSTRUMENT – INTERVJUGUIDEN	10
2.8 UTVIKLINGEN AV VÅRT FORSKNINGSINSTRUMENT	10
2.9 DATAINNHENTING - VÅRE KILDER.....	11
2.10 BEARBEIDING AV INFORMASJON – PRIMÆRINFORMASJON	12
3 PROSJEKTLEDELSE TEORI	13
3.1 INNLEDNING.....	13
3.2 PROSJEKTHISTORIE	13
3.2 KOMPASSTEORIEN.....	14
3.3 FJORTEN INTEGRERENDE PROSESSER.....	15
3.4 PROSJEKTLEDELSE	16
3.5 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE.....	17
3.6 VALG AV PROSJEKTLEDER.....	19

3.7 SAMMENSETTING AV PROSJEKTGRUPPE	20
3.9 INTERESSENER	22
3.10 KOMMUNIKASJON OG FORANKRING TIL SPONSOR	23
3.11 KOMMUNIKASJON MOT SPONSOR OG FORANKRING	25
3.12 MARKEDSFØRING AV PROSJEKTET	29
3.13 UFORMELL MARKEDSFØRING OG NETTVERKSBYGGING.....	31
4 KONKLUSJON.....	34
5 LITTERATURLISTE	36
6 FIGURLISTE.....	37
7 VEDLEGG	37

Sammendrag

Oppgaven tar for seg et reelt prosjekt, et forprosjekt til en endringsleveranse som er gjennomført og kategorisert som et pso-prosjekt. I pso-prosjektet er det lagt størst vekt på P (personal) og O (organisasjon).

Problemstillingen: ”Prosjektleder eller supermann - hvordan ble endringsprosjektet ledet i henhold til kompassteorien?” belyser hvordan prosjektleder ledet prosjektgruppa i forhold til Briner, Hastings og Geddes’ Kompassteori og de fjorten integrerende prosesser. Vi så nærmere på hvordan prosjektleder håndterte de viktigste interessentene og hvordan han ledet prosjektgruppa for å nå prosjektets mål. I oppgaven har vi belyst teori rundt problemstilling, og drøftet funn opp i mot denne teori.

I kapittel 1, forklares omgivelsene og bakgrunn for prosjektet. Grunnlaget for oppgaven er et konkret forprosjekt til ”Endringsleveranse for SINTEF dokumentforvaltning”, hvor hensikten med prosjektet var å skape god forankring i organisasjonen for å sikre gode endringsprosesser. Formålet med oppgaven har vært å lære mer om prosjektleder rollen gjennom å se på Briner, Hastings og Geddes’ Kompassteori.

I kapittel 2, beskriver vi hvordan vi innhentet data til oppgaven og sier litt om det empiriske grunnlaget for oppgaven. Vi presenterer problemstillingen hvordan vi arbeidet i gruppa og hvilke roller vi hadde. Videre sier vi noe om det å intervjuer og om vårt metodevalg, som er en kvalitativ metode.

I kapittel 3, har vi tatt for oss litt om prosjektfagets historie og generell prosjektlederteori. Vi har presentert kompassteorien, samt drøftet funn opp imot de retningene vi har tatt for oss. Vi har sett nærmere på hvordan prosjektleder handterte sponsor og bruker som er to interne interessenter og hvordan prosjektleder handterte prosjektgruppen.

Avslutningsvis i kapittel 4, presenterer vi konklusjon og hovedfunn.

1 UTDYPING OG AVGRENSING AV PROBLEMET

1.1 Innledning

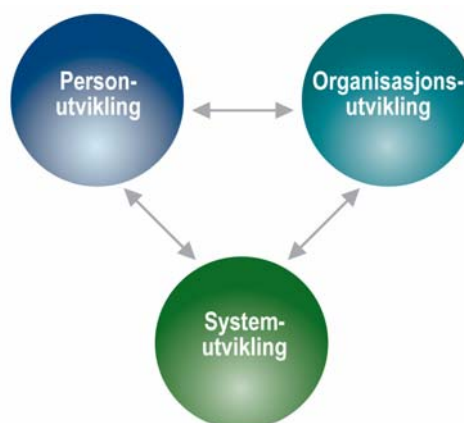
I dette kapitlet gir vi en kort innføring omtale av moderne prosjektledelse, og vår forståelse av det. Videre beskriver vi omgivelser til prosjektet, og bakgrunn for valg av tema, problemstilling og hvilke avgrensingene vi valgte å gjøre.

Vi utdyper formål, produktmål og prosessmål. Til slutt sier vi litt om bakgrunnen for prosjektet vi har valgt og om oppgavens oppbygging.

1.2 Bakgrunn

Gjennom våre studier i faget prosjektledelse har vi fått forståelse for hva moderne prosjektledelse innebærer. Moderne prosjektledelse handler om å forstå organisasjoners behov, anvende forskjellige ledelsesprosesser som kombinerer forretningsstrategier og ulike prosjektlederstiler. Det å forstå de menneskelige sidene, ulike typer av metoder og teknikker knyttet til prosjektarbeidsformen er å viktige. Moderne prosjektledelse handler om å kunne ta i bruk prosjektarbeid som strategisk virkemiddel for verdiskapning og å benytte prosjektledelse som generell ledelsesform i framtida.

I boken ”Målrettet prosjektstyring” av Andersen, Grude, Haug (2007) får vi forståelsen av hvordan et pso-prosjekt skal ledes, både helhetlig og praktisk. Boken understreker betydningen av en koordinert person-, system-, og organisasjonsutvikling.



Figur1.1 PSO-prosjekt

I pso-prosjekter er målstyring helt vesentlig (Andersen, Grude, Haug, 2007). Målet i pso-prosjekter er abstrakt, leveransen er sammensatt, og de prosessorienterte delene er viktigst. Dette ønsker vi å se nærmere på.

1.3 Prosjektets omgivelser

Basis for vår oppgave har vært et forprosjekt knyttet til SINTEF dokumentforvaltning, og som er et typisk pso-prosjekt. Vi har tatt utgangspunkt i vår problemstilling som er knyttet til prosjektleders rolle og ledelse av denne type prosjekt. Prosjektet var organisert som en matriseorganisasjon. Fordelene er god kapasitetsutnyttelse og tverrfaglighet. Ulempene er overforbruk av medarbeidere og belastende sjefsforhold – ”2 sjefer” (Jessen 2007, 100-103). Bedriften vi samarbeidet med er SINTEF, Skandinavias største uavhengige forskningskonsern.



Figur 1.2 Modeller i forhold til basisorganisasjonen.

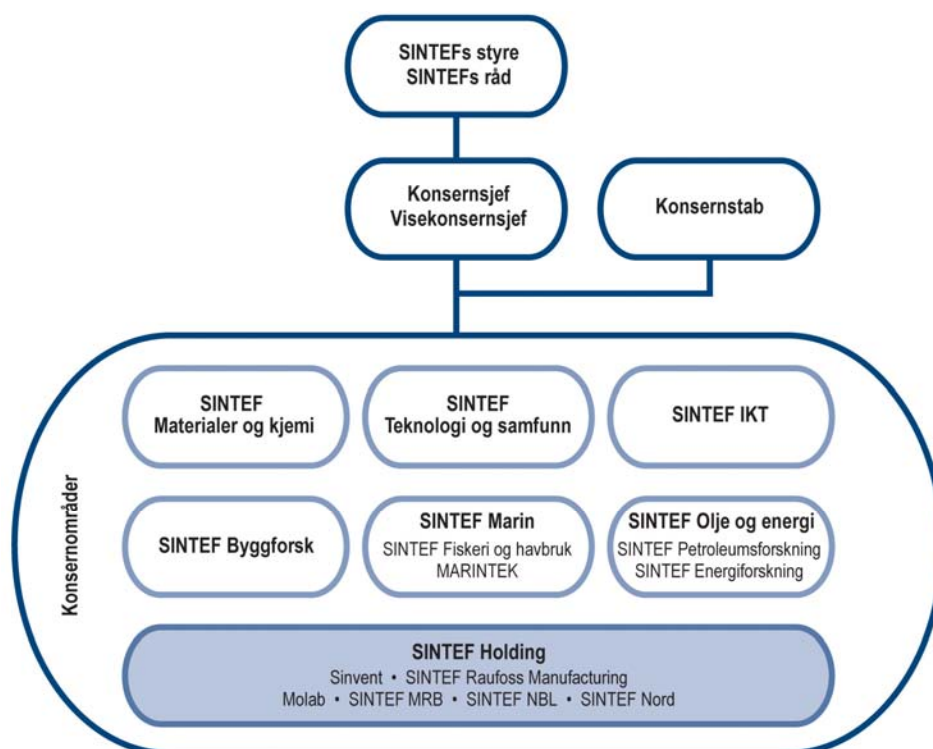
1.3.1 SINTEF- samfunnsoppgave og visjon

SINTEF egen beskrivelse: ”Vår visjonen er «Teknologi for et bedre samfunn». Vår kunnskap og forskning skal bidra til økt verdiskaping, økt livskvalitet og en bærekraftig utvikling. SINTEF er et bredt, flerfaglig forskningskonsern med internasjonal spisskompetanse innen teknologi, naturvitenskap, medisin og samfunnsvitenskap. Vi tar samfunnsansvar og har høy etisk standard i vår virksomhet. Vårt mål er å bli Europas mest anerkjente konsern for oppdragsforskning.” (SINTEF 2009) Vedlegg 1.

SINTEFs hovedstrategi har fokus på tre områder, KUNDER, FAG og FOLK. (SINTEF 2009). Vedlegg 2. SINTEF har et partnerskap med Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim, og samarbeider også med Universitetet i Oslo (UiO).

1.3.2 SINTEF – organisasjon og ansatte

SINTEF konsernet består av stiftelsen SINTEF samt fire forskningsaksjeselskaper og SINTEF Holding.



Figur 1.3 Organisasjonskart SINTEF.

