

Bacheloroppgave i prosjektledelse

ved Handelshøyskolen BI

- Veien mot suksess –



Eksamenskode og navn:

BTH 2532 - Prosjektledelse

Utleveringsdato:

11.1.2012

Innleveringsdato:

5.6.2012

Studiested:

BI Trondheim

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

*«Å komme sammen er begynnelsen.
Å holde sammen er fremgang.
Å arbeide sammen er suksess.»*

- Henry Ford -

Forord

Bacheloroppgaven er utarbeidet i forbindelse med studiet BTH 2532 Prosjektledelse ved Handelshøgskolen BI Trondheim og er vår avsluttende del av det treårige bachelorstudiet i økonomi og administrasjon.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært interessant og utfordrende fra første stund. Valg av tema har gjort det mulig for oss å få et bedre innblikk i hvorfor arrangementer blir vellykket og oppnår suksess. Gjennom prosessen har vi hatt fokus på at denne oppgaven skal være til nytte i fremtiden for komiteer som skal arrangere og gjennomføre "Næringslivsdagen", heretter kalt NLD.

Det er blitt lagt ned mye arbeid i oppgaven, og det har vært en lærerik og spennende prosess. Forfatterne ønsker å takke vår veileder og foreleser Tore Aalberg for god støtte og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet med bacheloroppgaven.

Vi vil også takke alle informantene på våre dybdeintervjuer for at de stilte sin tid til vår disposisjon og til slutt ønsker vi å takke hverandre for godt samarbeid.

God lesning!

Trondheim, 5. juni 2012

.....
Michael Neerland

.....
Hanne Kristin Bergli

.....
Lisa Marie S. Løseth

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
SAMMENDRAG.....	IV
DEL 1 INNLEDNING	1
1.1. NÆRINGSLIVSDAGEN BI TRONDHEIM.....	1
1.2. TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.2.1 PROBLEMSTILLING.....	2
1.2.2 AVGRENSET PROBLEMSTILLING.....	2
1.2.3 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA OG PROSJEKT.....	3
1.2.4 OPPGAVENS FORMÅL OG MÅL.....	3
1.2.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	3
DEL 2 METODE.....	4
2.1 HVORDAN VI HAR SAMARBEIDET I OPPGAVESKRIVNINGEN.....	4
2.2 VALG OG BESKRIVELSER AV METODE FOR INFORMASJONSINNHEMTING.....	4
2.3 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA	5
2.4 INNSAMLING AV SEKUNDÆRDATA.....	5
2.5 KRITIKK AV METODE.....	5
DEL 3 KRITISKE SUKSESSFaktorER.....	6
3.1 ARRANGEMENT SOM PROSJEKTFORM	6
3.2 HVA ER SUKSESS?.....	6
3.3 KRITISKE SUKSESSFaktorER	6
3.5.1 SUPPORT.....	7
3.5.2 TEAM.....	10
3.5.3 MANAGEMENT.....	19
3.5.4 PLAN.....	26
3.5.5 TRAINING	30
3.5.6 COMMUNICATION.....	35
DEL 4 KONKLUSJON	39
DEL 5 LITTERATURLISTE/KILDELISTE.....	42
DEL 6 VEDLEGG	44

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet kritiske suksessfaktorer i prosjekter. Vi har sett nærmere på hvilke faktorer som bidrar til suksess for arrangementsprosjekter og har tatt for oss arrangementet NLD som arrangeres i regi av BIS. Ut i fra temaet har vi valgt problemstillingen:

«Hvilke kritiske suksessfaktorer bidro til suksess for Næringslivsdagen»

Målet med oppgaven er å gi fremtidige studenter en veiledning på hva som er avgjørende for at NLD skal bli en suksess. Utredningen vår kan bidra til at ledelsen av en slik komité får en bedre forståelse av hva som ligger bak de frivilliges innsats samt å sette fokus på viktigheten av flere faktorer som

Opgavens struktur er bygd opp slik at vi starter med en presentasjon av prosjektet og valg av tema og problemstilling. Deretter et metodekapittel som viser hvordan vi har innhentet primær- og sekundærdata. I et eget teorikapittel presenterer vi de seks kritiske suksessfaktorene vi har valgt å fordype oss i: **support, team, management, plan, communication og training**. Sammenhengen mellom de kritiske suksessfaktorene og teorien vi har anvendt, er sammenstilt i en oversiktstabell (se vedlegg 2). Til slutt har vi analysert funnene og trukket frem de viktigste i en hovedkonklusjon.

Funnene våre viser at alle de seks kritiske suksessfaktorene har en påvirkningskraft for NLD sin suksess, men at noen viser seg å spille en større rolle enn andre. I rangeringen av de kritiske suksessfaktorene, er det team og management som scorer høyest og som er de faktorene som omhandler menneskene i prosjektet. Sammensetningen av teamet er en viktig del i startfasen av prosjektet for å få en komite som fungerer godt sammen.

Ledelse av et prosjekt er nødvendig, og gjennom en analyse av de fjorten integrerende prosessene kom det frem at å sikre fremgang, skape motivasjon og et stimulerende miljø er forutsetninger for prosjektets suksess. De resterende faktorene fremstår i dette arrangementet mer som prosjektverktøy. Med det mener vi at de ene og alene ikke er avgjørende for prosjektets suksess men at de bidrar som hjelpemidler til prosjektets prosess.

Del 1 Innledning

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for prosjektet vi har valgt å basere oppgaven på og deretter valg av tema og problemstillingen. Videre vil vi presentere oppgavens avgrensede problemstilling, formål og mål og til slutt vil vi gi et innblikk i hvordan vi har valgt å strukturere besvarelsen vår.

1.1. Næringslivsdagen BI Trondheim



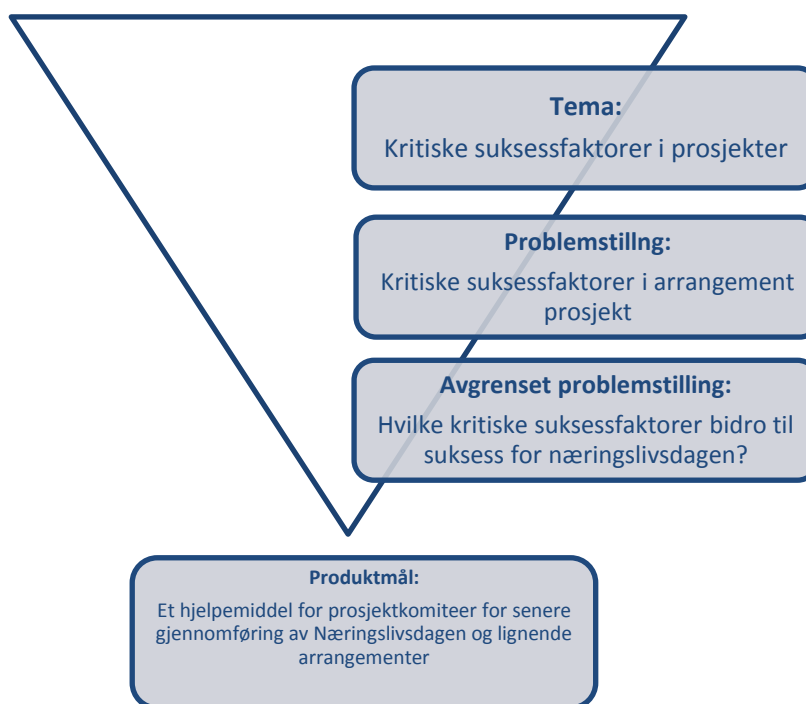
NLD ved Handelshøyskolen BI Trondheim er et årlig arrangement som har blitt arrangert i regi av frivillig studentgrupper siden 1988. Tar man utgangspunkt i prosjektoppgavens karakter kan NLD i følge Mikkelsen og Riis (2007) karakteriseres som et prosjekt.

Prosjektkomiteen er en sammensatt gruppe studenter. Disse blir videre delt inn i ulike «undergrupper» med tilhørende ansvarsområder. De aktuelle gruppene er event, økonomi, foredrag og markedsføring. Årets komité besto av 21 studenter hvorav en leder og en nestleder (NLD Trondheim 2012).

I år ble NLD avholdt den 22. Februar, og som i fjor ble den arrangert på Rica Nidelven Hotell. Målet for dagen er at studentene skal få muligheten til å snakke med sine eventuelle fremtidige arbeidsgivere, hente motivasjon og inspirasjon av kjente foredragsholdere og bygge nettverk. Tema for årets NLD var *''Be One Step Ahead''*, som handler om å se fremover, tenke langsiktig og tørre å være ambisiøs med tanke på egen fremtid. Årets foredragsholdere var Bjørn Kjos, Dag Otto Lauritzen, Stig Hjerkin Haug og Karin Fevaag Larsen.

1.2. Tema og problemstilling

Ved hjelp av Andersen og Schwencke (2012, 31) sin ”trakt”, viser vi her hvordan tema og problemstilling for vår oppgave henger sammen.



1.2.1 Problemstilling

Vi ønsket å fordype oss på kritiske suksessfaktorer for arrangementer. Ved å gå i dybden på et slikt tema får vi en bedre forståelse for hvorfor et arrangement slik som NLD blir vellykket. Selv om kritiske suksessfaktorer er en liten del av pensum i prosjektledelse er det ifølge Karlsen og Gottschalk (2008, 129) en av prosjektleders viktigste oppgave å gjennomføre prosjektet med suksess.

”Kritiske suksessfaktorer i arrangement prosjekt.”

1.2.2 Avgrenset problemstilling

En av de fem karakteristika ved prosjekter som Christensen og Kreiner (1991) fremhever, er at et hvert prosjekt er unikt og derfor er det vanskelig å definere eksakte kritiske suksessfaktorer for arrangementer som prosjekttype under en helhet. Vi har derfor valgt å se på hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til suksess for NLD og med bakgrunn i modellen til Magnusson, Nilsson og Carlsson (2004) utformet vi vår avgrensede problemstilling til:

”Hvilke kritiske suksessfaktorer bidro til suksess for NLD?”

1.2.3 Begrunnelse for valg av tema og prosjekt

I oppgavebeskrivelsen stod vi svært fritt med hensyn til valg av tema. Det eneste kravet var at temaet skulle ha tilknytning til prosjektarbeid. Vi valgte kritiske suksessfaktorer som tema fordi vi synes at det å identifisere de viktigste suksessfaktorene for NLD ville være både utfordrende og interessant. NLD ble valgt som prosjekt av to grunner. For det første synes vi at NLD er et bra konsept og fordi to av gruppemedlemmene har vært med i NLD komiteen. På grunnlag av det, så vi muligheten til å skrive en god oppgave der vi hadde tilgang på all den informasjonen vi ville få bruk for.

1.2.4 Oppgavens formål og mål

Formålet med denne oppgaven er å bidra til at NLD blir en enda større suksess i årene fremover. Målet er å skrive en rapport som skal fungere som en veiledning og et hjelpemiddel for prosjektleder og medlemmer i senere år for NLD på BI.

1.2.5 Oppbygging av oppgaven

Vi har valgt å strukturere oppgaven vår i følgende 4 kapitler:

Kapittel 1: Innledning med valg av tema og problemstilling

Kapittel 2: Metode og kilder

Kapittel 3: Relevant teori

Kapittel 4: Konklusjoner

Kapittel 3 har vi delt opp i seks delkapittel. Hver del er igjen delt opp i en teoridel, hvor vi presenterer den aktuelle teorien for den kritiske suksessfaktoren, et underkapittel med funn fra dybdeintervju og avslutningsvis en delkonklusjon. Det mest sentrale fra våre delkonklusjoner vil videre i kapittel 4 bli presentert som en hovedkonklusjon. I hovedkonklusjonen vil vi også komme med våre anbefalinger da produktmålet med rapporten er å utarbeide et hjelpemiddel for prosjektkomiteer for senere gjennomføring av NLD.

Del 2 Metode

I dette kapitlet forklarer vi kort om hvordan prosessen for oppgaveskrivingen har vært, hvordan vi har jobbet sammen som gruppe, hvordan vi har hentet informasjon og til slutt litt om metode- og kildekritikk.

2.1 Hvordan vi har samarbeidet i oppgaveskrivingen.

Vi avtalte å skrive bacheloroppgaven sammen høsten 2011. Gruppen har hatt jevnlig møter siden oppstart i januar i år. Tidlig i oppstartsfasen utarbeidet vi en milepælplan og en arbeidsstruktur som vi har fulgt gjennom hele prosessen. For å sikre oss en god og interessant oppgave brukte vi en del tid på valg av tema og problemstilling. Etter at det var klart satte vi opp en plan for den teoretiske delen i prosjektoppgaven. Gjennom intervju med leder for NLD ble vi enige om 6 interessante suksessfaktorer ut ifra en liste med 16 kritiske suksessfaktorer. For å sikre oss en jevn framdrift i skriveprosessen delte vi de 6 faktorene oss imellom slik at alle hadde ansvarsområder.

