



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Noroff Education AS "Mølleparken 4"

Aksnes, Kristian

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven i Prosjektledelse markerer avslutningen for min Bachelorgrad i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Oslo.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Noroff Education AS, og da spesielt prosjektleder som har gitt meg muligheten til å følge prosjektet over disse månedene. Prosjektlederen har vært min kontaktperson igjennom hele arbeidet.

Bacheloroppgaven er et resultat av kontinuerlig og systematisk jobbing som har vært både lærerikt og inspirerende. Jeg opplever at dette har bidratt til personlig og faglig utvikling som jeg gleder meg til å ta med meg videre i arbeidslivet.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 OM NOROFF EDUCATION AS .....	1
<b>1.2 OM PROSJEKTET .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Presentasjon av prosjektet .....	2
1.2.2 Definisjon av et prosjekt.....	2
1.2.3 Bakgrunn for prosjektet.....	3
1.2.4 Interessenter .....	4
1.2.5 Betydning av prosjektet for bedriften .....	5
1.2.6 Klassifisering av prosjektet .....	5
1.2.7 Initiering av prosjektet .....	6
1.2.8 Prosjektorganisering.....	6
1.2.9 Planlegging av prosjektet.....	9
1.2.10 Gjennomføring av prosjektet.....	10
<b>1.3 VURDERING.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 VURDERING AV PROSJEKTET .....	12
<b>1.4 PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>13</b>
1.4.1 PROBLEMSTILLING .....	13
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>14</b>
2.1 PROSJEKTLEDERS KOMPASS .....	14
2.2 ERFARINGSOVERFØRING.....	16
2.3 ERFARINGSOVERFØRING I PRAKSIS .....	17
2.4 FALLGRUVER I ERFARINGSOVERFØRING .....	18
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>19</b>
3.1 VALG AV METODE.....	19
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN.....	19
3.2 DYBDEINTERVJU .....	20
3.3 KRITIKK AV METODE.....	20
<b>4.0 ANALYSE .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 PROSJEKTLEDERS KOMPASS.....</b>	<b>22</b>
4.1.1 SE OPPOVER .....	22

---

4.1.2 SE UTOVER.....	23
4.1.2 SE FREMOVER .....	24
4.1.3 SE BAKOVER .....	25
4.1.4 SE NEDOVER.....	26
4.1.5 SE INNOVER .....	27
<b>4.2 ERFARINGSOVERFØRING .....</b>	<b>28</b>
4.2.1 ERFARING- OG KUNNSKAPSOVERFØRING I NOROFF EDUCATION AS .....	28
4.2.2 EVALUERING AV PROSJEKTET .....	28
4.2.3 FALLGRUVER I ERFARINGSOVERFØRING .....	29
<b>4.3 KONKLUSJON .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>32</b>
BØKER: .....	32
ELEKTRONISKE KILDER: .....	32
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>34</b>
VEDLEGG 1 : GANTT-DIAGRAM .....	34
VEDLEGG 2: RISK ASSESSMENT MATRIX .....	35
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	36

---

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven i fordypningsfaget prosjektledelse har jeg skrevet om samlokalisering og bygging av Noroff Education AS sine nye lokaler i Mølleparken 4. Dette prosjektet ble initiert i februar 2015 og har prosjektslutt i juni 2016.

Igjennom denne besvarelsen har jeg fulgt en prosjektgruppe som jobber med å samlokalisere to skoler og etablering av det de beskriver som deres nye flaggskip i Oslo. Prosjektet består av en prosjektleder, prosjekteier og prosjektgruppe med stor interesse og entusiasme for prosjektet. Etter mine første samtaler med prosjektleder bestemte jeg meg for å ta for meg følgende to problemstillinger i denne bacheloroppgaven:

*Hvordan kan prosjektleder bruke prosjektleders kompass for å lede prosjektet?  
Hvordan kan man overføre erfaring til kommende prosjekter i organisasjonen?*

Denne oppgaven er bygd opp over fire kapitler hvor jeg tar for meg bakgrunnen for prosjektet og linjen til prosjektet. Jeg ser nærmere på teorien bak prosjektleders kompass, hvordan denne kan benyttes for å lede prosjektet og jeg tar for meg hvordan erfaringsoverføring kan overføres til kommende prosjekter. Jeg vil også redegjøre for valg av metode og identifisere primærdata igjennom analysen før jeg avslutter med en presentasjon av mine funn samt presenterer en tilhørende konklusjon.