I SINTEF er det 2150 ansatte, og medarbeidere fra 64 land. SINTEF har lokasjoner flere steder i Norge og i utlandet, og med hovedkontoret i Trondheim. SINTEF er en prosjektorganisasjon og har dermed en prosjektkultur. De ansatte har god kunnskap om prosjektarbeidsformen, som brukes i det daglig arbeidet. Andersen, Grude, Haug (2004, 25) sier i sin bok "Målrettet prosjektstyring" at "Virksomheter som bruker prosjektarbeidsformen hyppig, ofte har en prosjekthåndbok eller andre gitte retningslinjer, der det er gitt retningslinjer for prosjektarbeid og forholdet mellom linjeorganisasjonen og prosjektet."

SINTEF har beskrevet ulike former for prosesser, styring, kvalitet, roller og ansvar i sitt styringssystem. Alle ansatte har tilgang til styringssystemet via SINTEFs intranett, Skala. <http://skala.sintef.no/no/Styringssystem/> (SINTEF 2009). Vedlegg 3.

På området om FOLK i hovedstrategien er det beskrevet slik: ” *SINTEF skal være en attraktiv arbeidsplass med unike utviklingsmuligheter for mennesker med viten og vilje.* ” SINTEF har felles ledelsesprinsipper og grunnverdiene er ærlighet, raushet, mot og samhold. SINTEF vet at det kan være like viktig å stille spørsmål, som å finne svar. Derfor har SINTEF etablert et eget etiske råd som vegviser for sine ansatte. <http://skala.sintef.no/no/Etikk/>. Vedlegg 4.

I SINTEF gies det intern opplæring på mange områder gjennom SINTEF-skolen. <http://skala.sintef.no/no/Opplaring> for å øke kompetansen, å styrke både bedriftskulturen og prosjektkulturen. Det er obligatorisk kurs i prosjektledelse for alle som skal lede prosjekter, og som involverer flere prosjektmedarbeidere. Forutsetning for å delta på kurset, er at de ansatte har praktisert prosjektledelse i minimum 6 måneder på forhånd. Vedlegg 5 og 6.

1.3.3 SINTEF- bakgrunnen for prosjektet

I dokumentasjonen til forprosjektet beskriver prosjektledelsen bakgrunnen slik: ”*SINTEF er en kunnskapsbedrift som lever av sin intellektuelle kapital og i dag er det gap mellom det gamle systemet for håndtering av informasjon, og både mengden og formen på informasjon som skal ivaretaes. Hensikten med endringsleveransen er knyttet til visjon og strategier for å nå overordnede mål, ved å innføre et felles dokumentforvaltningssystem for hele konsernet. Det er etablert mål for endringsleveransen og et av de er, effektivisering av dokumentproduksjon. Endringsleveransen omhandler dokumentproduksjon, arkivering, gjenfinning og opplæring.* ” (SINTEF 2009)

Det har vært flere forsøk på å få til felles systemer på området. Instituttene og forskningsaksjeselskapene har i dag ulike typer av systemer, og med den bakgrunnen var det viktig at forprosjektet fikk god forankring i organisasjonen for å sikre gode endringsprosesser. SINTEF har utviklet en Veikartmodell, for å styre alle endringsleveranser i konsernet, og som gir et felles mål bilde, viser helheten i prosjekter og prosesser. Bak Veikartet ligger det ulike styringsmodeller og beslutninger. Vedlegg 7. Konsernledelsen besluttet i 2007 at ”Dokumentforvaltning” var en av de prioriterte endringsprosessene i Veikartet og

”Forslag til endringsleveranse” skulle utarbeides, og det danner basis for vår oppgave.

1.4 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å lære mer om prosjektlederrollen, sett i lys av Briner, Hastings, Geddes (2008) Kompasseteori, og de fjorten integrerende prosesser. Vi ønsker at vår oppgave bidrar til økt forståelse om ledelse av endringsleveranse som er definert som pso-prosjekter og prosjektledelse generelt. Vi håper at du som leser vil finne våre funn og drøftinger nyttige.

1.5 Tema, problemstilling og avgrenset problemstilling

Prosjektgruppa fant tidlig ut at vår interesse i faget prosjektledelse var knyttet til ledelse og organisasjonsutvikling. Med bakgrunn i dette søkte vi etter et pso-prosjekt, som hadde elementer med fokus på både P (personutvikling) og O (organisasjonsutvikling). Prosjektledelse av pso-prosjekter innebærer styring av forandringsprosesser, og den betydning og verdi det kan gi, gjorde oss nysgjerrige i temaet: ”Ledelse av endringsprosjekter”.

Metodene vi benyttet for å komme fram til tema, problemstilling, og avgrensning har vi utdypet i kapittel 2. i rapporten. Vårt tema: Ledelse av endringsprosjekter. Problemstilling: Hvordan lede et endringsprosjekt? Avgrenset problemstilling: Prosjektleder eller Supermann - Hvordan ble endringsprosjektet ledet i henhold til Kompasseteorien?

1.6 Produktmål

Produktmålet med oppgaven skal resultere i en rapport med formelle krav fra BI, i en trykket og en digital versjon, som dokumenterer resultatene av vårt arbeid. Oppgaven beskriver dagens situasjon og vi vurderte funnene i lys av teori, metoder og praksis på området. Ett av de viktigste målene med oppgaven er å skape forståelse for de utfordringene prosjektledelse står overfor ved å lede et endringsprosjekt. Vi håper at rapporten skal gi kunnskap tilbake til SINTEF, som kan bidra til god gjennomføring av endringsleveranser og prosjektet og med økt fokus på prosjektlederrollen.

1.7 Prosessmål

Gruppen satte egne prosessmål: ”Få til en god og effektiv måte å arbeide med oppgaven på ved å bruke en webbasert prosjektarbeidsplass.” Vi har benyttet oss av et prosjekthotell som er basert på et webgrensesnitt som prosjektarbeidsplass og som er tilknyttet bedriften som vi skriver oppgaven om. Dette utdyper vi mer om i kapittel 2.4.2.

1.8 Oppbygging av rapporten

Innholdet i denne oppgaven presenteres i 6 kapitler, figurliste, referanselister og 8 vedlegg. Vi har brukt forelesningsnotater fra ”Spesialisering i prosjektledelse”, og ”Vitenskapsteori” og boken ”Prosjektarbeid” av Andersen og Schwencke (2007), som bakgrunn for oppbyggingen av oppgaven.

1.9 Oppgaven – kapittel for kapittel

Kapittel 1	Innledning og utdyping av problemet
Kapittel 2	Empiri, metoder og kilder
Kapittel 3	Teorier, funn og drøftinger
Kapittel 4	Konklusjon
Kapittel 5	Litteraturliste, artikler, internetthenvvisninger
Kapittel 6	Figurliste
Kapittel 7	Vedlegg

Oppgaven består av et forord og et sammendrag. Så finner du innholdsfortegnelse og tre kapitler. Etter det kommer vår konklusjon. Til slutt finner du kapittel 5 med litteraturliste, artikkel og internetthenvvisninger, kapittel 6 med figurliste og kapittel 7 med vedlegg.

Vi har valgt å bruke hjelpeord for å øke forståelsen og leser vennligheten i tillegg til fagterminologi på mellomtitlene. Figurene til oppgaven er hentet fra våre lærebøker og fritt omskapt.

2 EMPIRI, METODE OG KILDER

”Et intervju er en samtale mellom mennesker hvor den ene part har den førende rolle og sørger for framdriften i samtalen, skal ”produktet” bli godt må begge parter bidra”

2.1 Innledning

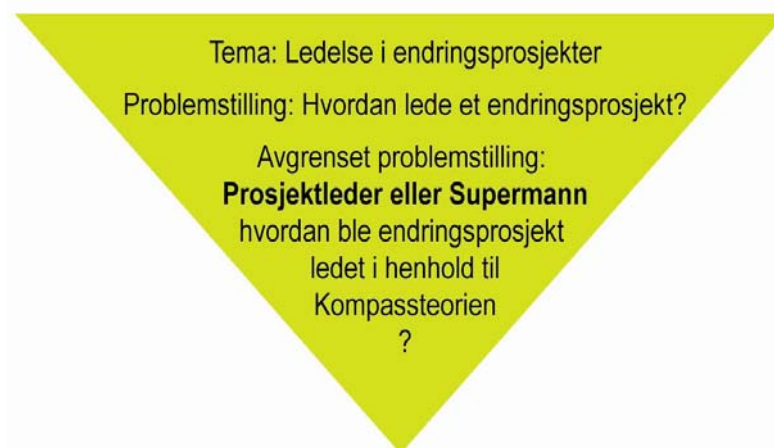
I dette kapitelet beskriver vi hvordan vi innhentet primærdata og sekundærdata. Vi presenterer så vår problemstillingen og våre metodevalg. Videre omtaler vi hvordan vi samarbeidet, hvordan vi planla oppgaven og vår forskningsdesign.

2.2 Empirisk grunnlag – primærlitteratur og sekundærlitteratur

Det finnes mange teorier rundt temaet ledelse og prosjektledelse, vår oppgave er skrevet med basis i pensumlitteratur og foilsett brukt i forelesninger. Vi har også brukt internett for å finne relevant informasjon. Sekundærlitteratur har vi hentet fra andre studier innen ledelse.

2.3 Presentasjon av problemstilling

Andersen og Swencke (2007) bruker trakten som bilde på hvordan tema og problemstilling henger sammen. Metoden går ut på starte bredt med valg av tema, trekke ut en problemstilling og til slutt å avgrense problemstillingen. Vi gjennomførte en kreativ prosess, med en idédugnad der vi benyttet gulelapper i arbeidet med valg av tema og problemløsning. Grappa arbeidet i flere omganger for å komme fram til avgrensingen av problemstillingen. Vi valget å avgrense vår oppgave knyttet til Briner, Hastings, Geddes (2007), Kompassteori og de fjorten integrerende prosesser.



2.4 Hvordan vi har arbeidet i gruppa?

Vår gruppe ble sammensatt ut i fra kriteriene gitt av foreleser. Gruppa skulle helst bestå av både kvinner og menn, med ulik alder og erfaringsbakgrunn, og vår gruppe er slik sammensatt. Etableringen av gruppen startet med en ”kick-off” hvor agenda var:

- Bli bedre kjent med hverandre
- Forventningsavklaring, ambisjonsnivå og arbeidsinnsats
- Ferdigheter, sterke sider, tilgjengelighet
- Milepælplanlegging
- Hvordan skal vi arbeide sammen?
- Hva motiverer oss og hva ønsker vi å skrive om, valg av tema?