Det var viktig for oss som en gruppe å ha jevnlig møter, diskusjoner og idéutveksling slik at alle var delaktige gjennom hele oppgaven. Bare to av oss i gruppen hadde skrevet oppgave sammen før, men vi fant raskt ut at vi alle var like strukturert og hadde like ambisjoner for oppgaven. For å gjøre skrivingen mer ryddig og effektiv brukte vi programmet «Dropbox» (Dropbox.no) som prosjektverktøy. Der kunne vi dele og lagre all relevant informasjon og dokumenter, og oppgaven ble automatisk oppdatert etter hvert som vi skrev sammen eller hver for oss.

2.2 Valg og beskrivelser av metode for informasjonsinnhenting.

For å besvare problemstilling vår best mulig har vi valgt å anvende et eksplorativt design (Christensen og Kreiner 1991) fordi vi i utgangspunktet har liten kunnskap om hvilke kritiske suksessfaktorer som fører til suksess. Ved bruk av et eksplorativt design med individuelle dybdeintervjuer kan vi som intervjuere styre samtalen i større grad den veien vi ønsker slik at vi får belyst problemstillingen vår. Andre fordeler ved bruk av dybdeintervjuer er i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 40) at informantene ikke blir påvirket av andre informanters svar og meninger. Dybdeintervju som metode er også mer fleksibelt i den grad at vi kan avtale med informantene om når og hvor det passer for dem å møtes.

2.3 Innsamling av primærdata

Våre primærdata er samlet inn gjennom en kvalitativ undersøkelsesmetode med bruk av dybdeintervjuer. Totalt ble det gjennomført 8 dybdeintervjuer med ulike preferanser til prosjektet, for å få frem ulike synspunkter som belyser saken fra forskjellige sider. De 8 informantene på intervjuene var et utvalg av årets og fjorårets deltakere på NLD. Sammen med intervjuene har vi også innhentet primærdata gjennom observasjon ved at vi har deltatt på et informasjonsmøte og på Kick-off, samt at vi alle 3 deltok på selve arrangementet 22. Februar. I forkant av intervjuene med informantene utformet vi en intervjuguide basert på de 6 kritiske suksessfaktorene, dette for å få et bedre innblikk i hvordan disse faktorene har blitt oppfattet av de som har jobbet tettest med arrangementet. Spørsmålene ble formulert slik at svarene skulle bidra til å gi oss svar på problemstillingen vår samt å sjekke om dette kan begrunnes med teori.

Vi satte opp intervjuguiden med åpne spørsmål slik at informantene kunne svare mer fritt. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke, hvor det ble brukt ca. 45 minutter på hvert intervju.

2.4 Innsamling av sekundærdata

For innhenting av sekundærdata har vi benyttet oss av teori fra pensum i prosjektledelse, samt relevant litteratur fra andre fag vi har hatt i foregående semester. Her vil vi henvise til referanselisten bakerst i oppgaven og oversiktstabellen for prosjektoppgaven (se vedlegg 2) for mer detaljert informasjon.

2.5 Kritikk av metode

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 90) bør utvalget av informanter strekke seg fra 15-25 informanter. Da vi bare har intervjuet 8 personer er ikke resultatet vårt representativt. Det kan også være andre faktorer som gjør at resultatene våre ikke blir 100 % signifikante. Gjennom intervjuprosessen kan vi ha påvirket informantene gjennom kroppsspråk, stilt et ledende spørsmål eller fortsatt samtalen uten at informanten har fått tenkt seg godt nok om. En annen faktor som kan påvirke er at informantene ikke har det samme teoretiske grunnlaget som oss innenfor fagfeltet prosjektledelse. Da vi har tatt utgangspunkt i seks kritiske suksessfaktorer for NLD og bygd opp oppgaven etter dem har vi

med det eliminert andre mulige faktorer som bidrar til suksess. I forhold til modellen vi har benyttet oss av i oppgaven er denne utformet for implementering av ERP-systemer i en organisasjon (se vedlegg 1). Vi har likevel valgt å benytte oss av denne, da vi ikke har funnet noen eksakt modell som passet vårt tema. Vi mener at mange av faktorene i modellen også kan fungere for vårt arrangement.

Del 3 Kritiske suksessfaktorer

I dette kapittelet tar vi for oss de seks kritiske suksessfaktorene, som vi i starten av prosessen med oppgaveskrivingen kom frem til i samarbeid med årets prosjektleder for NLD. Faktorene ble hentet ut i fra vår hovedmodell (se vedlegg 1) og rangert av våre informanter gjennom intervjuene, fra minst viktig til mest viktig. I tillegg til dette vil også vi rangere faktorene etter det vi kommer frem til i oppgaven vår. Rangeringen vil bli presentert i vår hovedkonklusjon, etter at alle analyser og funn i intervju er beskrevet.

3.1 Arrangement som prosjektform

Arrangement som prosjekttype er en av til sammen syv prosjekttyper som er definert av Mikkelsen og Riis (2007). Kjennetegn for arrangementer er ifølge dem omfattende forarbeid og planlegging som ofte pågår over lang tid i forkant av selve arrangementet. Karlsen og Gottschalk (2008, 32) påpeker at det vil være store utfordringer med planleggingen frem mot selve dagen, også i forhold til kommunikasjon og koordinering mellom ledere og de frivillige medarbeiderne.

3.2 Hva er suksess?

Suksess kan være et uklart begrep men generelt kan man si at suksess sier noe om i hvilken grad man har lyktes i å gjennomføre et prosjekt på en ønsket måte, i forhold til sine målsettinger.

3.3 Kritiske suksessfaktorer

Det er viktig å definere hva suksessfaktorer er, fordi de lett kan forveksles med suksesskriterier. Suksessfaktorer er noe man kan tilføre prosjektet for at det skal bli vellykket, disse kan man påvirke og observere gjennom hele prosjektet.

Suksesskriterier er derimot indikatorer eller verdier som man kan måle i ettertid for å vurdere prosjektets suksess.

3.5.1 *Support*

I dette delkapittelet tar vi for oss interessentene til NLD med hovedfokus på BIS, DNB og BI administrasjonen. Videre vil det bli presentert funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det bli konkludert med hvilken rolle support har hatt i NLD.

I følge Andersen, Grude og Haug (2004, 58) er det viktig å få frem hvem som har hovedansvaret i prosjekter. Den som har hovedansvaret kalles ofte enten prosjekteier eller oppdragsgiver og har et vesentlig eierforhold til prosjektet. Hvor mye eieren er involvert i selve prosessen er forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Ofte vil det være sånn at prosjekteier kun har et ansvar for at det gjennomføres mens andre tar seg av selve gjennomføringen. I andre tilfeller vil det være helt avgjørende at prosjekteier er delaktig og engasjert i prosjektet.

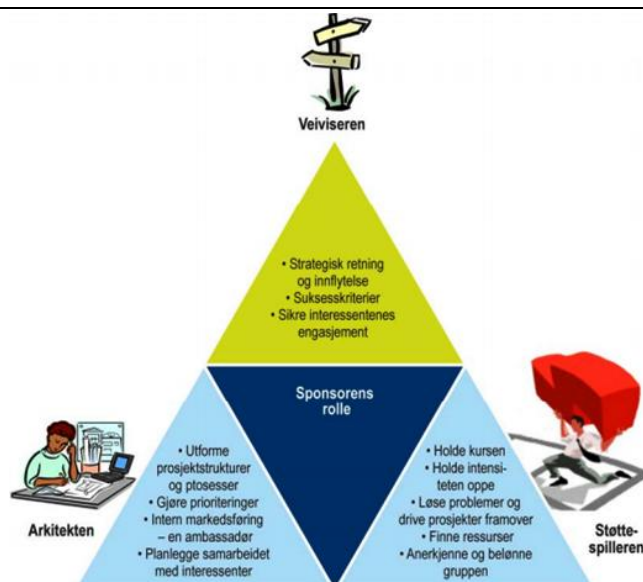


Et annet ord for eier er *sponsor*. Dette er den engelske betegnelsen og vil ikke nødvendigvis passe for alle typer prosjekter, men passer imidlertid godt når det gjelder arrangement. En eier av arrangementet har ofte kun ansvaret som en vanlig oppdragsgiver, men en mindre eller ingen rolle i selve utførelsen.

Teori

Sponsorens rolle

En sponsor er en sentral person som ønsker positive resultater av prosjektet, men som ikke selv er ansvarlig for selve utførelsen. Sponsoren har tre forskjellige roller å ivareta, som blant annet Briner, Hastings og Geddes har illustrert i en figur (2000, 84):



Figur 1: Sponsorens rolle

Som *veiviser* må en sponsor sørge for å sikre at alle mulige interessenter forstår meningen og formålet med prosjektet. Det er viktig at han har nok informasjon til å kunne besvare spørsmål rundt dette. I forhold til interessentene kan han bidra med å finne deres funksjon eller medvirkning til prosjektet. En sponsor vil også kunne bidra med å forutse og klargjøre aktuelle risikomomenter og fallgruver for prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 85).

Sponsoren har en annen viktig rolle som vi kaller *arkitekten*. Han har som oppgave å bidra med å utforme prosesser og strukturer for prosjektet, gjerne i samarbeid med prosjektleder. Sponsoren besitter mye av informasjonen rundt prosjektet og er prosjekteieren. Det er derfor naturlig i enkelte prosjekter, at han fungerer som en slags talsmann for prosjektet ut mot interessentene, der han markedsfører og synliggjør visjoner og planer. En viktig del av denne rollen vil være å engasjere og motivere alle parter som er delaktig i prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 85).

Den viktigste rollen en sponsor har, er å fungere som en *støttespiller*. Det vil variere hvorvidt en sponsor tar del i arbeidet, men det vil alltid være aktuelt å fungere som en støttespiller. En støttespiller har oversikt utenfra, og forsikrer seg om at prosjektgruppen er frisk og sterk. Om det oppstår problemer underveis, vil sponsoren være til disposisjon for å bidra til å løse disse (Briner, Hastings og Geddes 2000, 85).

Funn

BI Studentsamfunn (BIS Trondheim 2012) er eier og igangsetter av NLD, og har blitt brukt til å få en del tips og ideer om hvordan arrangementet kan gjennomføres. Det kommer imidlertid fram i intervjuene med årets og fjorårets leder at man gjerne ser på NLD som et eget prosjekt og at man enda har en vei å gå for å inkludere alle interessentene enda mer. Når det kommer til BI administrasjonen og deres påvirkning svarer leder:

«BI administrasjonen begynner å se viktigheten med å støtte opp om BIS og NLD, og ser at det også kommer BI Trondheim til gode. Selv om de ikke var så delaktig i prosjektet, var de mer enn villig til å stille opp når de ble spurt.»

Prosjektleder for NLD forteller videre at det er viktig at man har god kommunikasjon med interessentene og informerer dem om prosessen. Spesielt med tanke på å få økonomisk støtte er dette viktig. Nestleder for komiteen sier:

«Viktigheten av å ha god støtte hos interessentene kom veldig godt frem da reklamebanner på Rica Nidelven skulle anskaffes. Dette var et tiltak som ville sørge for god markedsføring av BIS, NLD, BI og hovedsponsor DNB. Her hadde ikke komiteen i NLD budsjett til å ta kostnaden selv. Derfor ble det laget en avtale mellom BIS, BI administrasjonen og DNB om at de skulle betale en tredjedel hver av kostnadene.»

Delkonklusjon

En prosjekteier vil ha ulik rolle i forskjellige prosjekter. Det påpekes flere steder i teorien, at en prosjektleder bør ha godt samarbeid og kontakt med oppdragsgiveren for prosjektet. I de fleste tilfeller er nok dette sant, men vi ser også at dette kommer an på hvilke type prosjekt det dreier seg om. Om prosjekteier skal være delaktig i prosjektet bør det være en god forståelse mellom prosjektleder og eier tidlig i prosessen for å unngå misforståelser. Ifølge Briner, Hastings og Geddes (2000, 89) er det viktig å avklare hvilke forventinger man har av hverandre, og eventuelt hvem som skal gjøre hva i prosjektet og hvem som tar hvilke avgjørelser.

Vi opplever det slik at sponsor og prosjektleder har hatt lite kontakt gjennom planleggingsprosessen frem mot arrangementet. Leder i BIS mener denne kontakten kan forbedres med en mer åpen kommunikasjon, slik at de som interessent kan være med involvert. Noe av grunnen til mangelen på kontakt virker å komme av uklare roller og ansvarsområder mellom prosjektleder og eier, og at de ikke vet hva de skal forvente av hverandre. BIS er per i dag en verdifull, men ubenyttet ressurs som komiteen og prosjektleder bør inkludere mer i prosessen. Et tettere samarbeid kan utgjøre verdifulle synergieffekter for prosjektet ved at man får en ny vinkling på problemstillinger og avgjørelser.

3.5.2 Team

I dette delkapittelet tar vi for oss teambygging, motivasjon og samarbeid i komiteen. Videre vil det bli presentert funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det bli konkludert med hvilken rolle team har hatt for NLD.

Teori

Team kan defineres som:

«en sosial gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse.»