Bakgrunnen for at valget falt på prosjektleders kompass og erfaringsoverføring er fordi dette består av en mindre erfaren prosjektgruppe og at dette er det største prosjektet i selskapets historie. På bakgrunn av dette fant jeg det interessant å se på hvordan prosjektleder kan nyttiggjøre seg av prosjektleders kompass for å lede prosjektet og hvordan man kan dra nytte av erfaringsoverføring i organisasjonen til mulig kommende prosjekter i bedriften.

Det ble igjennom analysen avdekket et forbedringspotensial hos prosjektleder og organisasjonen ved at det blant annet ikke forelå noe skriftlig mandat eller milepælsplan for prosjektet.

---

## 1.0 Innledning

### 1.1 Om Noroff Education AS

Noroff er en norsk utdanningsinstitusjon som ble etablert i 1987 av Finn H. Mathiesen. Han ville skape en utdanningsplattform for mennesker som hadde et brennende sterkt ønske å leve av sine drømmer. I begynnelsen ble dette drevet som et kurs- og konsulentselskap innen fagområder som service, ledelse, kvalitet og organisasjonsutvikling. Dette ble endret utover 90-tallet etter datamaskiner etablerte seg i de fleste bedrifter, og fokuset skiftet mot kreativ innholdsproduksjon og IT-fag, samt deres nettbaserte utdanningsplattform WebStudent. Utover 2000-tallet startet Noroff videregående skoler i Oslo, Bergen, Kristiansand og Stavanger, de hadde vokst til en av de største skolene innen animasjon og 3D design, de ble Norges største filmskole målt i antall studenter, de ble godkjent fagskole med NOKUT-godkjente studier og fikk høyskolestatus med bachelorgrader innen animasjon, spill og datasikkerhet.

I 2015 solgte Noroff AS sine videregående skoler til Akademiet Utdanning Norge AS. Trym Skeie kjøpte Noroff Fagskole og Noroff University College og samlet disse under sitt nye selskap Noroff Education AS. Dette selskapet fortsatte med de samme fagene som de tilbyr i dag og med et ønske om å bli ledende i Norge på digitale fagområder, bidra inn mot det digitale skiftet (Norge 2.0 / Industri 4.0) og med et sterkt fokus på utvikling og leveranse innen nettbaserte studier.

Selskapet vil høsten 2016 ha rundt 850 heltidsstudenter og omsette for omtrent NOK 80 millioner. Noroff Education AS har rundt 80 ansatte fordelt på deres avdelinger i Oslo, Trondheim, Bergen, Stavanger og Kristiansand.

---

## 1.2 Om prosjektet

### *1.2.1 Presentasjon av prosjektet*

Prosjektet omhandler samlokalisering av skolen i Oslo fra dagens to lokasjoner i Torggata og Elvebakken. Det skal rehabiliteres og bygges nye lokaler på 3.500 kvm i Mølleparken 4 hvor største eier, Søylen Eiendom, er byggherre.

Bygget befinner seg på Sagene i Oslo hvor det er en cluster av selskaper innen digitale og teknologiske fag. Dette gjelder eksempelvis Storyline Studios, Eplehuset, Prolyd og 4 ½ film.

### *1.2.2 Definisjon av et prosjekt*

For å kunne definere samlokalisering og nye lokaler for Noroff Education AS som et prosjekt skal vi se nærmere på hva som kan være kjennetegn ved et prosjekt. I følge Karlsen (2014, 18-20) han er det fem karakteristika som definerer et prosjekt:

- Engangsforetak
- Entydig målsetting
- Bestemt start- og sluttdato
- Begrenset ressurstilgang
- Tverrfaglig arbeid

Engangsforetak: For at et prosjekt skal defineres som et engangsforetak er må prosjektet i følge Karlsen (2014, 18-20) være unikt. I Noroff Education sitt tilfelle er prosjektet unikt i form av at det er et prosjekt som kun gjennomføres en gang. Det vil derfor kreve et engangsforetak.