2.4.1 Våre roller

Etter å ha blitt bedre kjent med hverandre i ”kick-off” fordelte vi oppgavene mellom oss i forhold til ønsker, tilgjengelighet, kompetanse, og motivasjon.

2.4.2 Vår arbeidsform

Gruppa besluttet å arbeide på en webbasert prosjektplass og satte følgende prosessmålet: ”Få til en god og effektiv måte å arbeide med oppgaven på ved å bruke en webbasert prosjektarbeidsplass.” Vi etablert en prosjektarbeidsplass i SINTEF’s prosjekthotell, der vi laget en oversiktlig mappestruktur til alle typer dokumenter, som alle i gruppen har benyttet i arbeidet med oppgaven. Dette har vært en lærerik arbeidsprosess, gjennom deling av informasjon, litteratur og skriving av dokumenter knyttet til oppgaven. Løsningen er enkel å bruke, og for å få tilgang gies rettighet og roller. Både interne og eksterne kan være tilknyttet denne prosjektarbeidsplassen.

2.4.3 Innhenting av informasjon

I november tok en av gruppens medlemmer kontakt med egen arbeidsgiver, for å finne et prosjekt, som vi ønsket å skrive om. Vi fikk god respons på henvendelsen fra programeier. Vi avtalte et møte for å diskutere valg av prosjekt og hvordan vi skulle gå fram å få tilgang til nødvendig informasjon for vårt arbeide med oppgaven. Vi hadde møte der vi ble informert og kjent med forprosjektet.

Vi fikk også tilgang til dokumentasjon og ble gitt anledning til å benytte oss av personer i prosjektgruppa i forbindelse med intervjuundersøkelse.

2.4.4 Milepælplan

Vi laget en milepælplan for vårt arbeid med presentasjon av valgt tema før jul. Første store milepæl var presentasjonen av valgt prosjekt, tema og bedrift som ble holdt for foreleser og "klassen". Vi møtte prosjekteier flere ganger januar og i slutten av måneden var arbeidet med valg av tema, problemstilling og avgrensing av problemstilling ferdig. I januar laget vi en ny milepæl- og aktivitetsplan for arbeidet med denne oppgaven. Vedlegg 8.

2.4.5 Vi sto han av

Etter en "slow start" kom gruppen godt i gang og framdriften har gått som planlagt og ambisjonsnivå har ikke endret seg underveis. I gruppa har vi hatt godt humør, omsorg for hverandre og jobbet godt som team. Vi klarte å holde motivasjon i arbeidet med oppgaven helt fram til leveringstidspunktet.

2.5 Metodevalg

Metodene vi har jobbet ut fra er hentet fra boken om "Prosjektarbeid" av Andersen og Schwencke (1998), i notater fra undervisning i Vitenskapsteori og fra tidligere oppgaver som er tilgjengelig på nettet. I tillegg bygger vår metode på teknikker gjennomgått i forelesninger og ved veiledning av foreleser.

I denne oppgaven har vi benyttet en kvalitativ undersøkelsesmetode ved intervjuene. Begrunnelsen for valgt metode er knyttet til følgende teori:

"Ved bruk av kvalitativ metode har man et relativt lite utvalg av kandidater.

Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål og få fram sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse."

(Dalland, 2007)

2.6 Utvelgelse av informanter – hvem spør vi?

Vi ønsket å gjennomføre intervju med personer knyttet til prosjektgruppa.

I intervjuet ønsket vi å stille spørsmål fra en intervjuguide. Ved å velge personlig

intervju og åpne spørsmål får vi mer informasjon, da vi gjennom en samtale bygger tillit og kan stille oppfølgingsspørsmål for utdyping og/eller oppklaring hvis noe framstår som uklart. Informasjonen vil gi et godt empirisk grunnlag for å svare på vår problemstilling. Samtidig så kan vi bruke informasjon vi får fra intervjupersonen til å spørre om ulike hendelser oppleves på samme måte uten at vi ”avslører” at det er informasjon vi har fått i tidligere samtaler.

En kvantitativ metode ble ikke valgt, fordi vi mener den ikke er en relevant metode for vår oppgave. Kvantitativ metode er å beskrive, å finne årsak eller virkning på en problemstilling.

2.7 Vårt forskningsinstrument – Intervjuguiden

Vi valgte å lage en intervjuguide med førtitre spørsmål, og guiden var inndelt i tema. Alle intervjupersoner fikk samme spørsmål. Intervjuguiden med tema og problemstilling ble sendt pr e-post til intervjupersonene tre dager før avtalt møte, fordi vi ønsket at de skulle møte mest mulig forberedt. For oss var det viktig at vi fikk intervjuet personer (fem personer ble intervjuet) med ulike roller i prosjektet, slik at vi fikk ett bredt bilde av hvordan prosjektledelsen hadde blitt utøvd.

2.8 Utviklingen av vårt forskningsinstrument

Spørsmålene i intervjuguiden var hovedsaklig åpne spørsmål. Hensikten med åpne spørsmål er at de krever et mer utdypende svar og brukt på riktig måte vil de lede til refleksjon og sette i gang tankeprosesser i en samtale. I motsetning til lukkede spørsmål så kan ikke åpne spørsmål besvares med **ja** eller **nei**.

Lukkede spørsmål brukes ofte til oppfølgingsspørsmål etter at kandidaten har svart på ett åpent spørsmål. Svar på lukkede spørsmål gjør analysejobben enklere og det blir lettere å generalisere funnene. Vår intervjuguide ble laget slik at alle spørsmål hadde tilknytting til Kompassteorien og de fjorten integrerende prosesser.

Intervjuguiden ble laget i fellesskap hvor alle i gruppa var bidragsytere. Vi ble enige om at ”til neste gruppemøte” skulle hver enkelt ha 30 spørsmål skrevet ned.

Spørsmålene skulle være knyttet opp mot Kompasseteorien og de fjorten integrerende prosesser.

Vi erfarte (ikke uventet) at vi alle tre hadde mange like spørsmål, men med ulike formuleringer. Utfordringen ved å lage intervjuguiden var først å fremst å lage gode spørsmål slik at vi fikk svar på det vi ønsket å undersøke, og med en god struktur som fører samtalen framover.

Mange velger å kjøre testintervju, dette for å prøve ut spørsmålene og samtidig øve på gjennomføring, noe vi ikke valgte å gjøre. Tilbakemeldingene vi fikk fra de som ble intervjuet, var at våre spørsmål var god og at vi med våre oppfølgingsspørsmål viste god innsikt i prosjektet. Vi hadde en ”standard” innledning på samtalene, for å bli bedre kjent og skape tillit. Vi ønsket å skape en avslappet atmosfære.

2.9 Datainnhenting - våre kilder

Intervju objektene møtte godt forberedt og vi hadde en god dialog med alle hvor vi fikk fram den enkeltes meninger og erfaringer. Som nevnt tidligere så var det viktig for oss å intervju personer med ulike roller i prosjektet. Vi besluttet at fem intervju var nok, med en åpning for flere hvis vi følte behov. Valg av personer og ikke minst rekkefølge på personene var viktig for oss. Vi valgte å starte med personer som stod lengst fra prosjektleder. Valgt rekkefølge:

Deltaker	Rolle	Grad av kontakt med prosjektleder
Person 1	Deltaker i ekspertgruppe	Ingen
Person 2	Deltaker i prosjektgruppe	Høy
Person 3	Deltaker i prosjektgruppe	Høy
Person 4	Programeier	Høy
Person 5	Prosjektleder	

Å intervju byr på flere utfordringer og den vanskeligste er å få skrevet ned store mengder informasjon samtidig som det er god kontakt med intervju objekt. Vi vurderte bruk av opptak som et verktøy for å ”sikre informasjon” men følte oss

ikke helt komfortabel med det. For å sikre at vi fikk med oss all informasjon valgte gruppa å kjøre alle intervjuene i felleskap, hvor vi hadde følgende roller:

- En intervjuet med guide som struktur
- En tok notater
- En observatør som supplerte med spørsmål.

2.10 Bearbeiding av informasjon – primærinformasjon

I boken til Karlsen og Gottschalk (2008, 440-443) står følgende: ”*Data er bokstaver og tall uten mening. Når data blir satt inn i en sammenheng som gir mening, kaller man det informasjon. Informasjon er tolkede data. Informasjon blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst (sammenheng), interpretasjon (tolkning) og refleksjon (ettertanke). I teorien defineres informasjon som reduksjon i usikkerhet. Det er en sterk kobling mellom data, informasjon, kunnskap og kompetanse. Nye data og ny informasjon kan bidra til å endre prosjektmedlemmenes kunnskap og kompetanse.*”

Gruppemedlemmenes egen innsats gjennom forelesninger og lesing av pensum, har ført til økt kunnskap og kompetanse. Dette har vært helt avgjørende for å ha gode diskusjoner og behandle informasjon vi fikk i intervjuene og på en god måte knytte det opp mot teori. Vi hadde på forhånd laget skjema til bruk for bearbeiding av informasjon. Skjema ble inndelt i tema lik inndeling i intervju guide.

Bearbeidingen ble gjort dagen etter gjennomføring av siste intervju. Ved å gjøre det på denne måten så fikk vi synliggjort fellesnevnerne i innsamlet data og avgrensningen mot Kompassteorien ble lettere. Det kom også godt fram at informasjon fra personer som har hatt liten grad av kontakt med prosjektleder ikke var relevant i oppgaven.

Sekundærinformasjon ble hentet fra ett av gruppemedlemmene som er ansatt i bedriften og har god kjennskap om prosjektet som oppgaven omhandler. Personenes kunnskap var verdifull for å forstå hvordan bedriftskulturen i SINTEF er og for å få en oversikt over den uformelle arena.