Karlsen og Gottschalk (2008) påpeker tre ting som kjennetegner et team. For det første, arbeidet mot et felles mål. Målet skal være klart definert for alle i teamet og ellers de som er berørte. Det andre kjennetegnet er at teamet jobber sammen for å sikre måloppnåelse. Det betyr ikke nødvendigvis at man jobber sammen om alle oppgavene, men at man kan benytte seg av medlemmer for utveksling av kompetanse og som støttespillere. Det siste kjennetegnet er at menneskene utgjør en *gruppe*. Det vil si at de sammen skaper gjensidig tilhørighet, støtte og samvær. Bruk av teamarbeid i arrangement som prosjektform gjør at man maksimalt kan utnytte hver enkeltes unike faglige, sosiale og personlig kompetanse. Professor Kjell A. Eliassen (2008) på BI har oppsummert hva vi oppnår av teamarbeid slik:

- Bedre prestasjoner og oppgaveløsning
- Økt fleksibilitet og effektivitet
- Gjensidig læring og utvikling

- Enklere koordinering
- Mobilisering av kompetanse
- Økt arbeidsglede
- Ansvarlighet og myndiggjøring

Gruppe vs. Team

Det er viktig å skille mellom gruppe og team da dette ofte er uklart. I en gruppe vil det individuelle ansvaret være dominerende i forhold til et team der det er både et sosialt og et individuelt ansvar (Reichborn 2006). Teamet vil være avhengig av hverandres individuelle input til måloppnåelsen for å kunne levere et ferdig produkt eller fullføre et arrangement, og gjennom teamarbeidet kommer man frem til løsninger sammen. Typisk for gruppearbeid er uklare rutiner og metoder for planlegging og gjennomføring, men grupper vil likevel møtes ofte for å forsikre seg om at man er på rett spor for så å avtale prosessen videre.

Teori om team er svært omfattende, vi har derfor valgt å sette fokus på noen få områder innenfor teamarbeid som har vist seg å ha stor påvirkning på arbeidsmiljøet for komiteen i NLD. Gjennom dybdeintervju har vi kommet frem til tre sentrale faktorer for prosjektteamet som vi skal diskutere videre i oppgaven:

- Teamsammensetting og utvikling av lagånd.
- Motivasjon hos hver enkelt komité medlem.
- Samarbeid innad i gruppen.

Teamsammensettingen og utvikling av lagånd

Hvordan går man fra å være en gruppe mennesker til å bli et godt team? For å vurdere denne prosessen i forhold til NLD, har vi benyttet modellen for teambyggingsprosess av Tuckman og Jensen (1997). Prosessen beskriver fem faser som en gruppe går gjennom for å bli et team.



Figur 2: Teambyggingsprosessen

Teambygging er en prosess der forskjellige mennesker med forskjellig bakgrunn og kompetanse som er sammensatt i en gruppe, skal formes til et fungerende og samarbeidende team. Det er viktig å komme i gang med teambygging så tidlig som mulig i et prosjekt slik at man raskt kan komme i gang med de oppgavene som skal gjøres. Hensikten er å oppnå god kommunikasjon og et åpent og uformelt miljø der man kan utrykke meninger og ideer. Ikke minst kan man oppnå en gjensidig tillit til hverandre som bidrar til godt samarbeid.

Forming

Den første fasen i prosessen er preget av at medlemmene i gruppen blir kjent med hverandre. Gruppen er som regel sammensatt av mennesker som ikke kjenner hverandre fra før og som gjerne blir satt sammen på grunnlag av de oppgavene som skal løses, kompetansen man innesitter eller lignende. Dette gjør at det ofte er stor usikkerhet i bli-kjent fasen, fordi man skal prøve å finne sin plass i en gruppe med forskjellige mennesker (Karlsen og Gottschalk 2008, 165).

Storming

Når man har blitt kjent i teamet, er det tid for at man bestemmer seg for hvordan man skal jobbe sammen som et team. Her kan det lett bygges opp konflikter rundt oppgavefordeling og ansvarsområder. Medlemmene har godtatt at de er delaktig i et team, men de kan føle på begrensninger på sin individuelle innsats fordi det skal jobbes som et lag noe som gjør at det er lite konstruktivt samarbeid i gruppen. Det er viktig at gruppelederen viser frem sin autoritet, slik at alle medlemmene

kan utvikle respekt for lederen ikke bare som en støttespiller og veileder, men en som har den avgjørende stemmen (Karlsen og Gottschalk 2008, 165).

Norming

Medlemmene har godtatt sin rolle og plass i gruppen. Man har bygd opp tillit til hverandre som gjør at samarbeidet blir bedre. Det er en åpen kommunikasjon der man kan dele tanker å komme med innspill. Det er enighet om metoder og arbeidsoppgaver og et felles mål for prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008, 165).

Performing

Samarbeid innad i teamet er stort. Gruppen jobber godt sammen og det skaper positive synergieffekter. Man ser verdien av å bruke hverandres kompetanse og kunnskap. Medlemmene har tillit og trygghet til hverandre som gjør at man bruker all tid og energi på å utføre oppgavene, derfor betraktes denne fasen som viktigst (Karlsen og Gottschalk 2008, 166).

Adjourning & Mourning

Mot slutten av prosjektet forbereder medlemmene seg på at man skal forlate teamet. Det er ikke behov for teamets innsats så lenge oppgaven eller prosjektet er utført, og det skaper synkende synergieffekt og effektivitet (Karlsen og Gottschalk 2008, 166).

Kritikk til modellen

Flere stiller seg kritisk til at alle team går gjennom spesifikke faser i teambuildingen. Det menes at noen team vil befinne seg i en bestemt fase gjennom hele prosessen. Man ser også på at enkelte team bruker veldig lang tid på bli-kjent fasen *forming*, mens det er andre faser noen team rett og slett ikke går gjennom. Tatt dette i betraktning så vil det antagelig være stor variasjon om hvordan man som et team går gjennom en slik prosess.

Motivasjon på det individuelle plan og i forhold til teamet

Motivasjon blir definert som *de «indre krefter som driver mennesker til handling.»* Med indre krefter menes de biologiske, fysiologiske og sosiologiske faktorene som gir retning til handlingene (Schiffman, Kanuk og Hansen 2008).

Motivasjon er individuelt fordi mennesker er forskjellige. Man må derfor tilnærmes forskjellig i forhold til sine behov for å oppnå motivasjon omkring prosjekter eller arbeidsoppgaver. Prosjektarbeid oppfattes å være motiverende for mennesker. Det sies at man trives med å jobbe i prosjekter fordi man jobber med felles mål og man mener arbeidsformen byr på utfordrende oppgaver (Karlsen og Gottschalk 2008, 229).

Når det gjelder teori for motivasjon, har vi valgt å belyse de mest aktuelle teoriene i forhold til motivasjon på det individuelle plan, og motivasjon i forhold til gruppen og omgivelsene. Vi mener det er viktig å skille disse teoriene da det er stor forskjell på indre individuell motivasjon versus motivasjon som kommer av forhold utenfor seg selv.

Behovsteori

En av de mest kjente motivasjonsteorier er utviklet av Abraham Maslow. Han la vekt på at det er menneskers ulike behov som driver dem til handlinger. Maslow delte inn behov i fem forskjellige kategorier i en hierarkisk behovspyramide. Teorien går i hovedsak ut på at mennesker først må tilfredsstille grunnleggende fysiologiske behov slik som næring, oksygen og lignende. Etter at disse er oppfylt vil man være motivert til å tilfredsstille behov høyere oppover i pyramiden.

Forventningsteori

Forventningsteorien går ut på at mennesker velger å gjøre en innsats ut fra hvilken nytte de selv tror de får ut av det og nettopp det driver motivasjonen. Det er en subjektiv forventning om at en innsats vil gi visse resultater eller en belønning som er positiv for personen (Sander 2004). I praksis vil dette si at dersom en person utfører et stykke arbeid som han vet ikke gir noe positivt utfall for han selv, kan motivasjonen være svak. Om han derimot vet at det vil få en positiv effekt for han, som for eksempel en belønning, vil personen gjøre en større innsats. Motivasjonen kan synke dersom man har lagt inn stor innsats uten å få noe slags form for anerkjennelse, belønning eller lignende. Det kan føre til at man ikke legger inn like mye innsats neste gang man blir spurt om å gjøre en jobb.

Vi har nå sett på to behovsteorier som går på motivasjon på det individuelle plan, men det er også viktig å se på teorier som tar for seg motivasjon som kommer av omgivelser, trivsel og lignende. Den neste faktoren vi skal se på kan bidra til å bygge opp et motiverende miljø i en gruppe eller på en arbeidsplass.

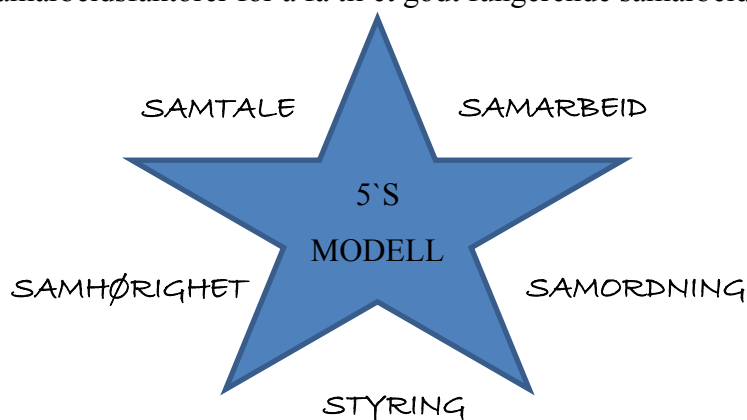
Richard Hackman og Greg Oldham

Hackman og Oldham har utviklet en teori om at tre psykologiske tilstander må være til stedet for at et menneske skal bli motivert (Karlsen og Gottschalk 2008, 230), meningsfylte oppgaver, personlig ansvar og kunnskap om resultat.

Som prosjektleder har man et overordnet ansvar om å sørge for gode arbeidsforhold. Riktig delegering av arbeidsoppgaver kan sørge for at prosjektdeltakerne føler de har meningsfylte oppgaver og at de bidrar best mulig til prosjektet. Det er viktig at en leder har oppfølging på arbeidsoppgavene. Konstruktiv kritikk og støtte kan bygge opp på motivasjonen for å fullføre en jobb, men samtidig må man vise tillit til sine prosjektdeltakere slik at de kan jobbe selvstendig. Andre faktorer som lederen kan fokusere på er å sette klare mål og sørge for at det er en gjensidig forståelse av disse i gruppen.

Samarbeid innad i komiteen

Samarbeid innebærer at ulike mennesker med forskjellige roller jobber sammen for å løse en oppgave eller for å oppnå et felles mål. Det handler om at alle gjør sin del av jobben, men at man sammen gjør hverandre gode. Mikkelsen og Riis (2007) har utviklet en modell der alle de ulike faktorene for samarbeid blir beskrevet. Modellen er et nyttig hjelpemiddel som viser hvordan man kan anvende samarbeidsfaktorer for å få til et godt fungerende samarbeid i et team.



Figur 3: 5S-modellen

Samtale

Samtale er en direkte form for kommunikasjon. Samtale mellom mennesker er viktig for at vi skal kunne uttrykke det vi mener og kunne forstå hverandre. Dette er spesielt viktig for et team som hele tiden bruker hverandre for å løse problemstillinger ved at man utveksler ideer (Mikkelsen og Riis 2007, 138).

Samarbeid

Samarbeid er essensielt i team for å oppnå suksess med det man gjør. I et team kan man dele den unike kunnskapen man har med andre og dermed gjøre arbeidsprosessen enklere, mer morsom og veldig læringsfullt. Et godt samarbeid skaper initiativ og engasjement i gruppen som gjør at medlemmene ønsker å bidra med sitt beste, og ikke minst at de tør å utfolde seg og ytre meninger (Mikkelsen og Riis 2007, 137).

Samordning

Når man starter et prosjekt, er noe av det viktigste man gjør å sette klare mål og formål med oppgaven som skal utføres og at det er en felles forståelse om det. Dette kan være en utfordring om man er en stor gruppe med et mangfold av forskjellige individer. I noen prosjekter vil det være et ganske klart og tydelig mål, mens man i andre prosjekter må utforme disse selv fordi man ikke vet hva utfallet kommer til å bli, som ved arrangement prosjekter (Mikkelsen og Riis 2007, 137).

Samhørighet

Samhørighet handler om at man står sammen som en gruppe og hjelper hverandre. Det dreier seg mye om å skape et åpent og godt miljø innad i gruppen slik at man som enkeltperson føler seg trygg både på seg selv og i forhold til de andre medlemmene. For å skape et godt samhold er det viktig at alle bidrar og oppmuntrer hverandre (Mikkelsen og Riis 2007, 138).

Styring

Lederen bør ha en tydelig plassering i gruppen for å oppnå tillit og respekt mellom seg og sine medarbeidere. Styring innebærer å bruke metoder for å lede gruppen og arbeidsoppgavene, men også om det å lære underveis ved å reflektere over de valg man tar og de erfaringer man gjør seg (Mikkelsen og Riis 2007, 138).

Funn

Sammensetting av prosjektteamet for NLD er en omfattende prosess som starter allerede tidlig på høstsemesteret. For det første er det en lengre søknadstid, som er etterfulgt av intervju med leder og nestleder. I flere år har gruppa startet teambyggingsprosessen med at de har dratt på en bli-kjent tur. Dette har vist seg å være svært vellykket og nødvendig ifølge våre informanter. Ikke minst er en slik teambyggingstur viktig for å utvikle en felles forståelse for formålet med jobbingen med NLD, og at man sammen kan sette seg mål for arbeidet. En av våre informanter uttaler:

«Det er i startfasen grunnlaget blir gjort, og det er viktig at alle får være med på dette. Både for at alle skal føle at de er en del av prosjektet, og selvfølgelig så blir ting bedre med flere gode hoder.»