Entydig målsetting: Det må være en klar målbar målsetning som kan kontrolleres i etterkant for å se om målsetningen virkelig ble oppnådd. Noroff Education skal ha en ny skole klar til skoleåret 2016/2017 starter, med faste økonomiske rammer og en klar målsetting om hva de skal oppnå.

---

Bestemt start- og sluttdato: Et prosjekt skal være med klare definerte tidspunkt for start- og sluttdato. Når målsettingen er oppnådd avvikles prosjektet. Noroff begynte jobben med å lete etter nye lokaler i september 2014 og med et klart mål om at dette måtte være avklart og prosjekt avsluttet innen august 2016 hvor dagens leiekontrakter utløper.

Begrenset ressurstilgang: Det må være en oversikt over ressursene da det ikke skal brukes unødvendig med ressurser samt at initiativtakere ofte ønsker kontroll og forutsigbarhet. Prosjektbeskrivelsen til Noroff Education sine nye lokaler har en ramme på NOK 30 millioner i rene investeringer fra gårdeiers side.

Tverrfaglig arbeid: Det involveres personer med forskjellige bakgrunner i et prosjekt hvor tverrfaglig innsats er nødvendig. Noroff Education sitt flyttestrekk består av flere parter innen linjen, byggherre, entreprenør og det kreves tverrfaglig arbeid.

### ***1.2.3 Bakgrunn for prosjektet***

I 2012 begynte skolen å forstå at de ville ha for lite plass for sine studenter og for å nå sine mål om vekst. Det var også et ønske om å få nye lokaler med oppgraderte løsninger og teknisk utstyr som kan møte dagens teknologi bedre. De har de senere årene utviklet en del studieprogrammer som krever mer av lokalene igjennom særtilpasninger og større areal hvor dagens bygg masse ikke møter deres kravspesifikasjoner. Da dagens leiekontrakter utløper høsten 2016 fant de det som riktig tidspunkt å se seg etter nye lokaler.

Oslo er definert som et av deres viktigste marked og de så på dette som muligheten for å bygge et flaggskip i Oslo. Det ble initiert et møte med CBRE i februar 2015 hvor de fikk jobben med å finne aktuelle lokasjoner i Oslo. På bakgrunn av at Noroff Education har såpass mange krav som må oppfylles for nye lokaler resulterte det raskt i at de satt igjen med 5-6 aktuelle lokasjoner. Etter mye diskusjon og forhandlinger signerte de en leiekontrakt med Søylen Eiendom sitt bygg i Mølleparken 4 sen høst 2015.



---

### **1.2.4 Interessenter**

Fro at et prosjekt skal lykkes vil interessenter være essensielt og alle som har en interesse av prosjektets resultat bør defineres. Disse vil kunne være med på å gi viktige bidrag i forskjellige situasjoner. (Briner, Hastings og Geddes 2000, 24, 102-105) Vi skiller gjerne på de tre store gruppene:

- Interne interessenter
- Kundeinteressenter
- Eksterne interessenter

Dette prosjektet har flere interessenter både indirekte og direkte. Dette er blant annet studenter, ansatte, bedrifter, myndigheter, organisasjoner, leietakere i bygget, naboer som påvirker og former virksomheten. Disse vil være med på å påvirke resultatet av prosjektet og måten det blir utført på.

De mest sentrale interessentene i Noroff Education sitt tilfelle er følgende:

- Myndigheter
- Konkurrenter
- Kunder (Studenter)
- Ansatte
- Eier
- Andre leietakere
- Media
- Leverandører
- Entreprenører
- Brukere
- Byggherre

Når det gjelder dette prosjektet er elevene den viktigste interessentgruppen de skal nå ut til. For at prosjektet skal bli en suksess er de avhengig av at alle i prosjektgruppen og linjen er motivert og klar for oppgaven. Alle disse gruppene vil være avgjørende for om prosjektet blir en suksess og det er viktig at disse blir håndtert.