3 PROSJEKTLEDELSE TEORI

”Den ideelle prosjektleder bør ha doktorgrad både i engineering, ledelse og psykologi. Ha erfaring fra forskjellige prosjektstillinger i minst 10 virksomheter og ikke være eldre enn 25 år.” (Kerzner, 2003), referert i Karlsen og Gottschalk (2008, 101)

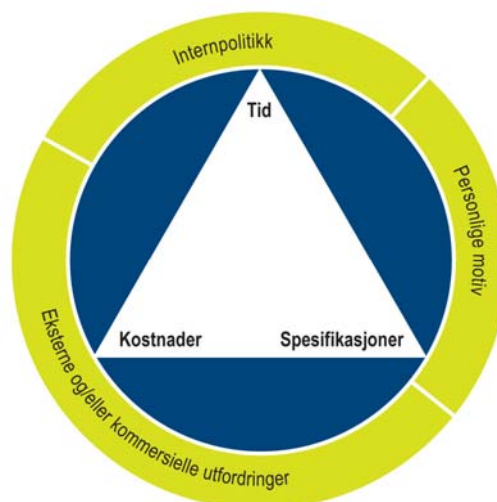
3.1 Innledning

I dette kapitlet beskriver vi prosjekthistorie, prosjektteori, valg av prosjektleder og sammensetting av prosjektgruppa. Videre beskriver vi Briner, Hastings, Geddes kompassteori og knytter våre funn til denne teori. Avgrenset til å se oppover, utover og nedover.

3.2 Prosjekthistorie

Prosjektarbeidsformen har eksistert i titusener av år, fra bygging av pyramidene i Egypt, Jerikos murer, den kinesiske mur, Colombos reiser og Nidarosdomen for å nevne noen betydelige prosjekt. Prosjektbegrepet, med prosjektstyring og prosjektledelse har sin opprinnelse fra kjemisk industri fra annen verdenskrig. Prosjektbegrepet med metoder, teknikker slik vi kjenner det i dag, ble definert som egne disiplin på lik linje med andre ledelsesdisipliner i USA på 1950-tallet. Den første faglige artikkelen om prosjektledelse ble skrevet av Gaddis og den ble antatt i Hardware Business Review i 1959 og prosjektledelse som fag feirer i år 50 år. (Gaddis, 1959)

I boken til Briner, Hastings, Geddes (2008) beskrives følgende: *”Prosjektledelse har lange tradisjoner og har først og fremst vært innenfor større bygg og ingeniørprosjekter. I dag utøves prosjektledelse i alle typer virksomheter og innen alle deler av samfunnslivet. Likhetstrekkene ved den tradisjonelle prosjektledelse er at det er tydelige krav til tidsfrister, kostnader og kvalitet. De tradisjonelle prosjektene blir ofte framstilt i forventningstrekanten. Ser vi på de nye prosjektene har vi en del tilleggsfaktorer (de har alltid eksistert) som har fått større betydning etter hvert som prosjektarbeid har fått fotfeste i hele spektret av virksomheter innen forretnings- og organisasjonsliv. Prosjektets tyngdepunkt ligger alltid ett sted inne i trekanten.”*

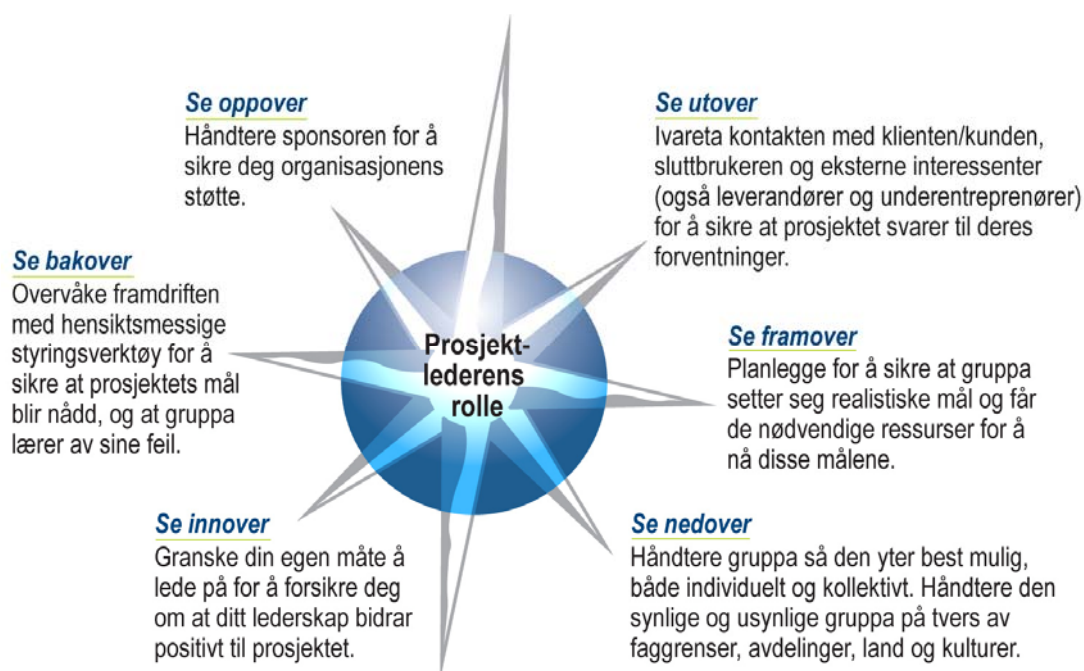


Figur 3.1 Forventningstrekanter i større sammenheng.

Utviklingen innen prosjektfaget har ført til at det stilles helt andre krav til dagens prosjektledere, de er ikke bare spesialister i sitt fagfelt men må også inneha ferdigheter innen kommunikasjon, forhandlinger, konflikthåndtering og coaching. Med andre ord må de ha gode lederegenskaper.

3.2 Kompassteorien

Vi har valgt å se nærmere på hvordan prosjektleder har utøvd sitt lederskap opp mot Kompassteorien til Briner, Hastings, Geddes.



Figur 3.2 Prosjektlederens "kompass"

Prosjektleders kompass viser at man som prosjektleder må se i seks retninger: oppover, utover, framover, bakover, nedover og innover.

Disse to retningene handler om å styre interessentene

- Oppover – forholdet til prosjekteier
- Utover – forholdet til brukerne av prosjektets resultat

Disse to retningene handler om å styre prestasjonene, få mest mulig ut av gruppa og seg selv.

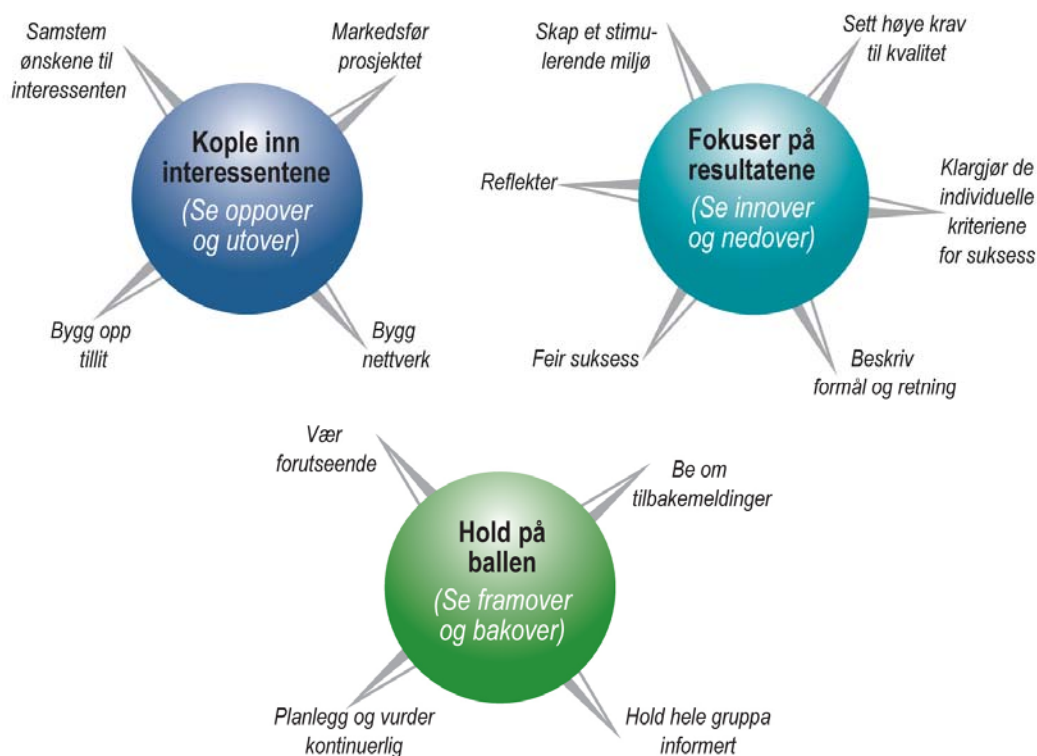
- Nedover – forholdet til prosjektteamet
- Innover – forholdet til seg selv og egen innsats

Det er å styre prosjektets livssyklus.

- Fremover – planlegging av prosjektet
- Bakover – oppfølging av prosjektet

3.3 Fjorten integrerende prosesser

Ut fra prosjektleders kompass er det formulert 14 oppgaver – de 14 integrerende prosesser en prosjektleder må utføre.



Figur 3.3 Fjorten integrerende prosesser.

Oppgavene er fordelt i tråd med kompasset ”stjernen” til venstre er å se ”oppover og utover”, ”stjernen” i midten er å se ”framover og bakover”, stjernen til høyre er å se ”innover og nedover”.

3.4 Prosjektledelse

Det finnes mange definisjoner på prosjektledelse. Prosjektledelse er evnen til å påvirke gruppen slik at den kan nå sitt mål (Robbins, 2000). Ledelse handler altså om at en bruker virkemidler gjennom sine ansatte for å oppnå et resultat og å ta ansvar for resultatet. Ifølge Morten Emil Berg (2008), skal ikke lederen gjøre jobben for sine medarbeidere, men bidra til at de får lyst til å gjøre det arbeidet som kreves for å nå målene.

For å klare det må lederen involvere, gi frihet og forvente levering av resultater. Videre bør lederen fungere som coach for det enkelte individ og hele gruppen som en enhet. Det å gi medarbeiderne selvtillit og tro på at de kan løse oppgaven er viktig sammen med at tilbakemelding på arbeidet som blir utført gis. Samtidig understrekes viktigheten av at lederen må støtte og utfordre sine medarbeidere i gjennomføringen av deres oppgaver slik at medarbeiderne får tatt ut sitt potensial.