Når det gjelder fasene i prosessen for teambygging, er en viktig faktor som spiller inn omfang av tid. Forsker på blant annet teamutvikling, Endre Sjøvold (Magma.no) uttaler at:

«Har gruppen et sterkt tidspress når de skal utføre en konkret oppgave, vil de raskt gå inn i produktivt arbeid. Om det derimot ikke foreligger et slikt press, kan de forbli lenge i en avslappet «bli kjent og kose»-modus.»

Da vi intervjuet våre informanter om motivasjonen for å melde seg inn i et frivillig prosjekt, fant vi at svarene var relativt entydige. To av våre informanter hadde følgende forventinger om sin deltakelse i komiteen:

«Man får praktiske erfaringer som er rettet mot studiet, og man skiller seg ut i mengden blant resten av studentene ved å ha noe ekstra på cv`en.»

«Siden dette er et frivillig prosjekt får vi ikke lønn for arbeidet, men vi får betalt i form av erfaringer.»

Medlemmene i komiteen er også enige om at det å få utdelt meningsfylte oppgaver med ansvar, gjør det mer motiverende å utføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Motivasjonen blir ekstra stor fordi lederen gir dem mer frihet til

å løse oppgavene på egen hånd. En felles motivasjonsfaktor for komiteen var at resultatene fra hver gruppe ble lagt fram under komitemøtene. På den måten kunne man se hvordan man lå an i prosessen og hvilke grupper som eventuelt lå foran med sine oppgaver.

Alle våre informanter har fortalt at teambyggingstur har vært en viktig byggestein for å få til et fungerende samarbeid i teamet. Det oppleves at teamet jobber best sammen når man er så godt kjent at man vet hverandres styrker og svakheter.

Delkonklusjon

Når det gjelder teamsammensetting kan vi generelt konkludere med at det er mange faktorer som spiller inn for hvorvidt en gruppe går gjennom de forskjellige fasene som vi gjennomgikk i teoridelen. Det kommer blant annet an på hvilke behov man har og hvilke oppgaver man skal gjennomføre. Vi opplever at komiteen til dels går gjennom en prosess for å bli et team. Erfaringer fra våre informanter tilsier at det blir brukt en del tid på bli-kjent fasen fordi det er en viktig del av det å jobbe med NLD.

For NLD sin del, og generelt for arrangement prosjekter, kan tidsrammen være så stram at man raskt går fra start til slutt uten at komiteen nødvendigvis er innom alle faser i teambyggingsmodellen. I praksis vil dette innebære at komiteen raskt havner i en produktiv tilstand som gjør at de ikke like «slavisk» går gjennom de forskjellige fasene i teambyggingsmodellen som vi har diskutert.

Det er tydelig at deltakerne i prosjektet ikke er negative til at de ikke får lønn for arbeidet, men heller ser nytten i det at de får belønning i form av erfaringer. Det er i hovedsak nye erfaringer som studentene verdsetter høyest i forhold til å delta i et frivillig prosjekt. De ser også at det kan være en fordel hos fremtidige arbeidsgivere å ha et slikt verv i tillegg til studiene på en CV.

Det å få betydningsfulle oppgaver og kunne løse disse på en selvstendig måte er viktig for motivasjonen til medlemmene. En leder må derfor kunne motivere dem for de små oppgavene så vell som de store, siden de små oppgavene kan virke mindre betydningsfulle i den store sammenhengen.

Det er helt klart at det er viktig for komiteen med et godt samarbeid. Det har flere år på rad blitt lagt et godt grunnlag for dette ved å gjennomføre en teambyggingstur helt i starten av prosjektet. Dette er noe man bør videreføre da det vil sørge for at prosessen kommer mye raskere i gang.

3.5.3 *Management*

I dette delkapittelet tar vi for oss ledelse av prosjekter. Vi vil presentere prosjektleders kompass og et utvalg av de 14 integrerende prosesser som vi mener er mest aktuelle for vårt prosjekt. Vi har utelukket noen siden vi beskriver disse andre steder i oppgaven. Vi vil så presentere funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det bli konkludert med i hvilken grad management spiller en viktig rolle for NLD.

Teori

Lederskap er i følge Karlsen og Gottschalk (2008, 102) å oppnå resultater gjennom andre, altså å påvirke andre menneskers atferd i en annen retning enn den de ellers ville valgt. Effektiv ledelse og lederskap blir ofte fremhevet som avgjørende for at prosjekter skal bli vellykket.



Innenfor prosjekter kan man finne mange forskjellige typer ledere. Da de som styrer prosjektet har en “top down” tilnærming, vil det være stor grad av autoritet hos slike typer ledere, i motsetning til organisasjoner med tilnærmet flat struktur. I Norge er det en relativ lav “power distance”, med det mener vi at lederne er mer på lik linje med sine ansatte (Gesteland 2006).

Hva er det som karakteriserer en prosjektleder og dens rolle?

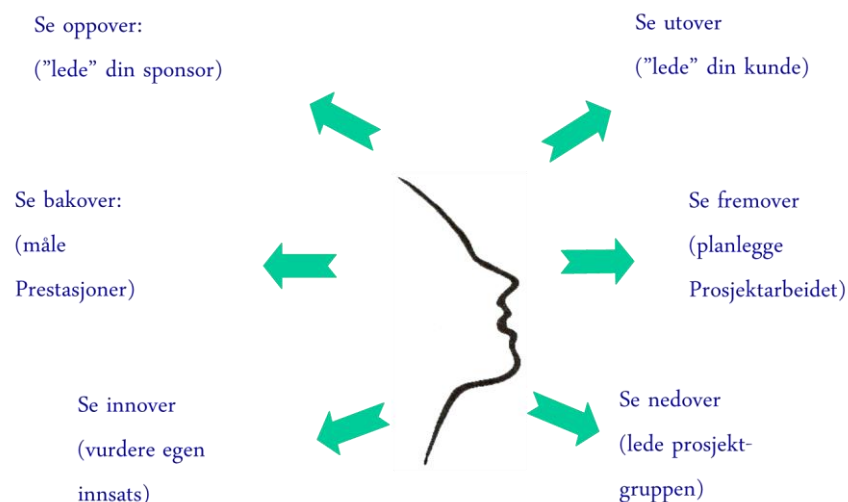
I følge Briner, Hasting og Geddes (2000, 30) det:

- Ansvarlig for at prosjektet når sitt avgrensede prosjektmål.
- Det er en rolle med høy risiko fordi man ikke kan gjemme seg bort.
- Bare delegert begrenset direkte myndighet.
- Tvunget til å arbeide på tvers av organisasjonen.

- Ofte i gang med arbeid på områder som er nye for virksomheten.
- Tilliten kan være dårlig i starten og må bygges opp underveis.

Prosjektleders kompass og de 14 integrerende prosesser

En prosjektleder har som sagt mye og forholde seg til. For å gjennomføre prosjektlederrollen best mulig mener Briner Hastings og Geddes (2000, 32) at man må se i seks retninger som vist i modellen under.



Figur 4: Prosjektleders kompass

Koble inn interessentene - Se oppover og utover

Å se oppover og utover handler om å styre interessentene. Ved å se oppover opprettholder man god kontakt med interessentene (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). Videre mener Briner, Hasting og Geddes (2000, 35) at det er avgjørende å bygge opp sterke relasjoner til viktige interessenter. Når man «kople inn» interessentene skapes en fri flyt i informasjonsstrømmen. Det er viktig at man gjør seg kjent med interessentene i prosjektet før man starter (Andersen, Grude og Haug 2004, 186). Å samstemme interessentenes ønsker, skaper en god prosjektkultur og reduserer fallgruver. En god prosjektleder bør derfor gjennom hele prosessen fokusere på å skape tillit hos interessentene.

Samstem interessentenes ønsker

Som prosjektleder er det viktig å ta seg tid til å kartlegge hvem de aktuelle interessentene er, da det i startfasen av prosjekter er uklart hvem de er og hvilken

tilknytning de har til prosjektet. En stor utfordring prosjektleder settes ovenfor er å samstemme interessentenes ønsker og forventninger. Å opptre som en megler mellom partene er en vanskelig jobb, men som er nødvendig for å lykkes i rollen som prosjektleder (Briner, Hastings og Geddes 2000, 36).

Bygge opp tillit

Som prosjektleder er du avhengig av å ha tillit. For å opparbeide den tilliten er det viktig at man viser forståelse for dem rundt seg, hva de tenker og hva som gjør de usikre. I tillegg til den menneskelige siden av prosjektet må man også forstå den tekniske og økonomiske siden (Briner, Hastings og Geddes 2000, 36).

Forutsetningen for å lykkes med prosjekter er at man som leder viser at man kan håndtere ulike situasjoner og har forhandlingsmakt til å gjøre prosjektet så profesjonelt som mulig (Briner, Hastings og Geddes 2000, 37).

Markedsføring av prosjektet

«Hvis folk ikke forstår, verdsetter eller støtter prosjektet ditt har du bare din egen dårlige markedsføring å skylde på.»

For at et prosjekt skal nå ut til det aktuelle publikum, er man avhengig av å markedsføre seg. Mennesker utenfor prosjektet har ikke den samme informasjonen som de i prosjektet og derfor er det viktig at man kommuniserer informasjonen. Ulike måter man kan gjøre det på er å holde presentasjoner, sette i gang PR-kampanjer og generelt sørge for at nyheter om prosjektet når ut til innflytelsesrike personer (Briner, Hastings og Geddes 2000, 38).

Bygge nettverk

En god prosjektleder jobber kontinuerlig med å bygge et nettverk. Dette er en fordel da man kan henvende seg til de riktige personene for å få den informasjonen man trenger for å få tingene utført. Vellykte prosjektledere lærer av det de ser og hører (Briner, Hastings og Geddes 2000, 37).

Hold på ballen – se fremover og bakover

Disse to retningene handler om å styre prosjektets livssyklus. Man må ha gode kontrollsystemer som sørger for at man lærer av sine feil og når sine mål.

Prosjektlederen må tenke som en fotballspiller, det gjelder å ha ballen i laget, se opp for motstandernes taklinger, spille sammen med sine lagkamerater og beholde initiativet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 29).

Man må se fremover, legge realistiske planer, skaffe de ressursene som trengs og etablere gode kontroll- og rapportrutiner. (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31).

Vær forutseende

Som prosjektleder må du ha evnen til å se situasjonen som helhet. En katastrofe kommer sjeldent som lyn fra klar himmel, det er nesten alltid et forvarsel. En fordel vil være å sette seg tilbake, tenke over hva som kan skje og hvordan man vil håndtere dette om det skjer. Når styrker, svakheter, muligheter og farer er avklart kan man samstemme dette med interessentenes oppfatninger (Briner, Hastings og Geddes 2000, 39).

Be om tilbakemeldinger

Når man ønsker tilbakemeldinger kan man gjerne be om å få de selv, noe som er mye mer effektivt enn at man sitter og venter på dem. Dette kan føre til at man oppdager faresignal tidlig og kan sette i gang tiltak. Med tilbakemeldinger styrkes også gruppas tillit til organisasjonen. Så fremt at tilbakemeldingene blir fulgt opp, viser det at de blir tatt seriøst (Briner, Hastings og Geddes 2000, 42).

Fokuser på resultater – se innover og nedover

Disse retningene handler om å styre prestasjonene. Som leder må man styre gruppa å se nedover. Man må sørge for at gruppa presterer slik at man kan oppnå ønsket resultat, men må samtidig ikke glemme av at egen innsats blir gjennomført på en god måte (2000, 33). Underveis i prosessen er det derfor lurt å reflektere over egen innsats for å ha en oversikt over situasjonen til en hver tid. Ved oppstarten av et prosjekt er gjerne entusiasmen og pågangsmotet stort. Derfor er det opp til prosjektleder å opprettholde motivasjonen, fremdriften og retningen (Briner, Hastings og Geddes 2000, 42).

Beskriv formål og mål

Formålet og målet med prosjektet bør være klart. Ved å formidle din egen begeistring og entusiasme for prosjektet, vil det stimulere arbeiderne på en positiv

måte. Hvis ikke du er entusiastisk, kan du vanskelig forlange at de ansatte skal være det. Du må vise at du hele tiden arbeider hardt for å få til forbedringer (Briner, Hastings og Geddes 2000, 43).

Skap et stimulerende miljø

For at gruppa skal yte sitt beste, er medlemmene avhengige av at du som leder stimulerer og støtter dem så mye som mulig. Det er også viktig at interessen for at prosjektet skal lykkes finnes gjennom hele prosjektgruppa. De forskjellige medlemmene bør interessere seg for hverandres oppgaver for å få et best mulig resultat. Det er prosjektleders oppgave å skape en atmosfære hvor mennesker kan si det de føler, blir hørt og blir respektert (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44).