Den viktigste person i et prosjekt er prosjektlederen, oppgavene til prosjektlederen omfatter et bredt spekter av store og små oppgaver. Prosjektleder har også det totale ansvaret for resultatet. En prosjektleder må ha mange forskjellige egenskaper, alt avhengig av den situasjonen (faser) prosjektet er opp i til enhver tid.



Fig. 3.4 Intern teamorganisering over prosjektets faser.

”En av mange ledelses teorier er teorien om situasjonsbestemt ledelse. Den ble lansert av Ken Blanchard og Paul Hersey på 1960-tallet og har blitt en av verdens mest anvendte teorier for ledelse.” (Karlsen og Gottschalk 2008, 103)

3.5 Situasjonsbestemt ledelse

Teorien om situasjonsbestemt ledelse baserer seg på at medarbeidere er forskjellig og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Det krever ulik ledelse fra leder/prosjektleder, lederstilen må tilpasses den enkelte medarbeider og oppgaven/situasjonen medarbeideren står overfor.

Modellen som Hersey og Blanchard (1993) utarbeidet tar utgangspunkt i behovet for styring og støtte fra lederen i oppgaveutførelsen. Medarbeidere er sortert i fire kategorier ut ifra grad av kompetanse og motivasjon til å utføre oppgaven. I hvilken kategori medarbeider befinner seg i vil være bestemmende for hvilken lederstil lederen utøver.

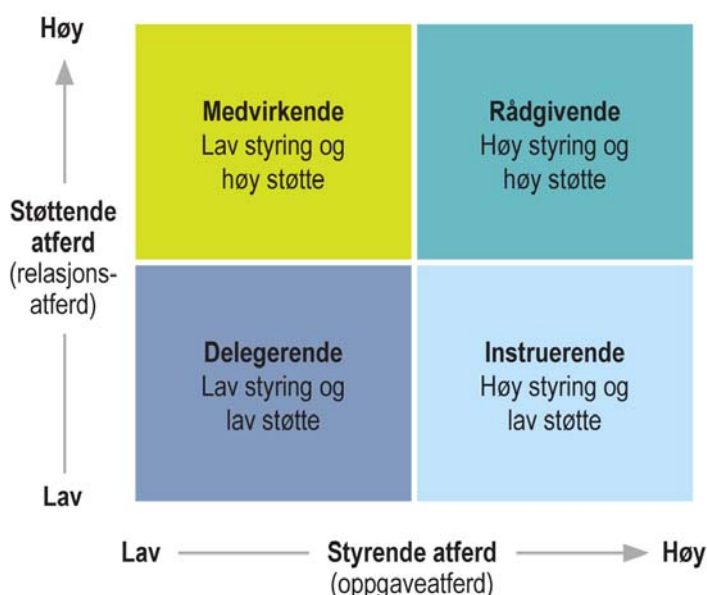


Fig. 3.5 Situasjonsbestemt ledelse.

I modellen vist ovenfor i Situasjonsbestemt ledelse, skiller det mellom fire nivåer av kompetanse. (Karlsen og Gottschalk 2008,103-106).

1. *Medarbeideren kan ikke utføre oppgaven på grunn av manglende ferdigheter, men personen har høy motivasjon og vil gjøre jobben. Vedkommende føler seg trygg og sikker.*
2. *Medarbeideren kan ikke og vil ikke utføre oppgaven. Dette skyldes mangel på ferdigheter og motivasjon. Vedkommende føler seg utrygg og usikker.*
3. *Medarbeideren kan utføre oppgaven fordi vedkommende har nødvendig kompetanse, men personen er ikke motivert og vil ikke gjøre jobben. Vedkommende føler seg utrygg og usikker.*
4. *Medarbeideren både kan og vil utføre jobben. Dette skyldes at personen har nødvendige ferdigheter og er godt motivert for oppgaven. Vedkommende føler seg trygg og sikker.*

I modellen vist i figur 3.5 Situasjonsbestemt ledelse, skilles det mellom fire alternative lederstiler:

1. **Instruerende lederstil:** Ved denne lederstilen vil prosjektleder styre medarbeider, stort sett bare enveiskommunikasjon og kan virke autoritær.
2. **Rådgivende lederstil:** Her utøves det både styrende og støttende atferd. Lederstil preget av toveis kommunikasjon. Lederstilen er hensiktsmessig ved manglende kompetanse og motivasjon.
3. **Deltakende lederstil:** Lederstil med sterk støtte og lite styrende atferd. Lederstil preget av toveis kommunikasjon. Ansvar og myndighet gis til medarbeider.
4. **Delegerende lederstil:** Lederstil med liten involvering, lav styring og lav støttende atferd. Lederstil som benyttes overfor selvgående personer. Brukes overfor medarbeidere med god kompetanse og motivasjon.

Situasjonsbestemt ledelse er kanskje den mest anvendelige modell å bruke som prosjektleder selv om det finnes en rekke andre lederstiler en prosjektleder kan benytte seg av. Modellen til Bass og Avolio (1994) ser på ulike ledelsesatferder (lade det skure ledelse, passiv ledelse, aktiv ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse) knyttet opp mot 2 dimensjoner: Fra passiv til aktiv ledelse og Fra ineffektiv til effektiv ledelse.

Vi vil finne igjen alle disse lederstiler i alle typer prosjekter. Inndelingen til Tannenbaum og Smith (1973) tar utgangspunkt i at prosjektleder kan benytte ulike lederstiler avhengig av leder, medarbeider og situasjon. Hele spektret kan tas i bruk, fra autoritær lederstil til det andre ytterpunkt som er en demokratisk lederstil. Ligner på Hersey og Blanchard (1993) sin modell om situasjonsbestemt ledelse.

3.6 Valg av prosjektleder

Prosjektleder ble eksternt ansatt av programeier. Stilling var utlyst og det var mange søkere til stillingen. Generelt ved valg av prosjektleder er følgende kompetanse og egenskaper viktig: faglig kvalitet, prosesskunnskap, lederegenskaper og stil, modenhet (erfaring). To andre faktorer som var viktig ved valg av prosjektleder til dette prosjektet var kjennskapen til SINTEF og erfaring fra endringsleveranser.

Prosjektleder var godt kjent med SINTEF og programeier gjennom tidligere prosjekter. Prosjektleder ansatt i eksternt firma og kjørte andre prosjekter parallelt. Prosjektleder har brukt ressurser tilsvarende en 50 % stilling. Prosjektleder er utdannet sivilingeniør og har bred erfaring med prosjektarbeid, vært prosjektleder i 30 ulike prosjekter. Oppdraget fra sponsor (konsernledelsen) kan kort beskrives:

- Kartlegging av nå situasjon
- Beskrive mål situasjonen
- Utarbeide beslutningsgrunnlag
- Ta beslutning

3.7 Sammensetting av prosjektgruppe

Ved sammensetning av en prosjektgruppe kommer medarbeider enten fra basisorganisasjonen eller eksternt. Utvelgelse av riktige personer er en utfordrende oppgave som prosjektleder bør ha innflytelse på.

Det ideelle vil være å ha mange tilgjengelige kandidater med ulik kompetanse til å fylle de ulike rollene. To måter å sette sammen prosjektgruppe på er den klassiske måten hvor man tar utgangspunkt i de oppgaver som skal løses, den andre måten er å se på prosjektets suksesskriterier og velge medarbeidere som er mest velegnet til å oppfylle definerte suksesskriterier.

Prosjektgruppa ble sammensatt av programeier, utover faktorer som teamhensyn, kompetanse, tilgjengelighet og tilhørighet ble prosjektgruppa satt sammen med tanke på de oppgaver som skulle løses. Prosjektleder hadde ingen innflytelse på valg av prosjektmedarbeidere (3 personer). Vi er av den oppfatning at sammensetning av prosjektgruppe bør gjøres i samarbeid med prosjektleder og at det er et viktig suksesskriteri. Teorien beskriver at prosjektleder har det hele og fulle ansvaret for at gjennomføringen av prosjektet i henhold til prosjektets mål.

Etter eget utsagn så syntes prosjektleder det var uproblematisk at prosjektgruppa var satt sammen uten hans innflytelse. Gjennomføringen av prosjektet i henhold til kompassteorien – se nedover viser at i dette prosjektet har det gått bra selv om prosjektleder ikke var delaktig i utvelgelse og sammensetting av prosjektgruppe.

Prosjektlederens kompass viser at en prosjektleder skal følge med i alle retninger for å få den oversikt som kreves. Han skal kunne trekke på de ressurser som er nødvendig. Vi skal se nærmere på hvordan prosjektleder har ledet prosjektgruppa (se nedover) og hvilke faktorer som har vært viktige for gruppas suksess.

Gjennom analyse av funn fra intervjuundersøkelsen fant vi følgende kriterier som var avgjørende for prosjektsuksess:

- Kjenne menneskene i gruppa
- Gi nødvendig tillit og trygghet
- Informasjon og medbestemmelse (spille på lag)
- Motivasjon, bry seg om
- Nok ressurser

For å skape samhold og god kjemi i gruppa og trykke på de riktige knapper må prosjektleder kjenne prosjektmedarbeidere. Et suksesskriteri var ifølge prosjektleder å skape gode arbeidsbetingelser i prosjektgruppa. Han startet med individuelle samtaler for å bli bedre kjent medarbeiderne og klargjøre de individuelle kriteriene for suksess. Egne mål og ambisjoner ble diskutert.

Sitat fra prosjektleder: ”Komme under huden på dem jeg skulle lede”.

Var viktig å kartlegge deres motivasjon, styrker og svakheter. Gjennom samtaler bygget han tillit og trygghet overfor prosjektmedarbeider.

3.8 Prosjektleders oppstartsmøte

Oppstartsmøte var første fellesmøte for prosjektgruppa. Agenda for møtet:

- Gjennomgang av oppdrag
- Forventingsavklaring
- Regler/retningslinjer
- Arbeidsform
- Ressursbruk

I oppstartsmøte ble formål beskrevet og det ble oppnådd en felles forståelse for prosjektets plass og viktighet i organisasjonen. Prosjektmedarbeiderne ble samkjørt mot et felles mål og det ble etablert en felles plattform.