Feire suksess

Ved å feire individuelle og kollektive fremskritt i fellesskap, holder man tempoet oppe. En god prosjektleder leter alltid etter muligheter for å feire eller anerkjenne prestasjoner og gode bidrag (Briner, Hastings og Geddes 2000, 45). Ved å feire suksesser underveis bygges også samholdet i gruppen.

Funn

Som det kommer frem av intervjuene med våre informanter har det tradisjonelt sett vært slik at prosjektleder for NLD har sittet i verv tidligere. Dette gjør arbeidet med å kartlegge interessentene enklere, da de kjenner til organisasjonen og vet hvem de aktuelle interessentene er. Gjennom møter med interessentene i startfasen av prosjektet, ble deres ønsker og forventninger avklart. På den måten er det lettere for leder å samstemme de forskjellige interessentenes ønsker. På spørsmål om hva som er blitt gjort for å opprettholde relasjoner og bygge tillit til interessentene svarte leder følgende:

«For å opprettholde relasjonene til interessentene, har vi hatt jevnlig kontakt med våre samarbeidspartnere. Vi har holdt dem informert om progresjonen i prosjektet og samtidig fått støtte og informasjon til det vi har hatt behov for.»

Et ønske for NLD 2012 var en annerledes markedsføringsstrategi. Dette innebar å bruke andre kanaler enn tidligere, for å skape interesse for arrangementet gjennom nye og kreative metoder. Gjennom bruk av folie på vegger og vinduer og en stor

banner som ble hengt opp på Rica Nidelven hotell, følte markedsføringsgruppa at budskapet kom klart og tydelig frem. Markedsføringen i forkant av arrangementet skapte stor interesse og nysgjerrighet. Leder for markedsføringsgruppa ga oss følgende kommentar på resultatet av markedsføringen:



«Vi så tydelig effekten av reklamebanneret. Den gav oss fire ganger så mange treff på hjemmesiden allerede den morgenen den ble hengt opp.»

I intervju med nestleder kom viktigheten av det å bygge et nettverk i et slikt prosjekt frem:

«Vi så fra dag en at dette var meget viktig dersom vi skulle kunne nå frem til de personene vi ønsket. Fordelen med at vi var en så stor komité, var at det alltid var noen som kjente noen som kunne gi oss kontaktinformasjon til de riktige personene. Dette førte til at det ble lettere å komme i kontakt med personene og bedriftene for å få dem til å komme på NLD.»

Siden NLD i år, som i fjor, skulle arrangeres på Rica Nidelven Hotell mente komiteen at det var lettere å forutse hva som måtte til for å lykkes og hva som kunne gå galt. Våre informanter sier også at det var nødvendig å ha en back-up plan dersom noen av foredragsholderne eller bedriftene trakk seg.

Et tett samarbeid i komiteen har vært en stor fordel med tanke på tilbakemeldinger til prosjektleder. Man så tidlig nytten av å gi hvert enkelt medlem i komiteen konstruktiv kritikk, ros og tilbakemeldinger på innsatsen. Dette førte til motivasjon og større arbeidsinnsats.

Som vi har nevnt tidligere i oppgaven er det viktig å sette seg klare mål og ha en felles forståelse av hva formålet med prosjektet er. Da vi spurte leder om hvilket formål komiteen hadde satt for NLD 2012 ble følgende svart:

«Vi hadde sammen en ambisjon om å skape tidenes NLD, et formål som skulle skape entusiasme og pågangsmot!»

I et prosjekt som er basert på frivillighet, er det avgjørende at prosjektleder skaper et stimulerende miljø, siden studentene ikke får betalt for å bruke mye av tiden sin på dette. Prosjektleder må stå frem som et godt forbilde og vise at han hele tiden står på 100 %. Det kommer klart frem av intervjuene at dette har vært en viktig faktor og prosjektleder har vært veldig inspirerende for hele arbeidsprosessen.

I følge informantene ble det jobbet godt mot milepælene i årsplanen. Komiteen arrangerte blant annet fester og julebord for å feire fullførte milepæler. Dette har skapt entusiasme og samhold.

Delkonklusjon

I gjennomgangen av prosjektleders kompass og utvalget av de 14 integrerende prosessene ser vi at det er mange faktorer en leder må ta i betraktning ved gjennomføringen av et prosjekt. Et prosjekt er som kjent unikt og det vil derfor ikke være de samme faktorene som er avgjørende for et hvert prosjekt. Det som kommer frem i våre funn, kan derimot gi en pekepinn på hvilke områder det er viktigst å sette fokus på i gjennomføringen av NLD.

Gjennom våre intervjuer med den utvalgte gruppen opplever vi at faktorene som spiller størst rolle innad i komiteen er leders evne til å skape tillitt. En høy grad av tillit skaper et miljø der man lettere kan ytre meninger, få konstruktiv kritikk og ros. I tillegg vil et slikt miljø skape mer rom for at leder kan gi og få tilbakemeldinger. Tillit er også viktig i forhold til interessentene til prosjektet for å skape gode relasjoner og mulighet for samarbeid i fremtiden.

Gode tilbakemeldinger skaper økt motivasjon hos medlemmene i komiteen. Det er derfor viktig at lederen legger merke til innsatsen på de små og de store oppgavene som blir gjennomført, og gir ros for den innsatsen som blir lagt ned.

Når det kommer til markedsføring ser vi at nye og kreative metoder ga et positivt resultat for årets komite. Det ble satt fokus på å skille seg ut fra all annen informasjon som blir reklamert for på skolen. Markedsføringen har vært den delen av arbeidet som helt klart har vært mest innovativ i forhold til tidligere år.

Komiteen så rom for en god del forbedring på dette området og valgte derfor å satse en del på det for å tiltrekke en mer variert mengde publikum.

I alle prosjekter er det viktig å ha et klart og tydelig mål som alle medarbeiderne er kjent med. Ikke minst er det viktig for å skape felleskap rundt prosjektet. Å sette delmål i gruppen er viktig for å opprettholde motivasjonen og sørge for fremgang i prosjektet. På den måten har man hele tiden noe å strekke seg etter, i motsetning til å ha kun et felles mål helt mot slutten.

Å være forutseende kan være kritisk avgjørende i enkelte typer prosjekter. I planleggingen av NLD kan det dukke opp situasjoner der man må kunne komme opp med løsninger så raskt som mulig. Årets komite forteller at det de var mest redde for, var om en foredragsholder skulle trekke seg kort tid før selve dagen. Derfor ble det lagt vekt på å skaffe en ekstra foredragsholder som kunne stille opp på kort varsel dersom det skulle skje.

3.5.4 *Plan*

I dette delkapittelet tar vi for oss planleggingsprosessen og elementer rundt dette i prosjektet. Videre vil det bli presentert funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det bli drøftet og konkludert med hvorvidt plan spiller en viktig rolle for NLD.



Teori

I følge Karlsen og Gottschalk (2008, 289) handler planleggingen av et prosjekt først og fremst om å bestemme retningen til prosjektet, slik at prosjektmedarbeiderne vet hva de skal gjøre, når det skal gjøres, og hvilke ressurser som skal brukes for å levere en suksessfull løsning.

Grundig tidsplanlegging gjør det mulig for prosjektplanleggeren å optimalisere tidsbruken i prosjektet. En inkludering av prosjektmedarbeiderne i planleggingsprosessen skaper engasjement, motivasjon og forpliktelse til prosjektet.

Som kjent har et prosjekt en bestemt start- og sluttdato. Dette krever at vi tidsplanlegger prosjektet, som innebærer å sette datoer og tidspunkt for når arbeidet skal starte og når det skal være ferdig. Turner (1999) poengterer at det finnes flere hensikter med tidsplanlegging. Det viktigste er at prosjektet blir levert som avtalt. Tidsplanen vil også fungere som et styringsdokument som bestemmer prosjektets retning og tempo. Karlsen og Gottschalk (2008, 290) hevder at planleggingsprosessen i tillegg til å gi innsikt i arbeidsoppgavene som skal fullføres, skal den også sørge for en koordinering av ressurser og arbeidsoppgaver.

Prosjektleders utfordringer

Planleggingen av et prosjekt medfører flere utfordringer for prosjektleder. I startfasen er det ikke alltid like enkelt å avgjøre hvor mye tid man skal bruke på planleggingen, da det ofte er usikkert hva gevinsten vil bli. Samtidig vil man ha begrenset tilgang på informasjon, noe som kan gjøre planleggingsarbeidet vanskelig. Karlsen og Gottschalk (2008, 291) oppfordrer til at det bør utarbeides en overordnet plan som kun viser milepæler og etter hvert som mer informasjon tilflyter prosjektet kan man lage en detaljert plan for arbeidet.

Planleggingsprosessen

Planleggingen av et prosjekt krever hovedfokus på to ting. Det første er hva som skal gjøres og det andre hvordan planleggingsarbeidet skal utføres.

Prosessen for planlegging (se vedlegg 3) illustrerer hvordan tilførsel, kontrollmekanismer, støtte og hjelpemidler påvirker planleggingsarbeidet. Disse forholdene må man ta i betraktning når man skal beslutte hva som skal gjøres og hvordan. Tilførsel til prosessen er først og fremst ressurser, data og informasjon. Prosessen i denne modellen er ingen engangsaktivitet, men en gjentakende prosess hvor det utarbeides utkast og videre endres før en endelig prosjektplan foreligger.

Overordnet planlegging

Milepælsplanlegging er en metode man kan bruke når det skal utarbeides en overordnet plan. Denne type planlegging er karakterisert ved at den viser hvordan mindre resultater inngår i det endelige resultatet og setter et stabilt rammeverk for retningen til prosjektet. En milepælsplan består i følge Karlsen og Gottschalk (2008, 293) av faste kortsiktige mål som dermed er motiverende for prosjektteamet. En milepælsplan er en logisk plan som er lett å kommunisere.

Det er viktig at man formulerer milepælene på en riktig måte. Karlsen og Gottschalk (2008, 294) definerer en milepæl som en kontrollstasjon. Milepælen er en tilstand som prosjektet bør være i på et visst stadium i prosjektperioden og som beskriver hva vi skal oppnå og ikke hva som skal gjøres og hvordan. Formålet med en slik type planlegging er at når prosjektet har nådd en milepæl, er det en indikasjon på at prosjektet er på riktig vei mot sluttmålet.

Detaljert planlegging

En detaljert planlegging går ut på å bryte ned milepælene i mer detaljerte aktiviteter. Disse milepælene formuleres så til konkrete arbeidsoppgaver som kan planlegges i forhold til tidsplanen. Aktivitetsplanlegging er en form for detaljert planlegging.

Prosjektmandat

En annen viktig del av prosjektplanlegging er prosjektmandatet. Det er et viktig dokument som oppsummerer defineringen av prosjektet (Schwalbe 2004). Mandatet peker ut hvilken retning prosjektet skal ledes i, hvilke mål som skal oppnås, hvilke rammebetingelser som gjelder og hvilke ressurser som forpliktes (Meredith og Mantel 2002). Prosjektlederen bør være sentral i denne prosessen og et mandat bør ikke utformes før man har valgt en prosjektleder. Et mandat vil være viktig for prosjektets videre prosess. Det er flere måter og utarbeide et slikt dokument på, men man kan for eksempel ta med prosjektets navn, effekt og resultatmål, rammebetingelser, roller og ansvar, budsjett og tidsplan

Funn

Hensikten med planlegging er først og fremst å sørge for at prosjektet blir ferdig til avtalt tid og gi retning for videre prosess i prosjektet. I planleggingsfasen av

NLD ble det av leder i samarbeid med nestleder laget en årsplan for hele komiteen. Denne inneholdt milepæler for aktiviteter og hendelser som skulle gjennomføres innen bestemte datoer. Hver undergruppe utarbeidet så en egen plan med arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres opp mot årsplanen. Sammen med årsplanen ble det også av økonomiansvarlig satt opp et budsjett for hele prosjektperioden. Nestleder for komiteen uttaler følgende:

«En årsplan har vist seg å være svært nyttig for å overholde de tidsfrister og de økonomiske ressursene som var avsatt til prosjektet. Den skulle også gi en oversikt over hvordan man lå an i forkant av selve arrangementet.»

Ved spørsmål om prosjektleder for NLD hadde utarbeidet er prosjektmandat, kom det frem at leder ikke var helt klar over hva et prosjektmandat var. Når vi forklarte det nærmere viste det seg derimot at de fleste av punktene vi har definert over, som omhandler mandat faktisk var besvart av lederen og styret. Når datoen for arrangementet nærmet seg ble det utarbeidet en detaljert plan for selve gjennomføringen av dagen. Planen inneholdt aktiviteter over hva som skulle foregå og hvem som var ansvarlig for at de forskjellige aktivitetene ble utført.

Delkonklusjon

Det inntrykket vi sitter igjen med etter å ha intervjuet informantene om planleggingen er at man har begrenset akademisk kunnskap på dette området. Når vi forklarte eventuelle faguttrykk som var uforståelig, viste det seg at de fleste punktene i planleggingsprosessen var gjennomført. Slik vi tolker dette tyder det på at flere prosjektledere ofte ikke tenker over hvilke metoder man bruker i planleggingen av et prosjekt, men at det ligger inne som en allmenn kunnskap.

Som vi ser av våre funn er det ikke bare leder som har nytte av en årsplan, men også resten av prosjektkomiteen. En årsplan reduserer noe av usikkerheten rundt arbeidsprosessen, fordi man har en «oppskrift» å følge. I følge våre informanter ble den detaljerte planen rundt selve arrangementet en trygghet da man hele tiden hadde kontroll på hvilke ansvarsområder man hadde og hvor man skulle henvende seg for eventuelle spørsmål.

3.5.5 *Training*

I dette delkapittelet tar vi for oss en modell som forklarer fem prosesser for å oppnå erfaringsoverføring i prosjekter, og hvilke fallgruver som kan oppstå ved erfaringsoverføring. Videre vil det bli presentert funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det bli konkludert med hvorvidt training spiller en viktig rolle for NLD.

Hovedmodellen vi har brukt til å definere de seks kritiske suksessfaktorene for NLD tar for seg begrepet ”training” (se vedlegg 1). Vi har tolket begrepet som erfaringsoverføring da det appellerer bedre til vår oppgave om NLD. Som training fremstår i modellen for ERP-systemer, dreier det seg om opplæring av nye systemer og rutiner av disse. I vårt prosjekt er det et større behov for erfaringsoverføring enn det er for opplæring.



Karlsen og Gottschalk (2008, 24) presenterer et prosjekt med fire faser, hvor siste fase er avslutning. Et prosjekt avsluttes ved at alt som skulle gjøres er gjort. En avslutning av et prosjekt innebærer opplæring av kunde, dokumentasjon, frigjøring av ressurser, nedbemanning og til slutt erfaringsoverføring. Sentrale spørsmål under erfaringsoverføring er hva som gikk bra, hva som gikk galt og eventuelt årsaker til dette. Ved avslutning av prosjektet må prosjektlederen ta ansvar for at det tilrettelegges for erfaringsoverføring ved at all dokumentasjon som er blitt produsert i alle fasene blir lagret. Dokumentasjonen må revideres og tilpasses slik at den er komplett og lett tilgjengelig (Karlsen og Gottschalk 2008, 464).

Teori

Erfaringsoverføring kan defineres som kunnskapsoverføring. Kunnskap er informasjon koblet til kontekst, tolkning og refleksjon (Gottschalk 2004).

Kunnskap i prosjekter opparbeides gjennom medlemmenes erfaring og gir økt innsikt til å kunne forstå og håndtere ulike situasjoner og problemstillinger som kan oppstå senere og/eller i et annet prosjekt. Vi vet at erfaringsoverføring er viktig i prosjekter, organisasjoner og i hverdagslivet for øvrig og at prosjektbasert læring omfatter mer enn læring i et enkelt prosjekt. Den handler også om erfarings- og kunnskapsoverføring fra prosjekter (Karlsen og Gottschalk 2008).

Fallgruver i erfaringsoverføring

Erfaringsoverføring kan rent teoretisk sett høres ut som en lett oppgave.

Problemet er at kunnskapen og erfaringene ved prosjekt må sikres, men dessverre så forsvinner slike ressurser i enkelte prosjekt. Et gjennomgående problem i mange prosjekter er at erfaringsoverføring ikke blir prioritert. Schindler og Eppler (2003, 210-228) har listet opp flere årsaker til fallgruver for læring og erfaringsoverføring:

- Manglende system og ansvarsfordeling
- Tilbakeholdenhet og tidspress
- Feil fokus og maktbase

Manglende system og ansvarsfordeling

Dette betyr i hovedsak at organisasjonen ikke har noe system for innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av erfaringer og at ingen tar ansvar for å overføre erfaringer videre til andre (Karlsen og Gottschalk 2008, 453).

Tilbakeholdenhet og tidspress

I et prosjekt ønsker man å ha mest mulig fokus på de positive sidene ved prosjektet og ikke på det negative. Dermed reduserer man muligheten til å lære av sine feil. Som kjent har et prosjekt en bestemt start- og sluttdato (Karlsen og Gottschalk 2008, 18) noe som i mange tilfeller kan føre til tidspress og minimal tid til læring. Dette vil igjen kunne føre til at databaser og andre informasjonskilder ikke blir oppdatert (Karlsen og Gottschalk 2008, 453).

Feil fokus og maktbase

Mange lagrer ikke eller formidler ikke erfaringer fordi de ikke ser nytten av det. Andre betrakter kompetansen de sitter med som et maktmiddel, og vil derfor ikke

dele eller formidle det med andre. I følge Schindler og Eppler (2003) skyldes mange av disse fallgruvene at man venter helt til slutten av et prosjekt med å tenke på erfaringsoverføring. Karlsen og Gottschalk (2008, 454) mener man bør sette fokus på erfarings basert læring og overføre erfaringer på en aktiv måte, som en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektperioden.

Modell for å sikre erfaringsoverføring

Det finnes flere modeller som forklarer erfaringsoverføring i prosjekter. Vi har valgt å bruke en modell hentet fra Bjørn Elvenes's doktoravhandling "*Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring*" (1987). Denne modellen forklarer fem prosesser for å oppnå erfaringsoverføring i prosjekter (se vedlegg 1).

Behov for erfaringsoverføring

Ingen behov – ingen erfaringsoverføring. For å lykkes med prosjekter er det nødvendig å tilegne seg ny kunnskap i følge Karlsen og Gottschalk (2008). Elvenes (1987) mener erfaringsoverføring er en viktig mekanisme for kompetanseoverføring i prosjekter. Rent praktisk er det vanskelig å overføre erfaringer. Det kan skyldes begrensede verbale evner, mangefull fantasi og at vi tolker hendelser ulikt.

Innsamling av erfaringer

Erfaring kan i følge Elvenes (1987) defineres som «*den kunnskap som skapes gjennom ulike opplevelser i arbeid og fritid.*» Innsamling av erfaringer kan være effektiviserende for et prosjekt og dermed være en faktor man bør vektlegge.

Bearbeiding og lagring

Bearbeiding innebærer seleksjon, systematisering, omforming og tilrettelegging, slik at de kan lagres og videreformidles (Elvenes 1987, 105).

Formidling

Med formidling menes de mekanismer som sørger for at erfaringene når fram til de som har behov for dem (Elvenes 1987, 106). Når man skal formidle erfaringer er det en del faktorer som bør være kartlagt. Når man ser tilbake på de behovene som var kartlagt i første del av modellen, kan man lettere se hvem og hvor mange man kan formidle erfaringene til.

Metoder for erfaringsoverføring

Elvenes (1987) har listet opp ulike metoder man kan anvende for å samle inn erfaringer. Blant disse er uformelle samtaler, faglige møter, temakvelder, treningssamlinger og status- og oppfølgingsmøter. De mest anvendte er prosjektdagbøker og prosjekthåndbøker, og den mest kjente formen for lagring av erfaringer er projektrapporter.

Funn

I dybdeintervju med prosjektleder presenterte vi en liste med metoder hentet fra Karlsen og Gottschalk (2008, 449-450), som viser hvordan man kan sikre at erfaring og kunnskap ikke skal gå tapt. I følge prosjektleder er metodene som blir mest brukt for erfaringsoverføring i NLD hovedsakelig uformelle samtaler, treningssamlinger, status- og oppfølgingsmøter og prosjektdagbøker. I tillegg har det blitt brukt arkiver og databaser.

«Det ble arrangert to typer treningssamlinger, en overlappingstur hvor nytt og gammel BIS styre var representert sammen med både årets og fjorårets NLD leder. Det ble også arrangert en teambyggingstur hvor hele den nye NLD komiteen var representert.»

I løpet av treningssamlingene ble det i følge leder i komiteen jobbet med caseprosjekt. Ved at både fjorårets og årets BIS styre og NLD leder deltok på samlingene, bidro det til at man kunne dele erfaringer rundt arrangementet. I følge våre informanter ble det avholdt status- og oppfølgingsmøter for hele prosjektkomiteen, men også for undergruppene i komiteen. Hensikten med møtene var å kartlegge hva som var blitt gjort siden forrige møte, og for å få en oversikt over hvor prosjektet lå an i forhold til årsplanen.

Årets leder mottok en prosjektdagbok av fjorårets leder i starten av prosjektet og har brukt denne jevnlig i arbeidet med arrangement. I følge årets leder ble det også i år brukt mye tid i etterkant av prosjektet for å ferdigstille en prosjektdagbok, som skulle inneholdt alt fra hvordan styret ble satt til hvordan selve dagen ble gjennomført.

NLD komiteen har gjennom hele prosjektperioden hatt tilgang til BIS sin database hvor informasjon fra tidligere NLD arrangementer er lagret, som alle prosjektdeltakere har tilgang på. I etterkant av prosjektet har alle medlemmene i styret skrevet en erfaringsrapport. Denne er basert på deres erfaringer som ledere for undergrupper og hvordan de har jobbet gjennom hele prosessen.

Delkonklusjon

Behovet for erfaringsoverføring i et prosjekt som NLD viser seg å være av stor betydning for prosjektkomiteen. Erfaringsrapportene fra leder og styret for NLD har ført til at man i en tidlig fase av prosjektet har et godt innblikk i oppgaver og utfordringer ved NLD. Ved å sitte med mye informasjon tidlig i prosjektet, er man mer rustet til å utarbeide en mer presis årsplan med mer detaljerte beskrivelser av arbeidsoppgavene.

Man kan som kjent anvende flere metoder for erfaringsoverføring. Av våre funn kom det frem at de mest brukte var uformelle samtaler og statusmøter. Ved bruk av disse vil det kontinuerlig bli satt fokus på prosjektets utvikling og fremgang. På den måten kan alle komitemedlemmer få vite status på de forskjellige grupper arbeidsoppgaver, og hvordan hele komiteen ligger an. Vår oppfatning er at disse metodene er mest anvendelig for NLD.

Man vil i mange prosjekter oppleve tidspress og at erfaringsoverføring blir nedprioritert. Å nedprioritere erfaringsoverføring helt til slutten av prosjektet vil føre til at mye kunnskap og erfaringer kan gå tapt, noe som gjør at man verken husker eller lærer av sine feil. Rutiner for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring bør bli innført som en del av prosjektet fra start til slutt.

3.5.6 *Communication*

I dette delkapittelet tar vi for oss den interne kommunikasjonen i komiteen, kommunikasjonsbarrierer og viktigheten av en kommunikasjonsplan. Videre vil det bli presentert funn fra intervjuene og avslutningsvis vil det konkluderes med hvorvidt communication spiller en viktig rolle for NLD.

Teori

«Kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet.»



Kommunikasjon er en viktig del i alle aspekter ved prosjektarbeid og i alle fasene fra oppstart til avslutning. Både god og dårlig kommunikasjon vil ha en indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakernes produktivitet og tilfredshet. Henderson (2004, 469-476) har funnet ut at 46 prosent av variasjonen i prosjektdeltakernes tilfredshet kan forklares med prosjektleders evne til å kommunisere. I et prosjekt som NLD er god og informativ kommunikasjon avgjørende for arbeidet med arbeidsoppgavene.

Intern kommunikasjon

Kommunikasjon internt i prosjekter er den informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeiderne (Karlsen og Gottschalk 2008, 238) En del av kommunikasjonen vil være uformell og ikke-planlagt, noe som prosjektledelsen ikke kan kontrollere, dette til tross for at kommunikasjonen ofte er formell og planlagt. En av våre informanter sier følgende om den interne kommunikasjonen i komiteen:

«Gjennom hele denne prosessen har vi sett behovet for en uformell og åpen kommunikasjon både med tanke på fremdrift, feedback og samhold.»

Karlsen og Gottschalk (2008, 239) påpeker at det ikke finnes en fastlagt formalisert kommunikasjonsform. Til daglig vil en åpen og uformell

kommunikasjon være betydningsfull, men det kreves samtidig en effektiv styring og oppfølging gjennom et fastlagt formalisert mønster. En god kommunikasjonsplanlegging er en sentral faktor. Effektiv kommunikasjon er lettere og enklere mellom mennesker når man har tillit til hverandre (Karlsen og Gottschalk 2008, 243).

Kommunikasjonsplan

Det er prosjektleders ansvar å utarbeide en kommunikasjonsplan. Hensikten med kommunikasjonsplanen er å sørge for at alle parter som enten direkte eller indirekte er involvert i prosjektet, får tilgang til meningsfull informasjon om prosjektarbeidet i forhold til sine behov. En slik plan bør inneholde hvem det skal kommuniseres til, hva som skal kommuniseres, hvordan og når det skal kommuniseres. En kommunikasjonsplan bør også inneholde hvilke tilbakemeldinger som skal kreves og hvordan all relevant informasjon skal lagres (Karlsen og Gottschalk 2008, 236). Kommunikasjonsplanen skal være et verktøy for å sikre en god prosjektgjennomføring.

For å sikre god kommunikasjon må det finnes forum hvor de ulike undergruppene kan koordinere og samkjøre deres informasjon. Et eksempel på et slikt forum er fremdriftsmøter eller prosjektmøter. I følge Karlsen og Gottschalk (2008, 223) kan prosjektmøter være vidt forskjellig i størrelse, varighet, sammensetning, organisering og formål, men alle har de visse fellestrekk; alle møter blir holdt til en spesiell hensikt, ved alle møter kommuniserer mennesker og alle møter har en ledelse.