Prosjektgruppa hadde også en ”kick-off” i starten, da de var på et faglig seminar. Hensikten (ved siden av det faglige) var å bli bedre kjent på det personlige plan og sammensveise gruppa. Det vil være vanskeligere for prosjektmedarbeidere og ”sluntre unna” når man har fått inn team følelsen og blitt enig om rammene rundt oppgaveløsningen. Alle vil jobbe for hverandre, stille krav og jobbe hardt for å løse oppgaven.

Alle som vi intervjuet pekte på at prosjektleder ”brydde seg om oss”, han visste en oppriktelig interesse og det var enkelt å snakke med han. Dette skaper igjen tillit og trygghet som er avgjørende for god jobb utførelse. Ved å skape et stimulerende arbeidsmiljø som motiverer og utvikler prosjektmedarbeiderne, gjennomførte prosjektleder forprosjektet uten konflikter i gruppa. Han sørget for at det var rom for meningsytring og prosjektmedarbeiderne følte de hadde innflytelse og påvirkning på arbeidet som ble gjort. Lederstilen til prosjektleder var helt klart situasjonsbestemt. Alle prosjektmedarbeidere hadde erfaring fra prosjektarbeid, og med høy faglig kompetanse og høy motivasjon. Alle i prosjektgruppa var selvgående. Prosjektleder utøvde en delegerende lederstil med liten involvering, lav styring og lav støttende atferd.

Prosjektleder kjørte en stram linje under hele prosjektet. Det var tett oppfølging på suksesskriteriene til gruppa og individuelt. Avvik ble rettet opp umiddelbart.

3.9 Interessenter

Vi vil videre i dette avsnittet se på litt teori om interessenter. Vi har kun tatt for oss interne interessenter på grunn av de har mest relevans i dette forprosjektet. Av de har vi valgt å se nærmere på de to vi mener er de viktigste. Dette er konsernledelsen og forskerne, som her vil bli omtalt som sponsor og brukere. Vi har valgt å se på hvordan det har blitt kommunisert oppover til sponsor for å skape forankring og hvordan prosjektet er markedsført utover til brukerne.

Handlingsmiljøet beskrives i Karlsen og Gottschalk (2005) som ”prosjektets ressurskilde ” og består av aktører og interessenter som skaper, utvikler og gir prosjektet nok ressurser til å gjennomføre prosjektoppgaven. Alt som blir tilført

prosjektet av kompetanse og forskjellige typer ressurser vil i følge Karlsen og Gottschalk gjennom prosjektperioden gjennomgå en utvikling til produkt eller tjeneste. Det finnes i teorien mange forskjellige definisjoner av hva interessenter er men vi synes Karlsen og Gottschalk (2005) sin definisjon illustrerer godt hva interessenter er:

”individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interest may be positively or negatively affected as a result or negatively affected as a result of project execution or successful project completion”.

Som nevnt innledningsvis i oppgaven har vi valgt å ha fokus på de interne faktorene. Her vil vi se nærmere på hvordan prosjektleder styrte i forhold til to av de viktigste interessentene. De to vi har valgt å ta for oss er sponsoren og brukerne. Vesentlige ting vi ønsker å se på er hvordan det ble kommunisert oppover til sponsoren for å skape forankring i toppledelsen og hvordan prosjektet ble markedsført til brukerne.

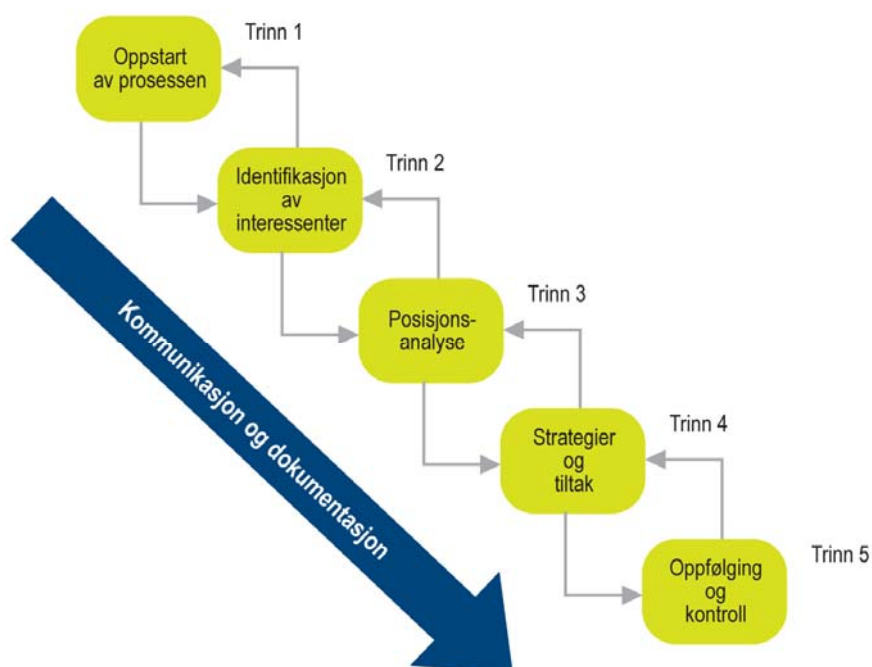
3.10 Kommunikasjon og forankring til sponsor

”Ingen ledelsesteknikk, heller ingen prosjektstyringsmetode, kan redde et prosjekt som arbeider med noe som ikke har forankring i basisorganisasjonen” (Andersen, Grude, Haug 2004).

Dette bekrefter hvor viktig forankring til toppledelsen er. I følge Andersen, Grude, Haug (2004), er forankring av prosjekter i organisasjonen og hos ledelsen noe av fundamentet i prosjektarbeid. Prinsipper for hvordan man skal jobbe og organisere et prosjekt må være forankret både i organisasjonen og hos ledelsen. Prinsippene for prosjektarbeid skaper det klima som prosjektet må arbeide under og som er nødvendig for at det skal fungere godt i organisasjonen.

I Karlsen og Gottschalk (2005) presenteres en metode som skal bidra til økt forståelse for håndtering av prosjektets interessenter. Metoden kan benyttes i alle typer prosesser og består av en fem trinns ”trapp”, altså en prosess med fem trinn

hvor du om nødvendig kan ta et steg tilbake hvis det skulle være nødvendig. Prosessen kan brukes som et rammeverk for planlegging og gjennomføring av prosjektet.



Figur 3.6 Metode for håndtering av interessenter.

Trinn 1: Oppstart av prosessen

I det første punktet i ”kommunikasjonstrappa”, defineres rammene for prosessen. Det viktige her er å kartlegge målet for prosessen og å planlegge og organisere arbeidet. I tillegg må det innhentes informasjon for å klare å kartlegge og analysere interessenter.

Trinn 2: Identifikasjon av interessenter

Her gjelder det å identifisere om interessenter kan påvirke prosjektet i en positiv eller negativ retning. Når det gjelder de fleste prosjektene vil det være interessenter som er direkte tilknyttet prosjektet, men det kan også være at aktører påvirker prosjektet indirekte gjennom en interessent. Å identifisere interessentene kan gjøres ved hjelp av gruppebasert ide dugnad, sjekklister eller erfaringsdata.

Trinn 3: Posisjonsanalyse

Her det viktig å kartlegge i hvilken grad de enkelte interessentene kan påvirke prosjektet. Det å vite hvilken innflytelse en interessent har overfor prosjektet, er viktig å vite for å bestemme hvilken strategi en skal bruke i forhold til den enkelte interessent. En måte å gjøre dette på kan være å gjøre en interessentanalyse.

Trinn 4: Strategier og tiltak

Her vil det velges strategi på bakgrunn av den informasjon man fikk gjennom posisjonsanalyse og interessentanalysen. Det kan nevnes at strategiene som velges avhenger av om interessentene er støttende til prosjektet og om de har mulighet for å påvirke prosjektet eller ikke.

Trinn 5: Oppfølging og kontroll

Dette punktet har fokus på oppfølging av strategiene som er valgt. Evaluering med jevne mellomrom viser om prosjektets strategier har den ønskede effekt. Muligens bør strategi og relasjon i forhold til interessentene endres.

3.11 Kommunikasjon mot sponsor og forankring

Det er viktig at informasjon om interessentene blir kommunisert internt, slik at alle er klar over hvordan interessentene kan påvirke prosjektet. Det er viktig at all informasjon dokumenteres kontinuerlig. Ved dokumentasjon av informasjon, kan det bidra til erfaringsoverføring til andre prosjekter. Det kan også hjelpe nytt personell til å raskere kunne sette seg inn i den situasjonen prosjektet befinner seg i (Gottschalk og Karlsen 2008).

Hvis vi tar utgangspunkt i denne kommunikasjonstrappa, vet vi at rammene for prosjektet ble definert og målet for prosessen og hvordan de skulle organisere arbeide ble kartlagt innledningsvis. I forprosjektet ble interne og eksterne interessenter identifisert, men det er ikke gjennomført interessentanalyse i henhold til kjent teori. Fordi interessentanalysen ikke er gjennomført er det heller ikke grunnlag for å foreta en posisjonsanalyse av de viktigste interessentene. Ut ifra det kan en anta at det ikke ble lagt nok arbeid i utarbeidelsen av strategier i forhold til de aktuelle interessentene.

Vi vet at forankringsprosessen måtte utvides med 4-6 måneder. Vi mener at en gjennomtenkt strategi mot sponsor, hadde forhindret dette. En annen faktor som er interessant i denne sammenheng, at det ikke var direkte kontakt mellom sponsor og prosjektleder under prosjektet. Kommunikasjonen fra prosjektleder til sponsor har gått via programeier. Programeier og prosjektleder har hatt ukentlige møter hvor informasjon har blitt utvekslet.

Ut i fra teori vi har gjennomgått, pekes det på at prosjektleder og sponsor bør ha et godt og nært forhold. Sponsor styrer nedover i organisasjonen og prosjektleder styrer oppover. De bør tidlig i prosessen ha møter for å etablere grunnlaget for videre samarbeid. Noe av det som bør avklares, er hva som ønskes av hverandre, slik som relevant informasjon, støtte, møter og avklaring om hvem som skal gjøre hva i prosjektet.

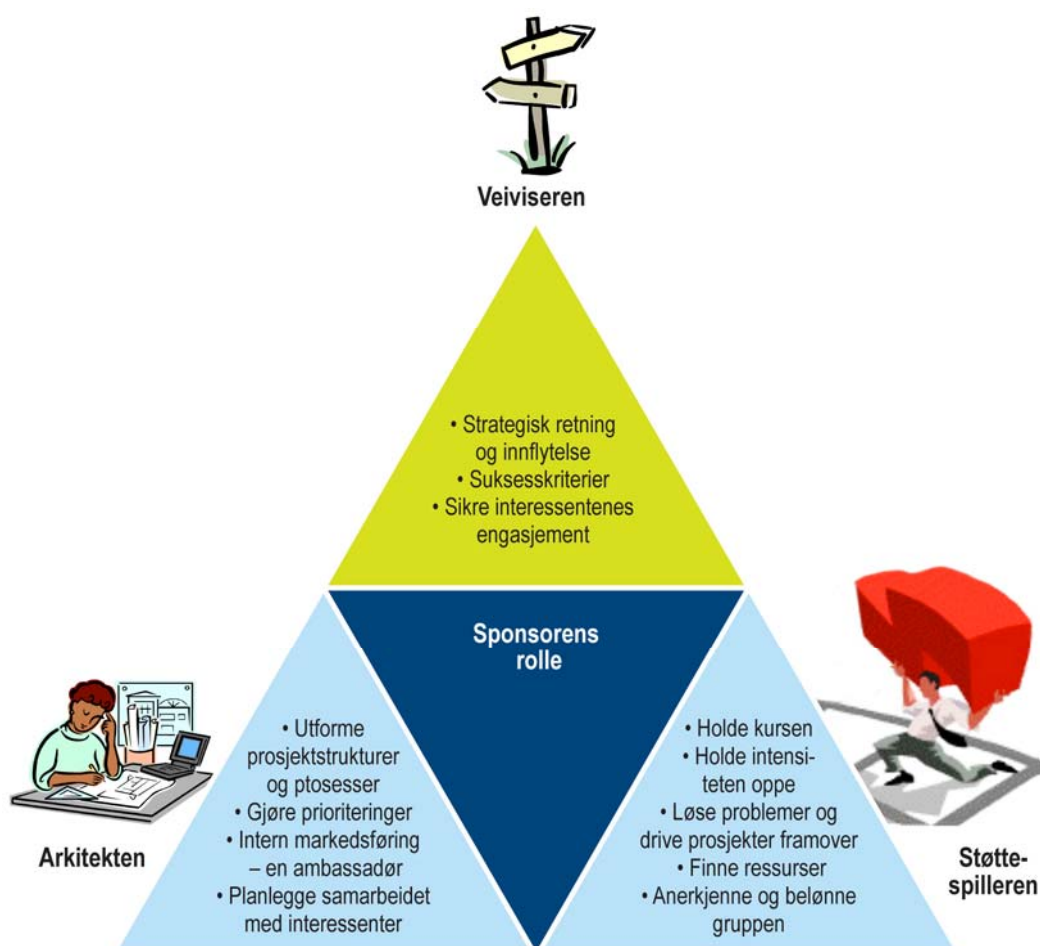
I informasjon vi fikk gjennom intervjuene vet vi at det var programeier som oppdaget at prosjektet var for dårlig forankret hos sponsor og i de ulike ledergruppene i basisorganisasjonen. Mangelen på forankring hadde sin bakgrunn i, at ikke alle i konsernledelsen forsto omfanget av prosjektet og det var "litt uenighet om målbilde".

I Andersen, Grude, Haug (2007) understrekes viktigheten av at det kommer tydelig frem i dokumentasjonen, hva prosjektet har ansvar for og hva det ikke skal omfatte. I følge Andersen, Grude, Haug (2007) skal et prosjekt bidra til å utvikle organisasjonen i den retning ledelsen ønsker. Hvis et slikt prosjekt ikke er vurdert og satt inn i en større sammenheng, kan det lett oppstå konflikter mellom den retningen ledelsen ønsker at organisasjonen skal utvikle seg i og den retningen prosjektet drar utviklingen.

Våre funn viser at sponsor ikke forsto omfanget av prosjektet, da det måtte i gangsettes en ny forankringsprosess hos sponsor og ledergruppene i basisorganisasjonen for å avklare forventinger og roller i tilknytting til forprosjektet. Prosjektleder ble informert av programeier om mangelen på forankring, og at han hadde satt i gang tiltak. Prosjektleder var ikke aktivt

involvert i forankringsprosessen. Fra informasjonen vi har fått gjennom intervjuet med prosjektleder, uttykte han dette var ”helt ok” på grunn av egne ressurser. Sett ut ifra prosjektets syn kan det argumenteres for at prosjektleders manglende involvering i forankringsprosessen oppover mot konsernledelsen og ledergruppene kan ha ført til at prosjektet har blitt mer forsinket enn det hadde trengt å bli.

I Briner, Hasting, Geddes (2008) understrekes betydningen av at sponsor og prosjektleder jobber tett sammen. Det er viktig å skape et forhold som er gjensidig preget av gjensidig respekt og tillit. Sponsoren ønsker seg konkrete resultater fra prosjektet, men er ikke ansvarlig for gjennomførelsen. I følge Briner, Hasting, Geddes (2008) har sponsoren tre forskjellige roller som han skal skjøtte under prosjektet.



Figur 3.7 Sponsorens rolle

Som vi ser er det mange oppgaver som i følge teorien skal løses i fellesskap mellom sponsoren og prosjektleder. Prosjektlederen skal sammen med sponsor blant annet utforme effektive strukturer og prosesser for å gjennomføre prosjektet. Hvis en ser dette i sammenheng med at sponsor ikke visste helt omfanget av prosjektet kan det argumenteres for at sponsor gjennom å arbeide aktiv med prosjektlederen om å utforme effektive strukturer og prosesser hadde fått en mye klarere oppfatning av prosjektets omfang.

Ifølge Karlsen og Gottschalk (2008), har kommunikasjon mellom personer i et prosjekt fire hovedfunksjoner:

- *En sosial funksjon. Dette dreier seg om å skape en følelse av samhörighet og fellesskap blant prosjektteamet.*
- *Ekspressiv funksjon. Kommunikasjon skal skape identitet og motivasjon hos prosjektdeltagere.*
- *Informasjonsfunksjon. Dette handler 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 til prosjektaktører.*

Vi ser at kommunikasjon har en viktig funksjon for å overføre informasjon og skaffe tilveie informasjon. Ved at det var programeier som hadde den direkte kontakten med sponsor og ledergruppene i basisorganisasjonen, var prosjektleder prisgitt den informasjonen programeier formidlet oppover og den informasjon han skaffet til veie og formidlet tilbake til prosjektlederen. For hvert ledd informasjon går gjennom, er det overhengende fare for at vesentlig informasjon går tapt. Det er stor sannsynlighet for at noe informasjon ble "borte på veien" både fra prosjektleder og oppover til sponsor og fra sponsor og tilbake til prosjektlederen. Det hadde og vært mye enklere for prosjektleder å påvirke forankringen og kontrollere at den var tilstede hvis han hadde hatt direkte kontakt med sponsor. Han kunne gjennom prosesser skapt identitet og fellesskapsfølelse for prosjektet.

3.12 Markedsføring av prosjektet

Det finnes mange definisjoner på hva markedsføring er, vi synes Kotler og Keller (2006) sin definisjon gir mening:

“An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”.

”Vi må kommunisere med alle som blir berørt av prosjektet”, (Briner, Hasting, Geddes 2008). Det at vi må kommunisere med alle sier litt om hvor viktig kommunikasjon med alle interessentene i prosjektet er. I følge Briner, Hasting, Geddes kan prosjektleder ved hjelp av å tilpasse ideer og metoder fra generell markedsføring integrere kommunikasjonsaktivitetene i prosjektplanene som normale arbeidsoppgaver der ressurser er avsatt til å utføre dem. Det er ifølge Briner, Hasting, Geddes viktig at kommunikasjon mot interessentene er en del av prosjektet fra starten av. Det vil sannsynlig føre til mindre problemer og friksjoner under gjennomføringen av prosjektet og man unngår da ofte overraskelser ved overleveringen av prosjektet.

I følge Briner, Hasting, Geddes er kommunikasjon spesielt viktige i åpne prosjekter, for eksempel i IT-sammenheng, noe som prosjekt vi omtaler i oppgaven er. Grunnen til at det er så viktig med kommunikasjon i åpne prosjekter, er at suksessen av prosjektet ofte henger sammen med hvor godt sluttbrukerne mestrer teknologien og hvor enkel den er å ta i bruk i. For å oppnå den anerkjennelsen som er ønskelig må kommunikasjonen av prosjektet eller ”markedsføringen” baseres på et program av planlagte, integrerte program der hensikten er å skape stabile og varige forbindelser.

Mange vil sikkert stille spørsmålet, trenger man markedsføring innen prosjektarbeid? Briner, Hasting, Geddes hevder at markedsføringen gir oss bevissthet om produktenes eksistens, formål, fordeler, utseende og funksjon. *”Om vi ikke vet at et produkt finnes kan vi heller ikke vite om vi har behov for det eller ikke”.*

Våre funn tyder på at prosjektet har blitt dårlig markedsført til brukerne.

Programeier sier: ”*Jeg har vært på ledermøter i alle forskningsinstitutt, men det er ikke solgt inn til organisasjonen som helhet*”.

Dårlig markedsføring av prosjektet til brukerne, kan føre til at brukernes engasjement og delaktighet til prosjektet svekkes. Briner, Hasting, Geddes (2008), mener at sluttbrukerne må sammenlignes med vanlige kunder. Det hevdes at sluttbrukere ofte betraktes som en ”*passiv flokk som må ta imot*”.