Formålet med prosjektmøter er å gi informasjon, innhente informasjon, overtale, løse problemer og ta beslutninger. I følge Karlsen og Gottschalk (2008, 224) er regelmessige møter den vanligste typen prosjektmøter. Den type formell kommunikasjon er også den som har størst sannsynlighet for å bli vellykket da møtene avholdes i en god atmosfære og har god struktur. For at et møte skal bli vellykket er det flere faktorer som bør være grundig forberedt på forhånd. Dette er blant annet formålet med møtet og ønsket resultat, hvilke beslutninger som skal fattes og hva som skal være agendaen på møtet. Som vi innledet med er et fellestrekk for prosjektmøter at møtene har en ledelse. Som leder for et prosjektmøte er det derfor svært avgjørende å ha en klar hensikt med møtene og at

den blir formidlet til møtedeltakerne (Karlsen og Gottschalk 2008, 222). Gjennom gode prosjektmøter kan man oppnå mye og mulighetene er mange. Det skal internt i prosjekter være takhøyde for tilbakemeldinger, diskusjoner og utveksling av synspunkter. Prosjektmøter er en god kanal for toveiskommunikasjon hvor man kan gi råd, motta feedback og bygge tillit.

Fallgruver i kommunikasjon

Karl Schwalbe (2004) hevder at mangel på kommunikasjon kan få uheldige konsekvenser for prosjekter. Mange møter blir mislykkede fordi formålet med møtet er uklart, ikke bare for den som kaller inn til møte, men også for møtedeltakerne. I følge Karlsen og Gottschalk (2008, 222) viser en undersøkelse gjennomført i Sverige at:

- 60 prosent ikke vet hva som må forberedes til møtene
- 80 prosent ikke følger seg forberedt til møtene
- 50 prosent mener at de ikke oppfatter møtebeslutningene
- 80 prosent hevder at ikke alle møter er like meningsfulle

Andre risikoområder knyttet til kommunikasjonsbarrierer er at kommunikasjonsplanen ikke er målrettet nok. Viktige interessenter kan bli utelatt av prosessen, noe som vil føre til at viktig informasjon uteblir og at det blir holdt tilbake for mye informasjon slik at prosjektdeltakerne mister interesse og motivasjon.

Kreitner et. al (2002) referert i Karlsen og Gottschalk (2008, 243) identifiserer også fire kommunikasjonsbarrierer det er viktig å forholde seg til. Disse er prosessbarrierer, personlige barrierer, fysiske barrierer og semantiske barrierer.

Prosessbarrierer er problemer som oppstår hos sender, i kodingen, i budskapet, i mediet, i dekodningen, hos mottakeren og/eller i tilbakemeldingen. Personlige barrierer kan være lytteevner, referanserammer, fordommer og manglende kapasitet til å motta informasjon. Fysiske barrierer kan være geografisk avstand og til slutt semantiske barrierer som dreier seg om å forstå hverandre når det gjelder ord og uttrykk. Alle disse barrierene kan skape problemer og misforståelser i kommunikasjonen (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Funn

Kommunikasjonen internt er et lederansvar og på spørsmål om hvilke tanker leder og nestleder hadde før prosjektstart ble følgende svar gitt av våre informanter:

«For oss var kommunikasjonen intern i komiteen noe av det vi hadde mest fokus på. Vi ønsket å skape en tilhørighet til arrangementet gjennom en åpen kommunikasjon i prosjektorganiseringen.»

Det kom likevel frem av intervjuene at det ikke ble laget noen kommunikasjonsplan, men at det på forhånd og underveis i prosjektperioden ble diskutert hvilken informasjon som skulle frigis og hvordan dette skulle gjøres. Organiseringen av komiteen gjorde det mulig for hvert medlem av komiteen å vite hvem de skulle henvende seg til, da hver undergruppe hadde en leder som kontinuerlig var i kontakt med leder og nestleder gjennom styremøter. Det ble også opprettet en gruppe på Facebook som felles forum, hvor alle hadde mulighet til å ytre sine meninger, stille spørsmål og dele informasjon. Samtidig hadde hver undergruppe en egen Facebook gruppe hvor arbeidsoppgaver knyttet til deres gruppe ble diskutert.

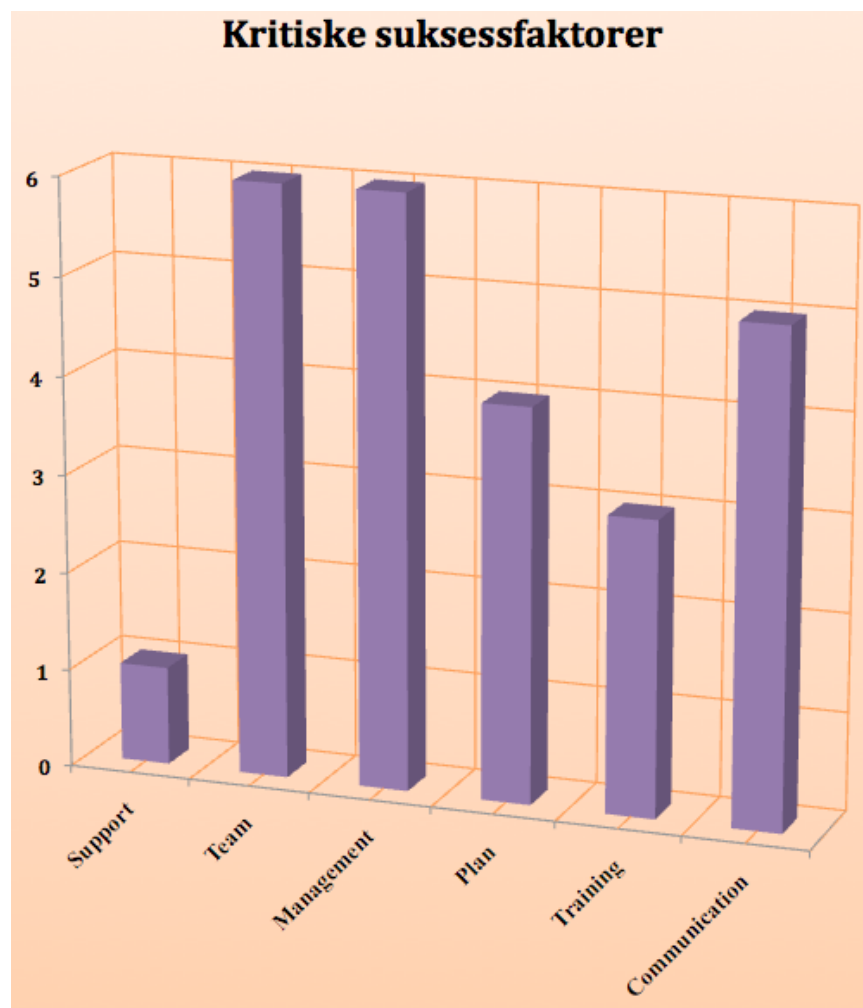
I forkant av alle styremøter og komitémøter ble det utsendt møteinnkallelse med sakliste på mail til alle medlemmene i komiteen. Denne inneholdt hvem som var innkalt til møtet, når det skulle begynne og sted. I tillegg ble det i innkallelsen sendt med en agenda for møtet.

Vi ble informert av nestleder om at møtene hadde et tidsaspekt på alt fra en til tre timer, avhengig av hvor mye som skulle tas opp. Underveis i prosjektperioden ble ledelsen oppmerksom på at mye av møtetiden ble brukt på å diskutere små detaljer som kunne vært gjort mer effektivt med færre personer til stedet. Det ble derfor opprettet flere styremøter for diskusjon av dette slik at møtetiden for komitémøter ble redusert. De så også viktigheten av å utforme detaljerte møtereferat for å sikre at de som ikke var tilstede fikk informasjonen.

Delkonklusjon

Ved at det på forhånd av møter ble sendt ut en agenda for møtet hadde alle møtedeltakerne muligheten til å forberede seg til møte, noe som er avgjørende for et effektivt møte. Som det kom frem i funnene ble det etter hvert møte utarbeidet et detaljert møtereftrat. Vi ser tydelig viktigheten av dette da all informasjon i prinsippet først skal ut internt i organisasjonen før det formidles eksternt, dette for å sikre størst mulig forankring underveis. I prosjekter vil det i noen situasjoner være et stort behov for hyppig kommunikasjon og koordinering, særlig når enkelte arbeidsoppgaver omfatter flere aktiviteter som er knyttet sammen i et gjensidig avhengighetsforhold. Viktigheten av at leder har stort fokus på håndteringen av kommunikasjon mener vi er sentralt for å lykkes med prosjektet. Leder bør også ha evnen til å tilpasse kommunikasjonen ut i fra hva prosjektlederen og medarbeiderne mener er mest effektivt og hensiktsmessig.

Del 4 Konklusjon



Figur 6: Oppsummering kritiske suksessfaktorer

Som vist ovenfor i figur 6, har vi valgt å besvare vår problemstilling med en grafisk oversikt. Som nevnt tidligere ble våre informanter bedt om å rangere de seks kritiske suksessfaktorene. Vi har valgt å fremstille denne rangeringen på en skal fra 1-6 for å gi et inntrykk av hvilke faktorer som har størst påvirkning på NLD sin suksess.

Som vi ser av figuren er det **support** som har den laveste scoren. Dette vil derimot ikke si at den ikke har noe påvirkning på prosjektet i det hele tatt, men opp i mot de andre kritiske suksessfaktorene er denne i mindre grad avgjørende for selve arrangementets suksess. NLD blitt betraktet mer som et eget prosjekt og ikke i regi av BIS. Likevel har vi sett behovet for support spesielt når det kommer til økonomisk støtte og dersom arrangementet skal utvikle seg og bli enda større. Vi anbefaler derfor at komiteen har mer fokus på å bruke BIS som støtte.

Team er en av de kritiske suksessfaktorene som har scoret høyest. Da NLD er et arrangement basert på frivillig arbeid av studenter, er man avhengig av å ha en komité som fungerer godt sammen. Det er svært avgjørende for NLD sin suksess med en god teamsammensetting hvor studentene er motivert til å samarbeide med en felles målsetting. Vi vil derfor anbefale å ha et stort fokus på dette og fortsette å gjennomføre teambyggingsturen som har vist seg å være svært effektivt ved at studentene blir godt kjent i en tidlig fase.

Management er den andre faktoren som scorer høyest i rangeringen. Det kommer tydelig frem av våre funn at ledelse av et slikt prosjekt er en viktig faktor for å sikre fremgang, skape motivasjon og et stimulerende miljø for komiteen. Grunnen til at team og management scorer likt i rangeringen er at disse faktorene korrelerer med hverandre i høy grad. For å få et velfungerende team er man avhengig av en god leder og for at en leder skal lykkes er man avhengig av et godt team. Management er derfor sentralt for prosjektets suksess. Vår anbefaling er at en leder bør fungere som en medarbeider så langt det lar seg gjøre, men likevel har det overordnede ansvaret og en sterk autoritet.

Som vi ser av figuren er også **plan** en faktor som scorer høyt. Planleggingsfasen er en av de viktigste fasene av et prosjekt, da det er her fundamentet for prosjektet legges. Å utarbeide en overordnet plan med milepæler skaper motivasjon og

reduserer risikoen med at man unngår viktige elementer underveis i prosessen.

Vår anbefaling er derfor at prosjektleder bør utarbeides en årsplan tidlig i prosessen sammen med styret, og at man i forkant av selve arrangementet utarbeider en detaljert kjøreplan for alle aktivitetene som skal foregå.

Training en av de faktorene som har scoret lavest i rangeringen. Vi vil ikke påstå at erfaringsoverføring ikke er en sentral del av prosjektets suksess fordi erfaringsoverføring kan gi økt innsikt til å forstå og håndtere ulike situasjoner og problemstillinger som kan oppstå. NLD er som kjent et arrangement som har vært arrangert i mange år tidligere. Som i andre prosjekter er det viktig å ta læring av andres erfaringer, både gode og dårlige. Erfaringsoverføring blir svært viktig for NLD i oppstarten da det er en ny komité hvert år. Vår anbefaling er derfor at man gjennom hele prosessen passer på å dokumentere og sikre at erfaringer og kunnskap blir lagret og gjerne oppretter en egen database kun for NLD. På denne måten blir dette lettere tilgjengelig for fremtidige arrangører.

Communication er som det blir fremstilt i figuren sentral i NLD. Da komiteen består av mange personer og forskjellige undergrupper er det viktig at all informasjon når frem til de personene dette gjelder. En god kommunikasjon letter prosjektleders jobb gjennom hele prosessen og reduserer risikoen for feil informasjon. Vår anbefaling er å utarbeide en detaljert kommunikasjonsplan, skape en arena ved for eksempel bruk av Facebook grupper, for å skape en åpen kommunikasjon hvor det tilrettelegges for at medlemmene kan komme med innspill, spørsmål og tilbakemeldinger.

Alt i alt så har alle disse kritiske suksessfaktorene en innvirkning på prosjektets suksess, da vi i utgangspunktet hadde valgt de vi mente var de viktigste. Vi vil avslutningsvis påpeke at våre funn er relatert til hva som skal til for at NLD skal bli en suksess og ikke generelt for arrangement som prosjekttype.