Gjennom god markedsføring av prosjektet kan du stimulere brukerne til å bli mer positive til det nye systemet som skal implementeres. Dette kan gjøres gjennom å dekke brukernes interesser og behov. Markedsføringen av prosjektet bør pågå gjennom hele prosjektperioden, først og fremst bør man forklare hvorfor prosjektet er viktig for virksomheten. I tillegg er det viktig å fremheve de sidene av prosjektet som er viktig for brukerne. Hvis dette ikke gjøres kan det skape problemer i overleveringsfasen.

Som nevnt tidligere er kommunikasjon i åpne prosjekter viktig. Briner, Hasting, Geddes, mener at en kommunikasjonsmodell bør inneholde følgende punkter:

- Hvem skal det kommuniseres med?
- Hvem er det som skal kommunisere med hvem?
- Hva skal kommuniseres?
- Hvordan skal det kommuniseres?
- Hvilke type media er det vi skal bruke for å kommunisere?
- Hva slags tilbakemelding skal kreves?

Programeier innrømmer under intervjuene at det har vært dårlig kommunikasjon ned til brukerne, men viser samtidig til deres kommunikasjonsplan. Det har imidlertid ikke vært mulig å oppdrive denne kommunikasjonsplanen. Det som i alle fall virker innlysende, er at kommunikasjonsplanen enten ikke brukes på riktig måte i forhold til brukerne eller prosjektledelsen ikke mener det er betydningsfullt å kommunisere med brukerne på en skikkelig måte. Dette støttes av informasjon som ble gitt under intervjuene.

”Det er liten eller ingen kommunikasjon fra ledelsen ned til brukerne om hva som skjer i prosjektet akkurat nå.” Dette er noe vi mener prosjektleder må ta ansvaret for. Prosjektleder argumentert for at det ikke er viktig å kommunisere og markedsføre forprosjektet i stor stil til brukerne før i neste fase i prosjektet.

Dette er imidlertid noe vi er uenige i. Kanskje kan det ved å skape forankring blant brukerne fra ”dag en” gjøre at brukerne vil gi tilbakemeldinger til prosjektledelsen om ting som kan forbedres i prosjektet. Mangel på kommunikasjon kan føre til at brukerne mister interessen for prosjektet. De føler at de ikke betyr noe fordi det ikke avsettes tid og ressurser for å holde dem oppdatert i prosjektet. I verste fall kan det føre til at de lager vanskeligheter for prosjektledelsen under prosjektet på grunn av de ikke helt ser betydningen av prosjektet.

Som nevnt i avsnittet om kommunikasjon og forankring til sponsor, ser vi at en av sponsors oppgaver er å engasjere seg i forhold til den interne markedsføringen. Som nevnt tidligere har prosjektleder ansvar for utformingen av kommunikasjonsplanen, men prosjektleder hadde ikke direkte kontakt med sponsoren. Denne mangelen på direkte kontakt mellom prosjektleder og sponsor var muligens med på å svekke forankringen av prosjektet i brukerne i basisorganisasjonen.

3.13 Uformell markedsføring og nettverksbygging

En annen side ved markedsføring som er lett å glemme, men som likevel er veldig viktig er uformell markedsføring og nettverksbygging. ”*Nettverk oppstår ikke av seg selv, de må bygges og styres så de blir en del av prosjektets interne markedsføring.*” (Briner, Hastings, Geddes 2008). Og de mener det er veldig viktig innenfor markedsføringen at en bygger opp gode, langvarige relasjoner.

Kottler og Keller (2006,60) peker på fire viktige grupper det er spesielt viktige å rette markedsføringen mot, kunder, ansatte, markeds partnere og interessenter. For å bygge en sterk relasjon til disse gruppene trengs det at en setter seg inn i hva de er i stand til å gjøre, deres ressurser og forstå hva deres behov og mål er.

De understreker viktigheten av relasjonell markedsføring ved si følgende: ”hvis du bygger et effektivt relasjonelt nettverk med viktige interessenter så vil du” håve inn”.

Prosjektlederen og prosjektmedarbeiderne driver uformell markedsføring gjennom hele arbeidsdagen. Briner, Hastings, Geddes (2008) mener sågar at den uformelle kontakten er bedre for di den er mer ”levende, umiddelbar og direkte rettet mot oss”. En av grunnene til at uformell markedsføring fungerer er at den engasjerer og en kan si og svare direkte til den som sier noe.



Figur 3.8 Den nye rollen innen nettverksarbeid.

Hvor godt den relasjonelle markedsføringen gjennomføres i dette prosjektet kan det være litt vanskelig å si noe bastant om. Prosjektgruppa intervjuet 100 personer fra hele organisasjonen, og de ble gjennomført som gruppeintervju. Bakgrunnen for intervjuene var for å sikre brukernes behov. Under intervjuene observerte prosjektleder personer for å se etter folk som var ekstra interesserte, og som var ønsket i ekspertgrupper. Personene i ekspertgruppa har fungert som endringsagenter ut i basisorganisasjonen.

Funn tyder på at prosjektet ikke har blitt tilstrekkelig markedsført ned til brukere. Dette kan vi si på bakgrunn av informasjon, som nevnt tidligere i oppgaven. Sitat

fra en prosjektmedarbeider: *”Det er lite eller ingen kommunikasjon fra ledelsen ned til brukerne om hva som skjer i prosjektet akkurat nå”*.

En av grunnene til at det er vanskelig kan være at SINTEF er en stor organisasjon med veldig mange sluttbrukere og det kan være vanskelig å ha nok tid og ressurser til å drive relasjonell nettverksbygging i stor grad.

Hvis det stemmer at det finnes en kommunikasjonsplan i prosjektet, kan det tenkes at den at den relasjonelle markedsføring kunne blitt gjennomført på en bedre og mer effektiv måte hvis det hadde blitt vektlagt sterkere i planen at brukerne var en viktig gruppe å kommunisere med.

4 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi tatt for oss et PSO prosjekt hvor vi har hatt fokus på ”P” (personutvikling) og ”O” (Organisasjonsutvikling). Vi har sett på hvordan prosjektleder ledet prosjektet i forhold til Briner, Hasting og Geddes’ Kompassteori. Prosjektlederen ble rekruttert inn eksternt og ble tildelt en prosjektgruppe som programeier hadde satt sammen. Prosjektgruppen var satt sammen fra medarbeidere i basisorganisasjonen.

Vi valgte å se nærmere på tre ulike retninger av Kompassteorien og så på hvordan prosjektleder styrte i forhold til disse. Disse var:

- Oppover mot sponsoren. Her så vi på hvordan prosjektleder ledet for å skape forankring til sponsor.
- Utover mot brukerne, der vi så på hvordan prosjektet ble markedsført mot brukerne.
- Nedover mot prosjektgruppa, hvor vi så på hvordan prosjektleder ledet prosjektgruppa.

Hvordan håndterte prosjektleder dette?

Vi vet at prosjektleder ikke hadde direkte kontakt med sponsor. Programeier fungerte i prosjektet som mellomledd mellom sponsor å prosjektleder. Forankring til sponsor var ikke god nok og dette førte til en ny forankringsrunde.

Dette er noe prosjektleder kunne forhindre hvis han hadde hatt direkte kontakt med sponsor. Virker som en dårlig løsning med en mellommann da mye informasjon kan gå tapt ”på veien”.

Prosjektet ble markedsført mot brukerne ved hjelp av endringsagenter. Dette ser ikke ut til å ha fungert optimalt.

Det er prosjektleders oppgave at prosjektet har en god kommunikasjon til interessentene i prosjektet. En kommunikasjonsplan sier noe om hvordan en skal kommunisere med interessentene. Denne planen har ikke fungert godt. Dårlig utformet kommunikasjonsplan, lite tilgjengelige resurser eller for lite fokus på hvordan det skal kommuniseres til brukerne kan være årsak til det.

Prosjektleder har bred og lang prosjektledererfaring og benytter seg av situasjonsbestemt ledelse som baserer seg på at medarbeidere er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Han utøvde en delegerende lederstil som kjennetegnes ved lav styring og støtte, da alle i prosjektgruppa hadde god kompetanse og høy motivasjon for å løse oppgavene i prosjektet.

Prosjektleder ble godt kjent med hver enkelt prosjekt medarbeider og skapte tillit, trygghet, engasjement og gode rammer for hvordan prosjektets oppgaver skulle løses. Det virker som prosjektleder ledet prosjektgruppa på en forbilledlig måte.

5 LITTERATURLISTE

- Andersen, Erling S., Tor Haug, and Kristoffer V. Grude. 2004. *Målrettet prosjektstyring*. 5. utg. ed. Bekkestua: NKI-forl.
- Andersen, Erling S., and Eva Schwencke. 1997. *Prosjektarbeid : en veiledning for studenter*. 2. utg. ed. Bekkestua: NKI forl.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. 2002. *Developing potential across a full range of leadership : cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse : verktøy og virkemidler*. 3. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- Briner, Wendy, Colin Hastings, Michael Geddes, and Michel Esnault. 2000. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dalland, Olav. 2007. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. ed, *Helse- og sosialfag : høgskole*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. 1993. *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Jessen, Svein Arne. 2002. *Prosjektadministrative metoder*. 5. utg. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Karlsen, Jan Terje, and Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Essentials of organizational behavior*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Artikler

- Gaddis, Paul O. 1959. The project manager. *Harvard Business Review*, 37 (3): 89-97.

Internetthenvisinger

<http://skala.sintef.no/no/Styringssystem/>

<http://skala.sintef.no/no/Etikk/>

<http://skala.sintef.no/no/Opplaring>

6 FIGURLISTE

Figur 1.1 PSO- prosjekter

Figur 1.2 Modeller i forhold til basisorganisasjonen

Figur 1.3 Organisasjonskart i SINTEF

Figur 3.1 Forventningstrekanten i større sammenheng

Figur 3.2 Prosjektlederens ”kompass”

Figur 3.3 Fjorten integrerende prosesser

Figur 3.4 Intern teamorganisering over prosjektets faser

Figur 3.5 Situasjonsbestemt ledelse

Figur 3.6 Metode av håndtering av interessenter

Figur 3.7 Sponsorens rolle

Figur 3.8 Den nye rollen innen nettverksbygging

7 VEDLEGG