Del 5 Litteraturliste/kildeliste

- Andersen , Erling S., Kristoffer V. Grude, og Tor Haug. *Målrettet prosjektstyring*
6. Utgave. NKI forlaget, 2004.
- Andersen, Erling S., og Eva Schwencke. *Prosjektarbeid - en veiledning for*
studenter. NKI Forlaget , 2012.
- BIS Trondheim*. 2012. <http://www.bis.no/trondheim/>.
- Briner, Wendy, Colin Hastings, og Michael Geddes. *Prosjektledelse* . Gyldendal
Akademisk, 2000.
- Christensen, Søren, og Kristian Kreiner. *Prosjektledelse under usikkerhet*.
Universitetsforlaget, 1991.
- Dropbox.no*. u.d. www.dropbox.com.
- Eliassen, Kjell A. «Bergen Kommune.» *bergen.kommune.no*. 11 Mars 2008.
<https://www.bergen.kommune.no/aktuell/tema/personalrommet/1604/articel-12720> (funnet Mars 13.3, 2012).
- Elvenes, Bjørn O. . «Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring- en
sammelnende undersøkelse i fire organisasjoner som gjennomfører store
prosjekt.» Doktoravhandling , 1987.
- Gesteland, Richard R. . *Cross Cultural Business Behaviour, Negotiating, Selling,*
Sourcing and Managing Across Cultures. Universitetsforlaget , 2006.
- Gottschalk , Petter. *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo:
Univesitetsforlaget, 2004.
- Gripsrud, Geir, Ulf H Olsson, og Ragnhild Silkoset. *Metode og dataanalyse 2*
utgave. Høyskoleforlaget, 2010.
- Henderson, L.S. *Encoding and decoding communication competencies in project*
management- and exploratory study. International journal of project
management, 2004.
- Karlsen, Jan Terje, og Petter Gottschalk. *Prosjektledelse- fra initiering til*
gevinstrealisering. Oslo: Universitetsforlaget, 2008.
- Kreitner, R., A. Kinicki, og M. Buelens. *Organizational behaviour*. London:
McGraw-Hill, 2002.
- Magnusson, Johan, Andreas Nilsson, og Fredrik Carlsson. «LSE - The
information system group.» *Forecasting ERP Implementation Success-*
Towards a grounded framework. 2004.
<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040100.pdf> (funnet Februar 2012).

-
- Meredith, J.R., og S.J Mantel. *Project management: A managerial process*. New York: John Wiley & Sons , 2002.
- Mikkelsen , Hans, og Jens O. Riis. *Grundbog i prosjektledelse*. PRODEVO ApS, 2007.
- NLD Trondheim. 2012. www.nldtrondheim.net.
- Reichborn, Anders N. . *InMenteressurs*. 2006.
http://ressurs.inmente.no/webarkiv/Belbin/Artikler/Team_gruppe.pdf
(funnet Februar 13.2, 2012).
- Sander, Kjetil. *Kunnskapssenteret.com*. 2004.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3025/5/Motivasjonsteorier/Forventningsteorien.html> (funnet Mai 2012).
- Schiffman, Leon L., Leslie L. Kanuk, og Håvard Hansen. *Consumer Behaviour*. Pearson Education Limited, 2008.
- Schindler, M., og M.J. Eppler. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. International Journal of project management, 2003.
- Schwalbe, Karl. *Information Technology Project management*. Boston, Massachusetts: Thomson Course Technology, 2004.
- Sjøvold, Endre. «Magma.no.» *Før du vurderer teambygging - myter og fakta om ledergrupper og effektivitet*. 2009. <http://www.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>
(funnet Mai 18, 2012).
- Tuckman, Bruce W., og Mary A.C. Jensen. «Stages of Small Group Development Revisited.» *freewebs.com*. Desember 1997.
[http://www.freewebs.com/group-management/BruceTuckman\(1\).pdf](http://www.freewebs.com/group-management/BruceTuckman(1).pdf).
- Turner, J.R. *The handbook of project-based management: improving the process for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill, 1999.

Del 6 Vedlegg

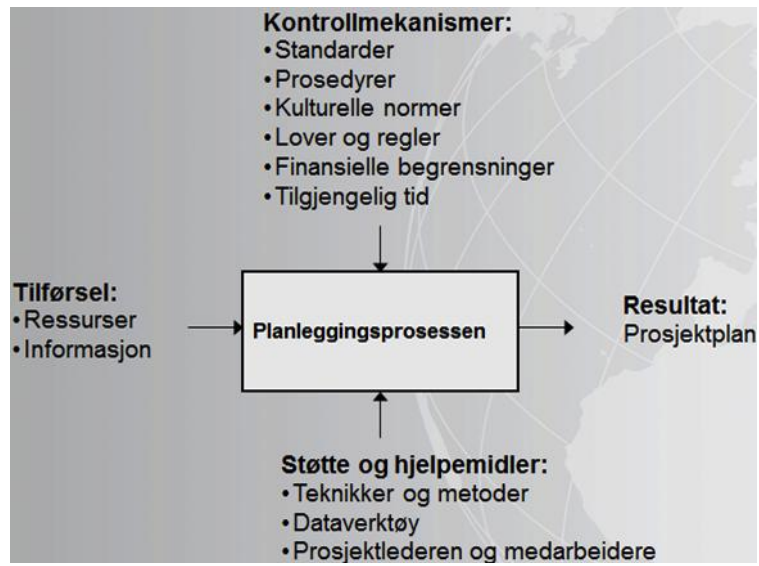
Vedlegg 1 - Hovedmodell

Factor Name	Factor Description	Literary support
Strategy	The organization should have a clear, communicated business strategy and an aligned IS/IT strategy.	Aladwani, 2001; Al-Mashari et al, 2003 Al-Mashari, 2001; Cooke & Peterson, 1998; Davenport, 1998; Donovan, 1999 ; Holland & Light, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Schneider, 1999 ; Stevens, 1998; Umble et al, 2003; Whyte & Fortune, 2002
Leadership	The organization should have a strong and committed leadership that has the ability to motivate the employees to change.	Al-Mashari & Zairi, 2000; Al-Mashari et al, 2003; Mandal & Gunasekaran, 2003; Sarker & Lee, 2003 Schneider, 1999; Skog & Legge, 2002 Whyte & Fortune, 2002
Support	The organization should have a top management and steering committee of the ERP Implementation project that is highly committed to the implementation and is comprised of individuals with differentiated views of the implementation.	Aladwani, 2001; Kerzner, 1987; Mabert et al, 2001; Mandal & Gunasekaran, 2003; Parr & Shanks, 2000; Pinto & Slevin, 1987; Procaccino et al, 2002; Skog & Legge, 2002 ; Umble et al, 2003 Whyte & Fortune, 2002
Competence	The organization should have individuals with a broad competence of ERP, BPR or other IT-related projects involved in both the steering committee and the entire project.	No clear support found
Team	The organization should have an implementation project team that is comprised of individuals representing different views and perceptions of the enterprise and the enterprise system.	Mabert et al, 2001; Sarker & Lee, 2003; Schneider, 1999; Skog & Legge, 2002; Umble et al, 2003; Whyte & Fortune, 2002
Management	The organization should have an excellent project management for the implementation project and ensure that the management does not present only a business- or technical perspective of the implementation.	Cooke & Davis, 2002; Kerzner, 1987 Kirby, 1996; Mandal & Gunasekaran, 2003; Parr & Shanks, 2000; Procaccino et al, 2002; Skog & Legge, 2002; Umble et al, 2003; Whyte & Fortune, 2002
Plan	The organization should have a previously defined and well communicated project methodology that envelops both documentation procedures and clear performance measurements with routines for monitoring progress.	Al-Mashari et al, 2003; Cooke-Davis, 2002; Mabert et al, 2001 ; Mandal & Gunasekaran, 2003; McDonough III, 2000; Parr & Shanks, 2000; Pinto & Slevin, 1987; Procaccino et al, 2002; Schneider, 1999; Skog & Legge, 2002; Umble et al, 2003; Whyte & Fortune, 2002
External	The organization should have an ability to manage the influence of external consultants in the implementation project and also be able to optimally transfer the knowledge from the consultants into the organization.	Skog & Legge, 2002; Whyte & Fortune, 2002
Culture	The organization should have a business culture that highlights the importance of learning, knowledge, past experience and change, as well as a strategy for knowledge management.	Al-Mashari, 2001; Ash & Burn, 2003; Chan, 1999; Cooke-Davis, 2002 ; Davenport, 1998 ; Gable et al, 1998 ; Holland & Light, 1999; Krumbholz & Maiden, 2001; Schneider, 1999; Scott & Vessey, 2000; Soffer, Golany & Dori, 2003; Stevens, 1997; Sumner, 1999;

		Whyte & Fortune, 2002
Change	The organization should have a fundamental willingness and readiness for change as well as an explicit change management strategy.	Aladwani, 2001; Al-Mashari & Zairi, 2000; Al-Mashari et al, 2003; Ash & Burn, 2003; Hall, 2002; Hammer & Stanton, 1999; Hong & Kim, 2002; Jiang & Muhanna, 2000; Kerzner, 1987; Laughlin, 1999; Mabert et al, 2001; Mandal & Gunasekaran, 2003; Markus & Tanis, 2000; Parr & Shanks, 2000; Schneider, 1999; Skog & Legge, 2002 ; Umble et al, 2003 ; Whyte & Fortune, 2002
Process	The organization should have a high level of process-maturity and explicit guidelines for process management.	Al-Mashari et al, 2003; Al-Mashari, 2001; Bingi et al, 1999; Cooke-Davis, 2002; Edwards, 1999; Hong & Kim, 2002; Hong & Kim, 2002; Koch et al, 1999; Mandal & Gunasekaran, 2003; Marius & Ashok, 1996; Palaniswamy & Frank, 2000; Skok & Legge, 2002; Soh et al, 2000; Weil & Olson, 1989
Communication	The organization should have a detailed communication plan and strategy that ensures the successful communication of project plan and progress to all relevant stakeholders.	Aladwani, 2001; Al-Mashari & Zairi, 2000; Al-mashari et al, 2003; Mabert et al, 2001; Mandal & Gunasekaran, 2003; Pinto & Slevin, 1987; Schneider, 1999; Skog & Legge, 2002; Swan et al, 1999; Whyte & Fortune, 2002
Technology	The organization should have a clear understanding of the existing legacy environment and the technological aspects involved in the implementation of the ERP system.	Al, Mashari et al, 2003; Al-Mashari, 2001; Bancroft et al, 1998; Barnes, 1999; Bingi, 1999; Harrell et al, 2001; Holland & Light, 1999; Hong & Kim, 2002; Keller & Teufel, 1998; Koch et al, 1999 ; Mabert et al, 2001 ; Mandal 6 Gunasekaram, 2003; Parr & Shanks, 2000; Schneider, 1999; Soffer, Golany & Dori, 2003; Swan et al, 1999; Umble et al, 2003; Xu, Nord, Brown & Nord, 2002
Training	The organization should have a clear educational strategy concerning the ERP implementation that involves routines for early hands on training for the employees.	Aladwani, 2001; Al-Mashari et al, 2003 ; Mabert et al, 2001; Mandal & Gunasekaran, 2003; Skog & Legge, 2002; Umble et al, 2003; Whyte & Fortune, 2002
User	The organization should have an implementation process that strives for a high level of user acceptance early on through the use of constant presumptive end-user consultations.	Mandal & Gunasekaran, 2003; Pinto & Slevin, 1987; Procaccino et al, 2002; Skog & Legge, 2002; Whyte & Fortune, 2002
Empowerment	The organization should have a high level of implementation process transparency and a staff policy that empowers team members, end-users and management.	Aladwani, 2001; Griffith et al, 1999 ; Hong & Kim, 2002 ; Mabert et al, 2001 ; Markus & Robey, 1988 ; McDonough III, 2000; Parr & Shanks, 2000; Sarker & Lee, 2003; Schneider, 1999

Vedlegg 2 – Oversiktsmodell

Kritisk suksessfaktor	Beskrivelse	Litteratur
Support	<ul style="list-style-type: none"> - BIS - Sponsorens rolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsorens rolle av Biner, Hasting & Geddes
Team	<ul style="list-style-type: none"> - Teamsammensetting - Samarbeid - Motivasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Teambyggingsprosessen av Tuckman og Jensen - Karlsen og Gottschalk - Abraham Maslow - Hackman og Oldham - Mikkelsen og Riis
Management	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelse og styring 	<ul style="list-style-type: none"> - 14 integrerende prosesser & Prosjektleders kompass av Biner, Hasting & Geddes
Plan	<ul style="list-style-type: none"> - Planleggingsprosessen - Milepæler - Detaljplanlegging 	<ul style="list-style-type: none"> - Karlsen og Gottschalk - Andersen, Grude & Haug
Training	<ul style="list-style-type: none"> - Erfaringsoverføring - Metoder og fallgruver 	<ul style="list-style-type: none"> - Bjørn Elvenes doktoravhandling - Karlsen og Gottschalk
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Intern kommunikasjon - Barrierer 	<ul style="list-style-type: none"> - Karlsen og Gottschalk - Kreitner, Kinicki & Buelens

Vedlegg 3 - Planleggingsprosessen

Vedlegg 4 – Modell for erfaringsoverføring