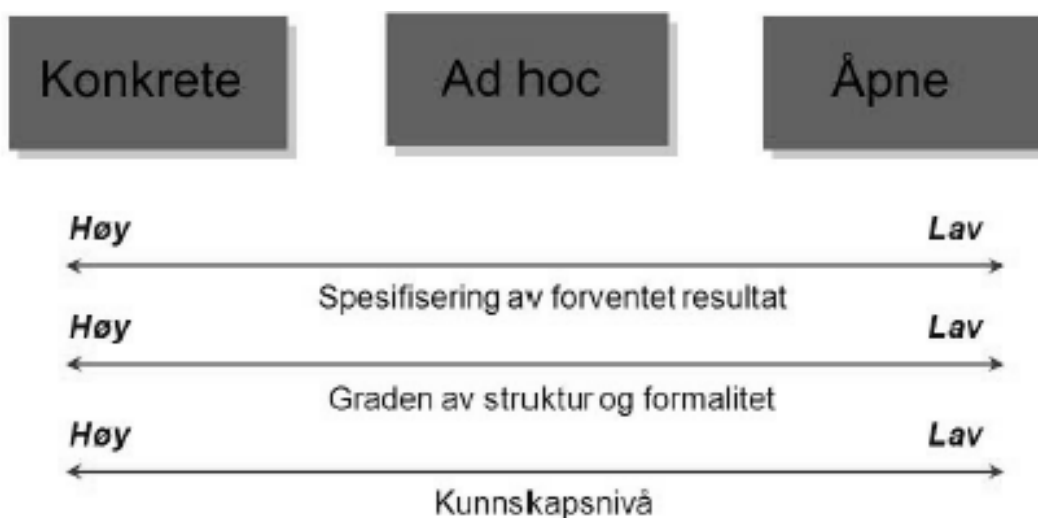
### 1.2.5 Betydning av prosjektet for bedriften

Dette er et særdeles viktig prosjekt for Noroff Education fordi de har behov for nye fasiliteter som er mer oppdatert til dagens teknologi for å møte deres målsetning om å vokse. Dette er det største prosjektet i selskapets historie og vil være et foregangsprosjekt for de andre skolene i Norge og være med på å gi dem viktig kunnskap til eventuelle senere prosjekter andre steder i landet. Det er tøff konkurranse i utdanningsmarkedet i Norge og innen deres bransje. Noroff Education er overbevist at med et nytt flaggskip i Oslo vil de være rustet for videre vekst, bli en foretrukket leverandør innen utdanning og nå deres målsetning om å ta ytterligere markedsandeler.

### 1.2.6 Klassifisering av prosjektet

Det skiller mellom tre forskjellige prosjekttyper i følge Briner, Hastings og Geddes (2000, 52):

- Åpne prosjekter
- Ad-hoc prosjekter
- Konkrete prosjekter



Figur: Prosjekttyper (Briner, Hastings, Geddes 2000, 52)

Vi kan igjennom denne illustrasjonen identifisere prosjektet ut ifra tre ulike karakteristika. Det som skiller de ulike kategoriene er nivået av spesifisering av

---

forventet resultat, graden av strukturen og formaliteten og hvilket kunnskapsnivå som er tilgjengelig for prosjektet og organisasjonen.

Prosjektet til Noroff Education har et klart definert mål hvor det ligger faste og formelle oppgaver beskrevet (se vedlegg 1). Det er definerte roller og det foreligger en organisasjonsplan (1.2.8) med høy vekt på møter og kommunikasjon. Det er også god tilgang på kunnskap og erfaring i prosjektgruppen fra både sponsor, rådgivere, byggherre og linjen generelt. På bakgrunn av dette mener jeg at prosjektet vil kunne karakteriseres som et konkret prosjekt.

### ***1.2.7 Initiering av prosjektet***

Jeg har tidligere beskrevet at bakgrunnen for prosjektet er at Noroff Education trenger større og mer oppdaterte lokaler for sin skoledrift. Dette er initiert som et resultat av systematisk arbeid om skolens fremtid og klassifiseres som et internt prosjekt. (Karlsen 2014, 46)

For å vurdere om man skal starte et prosjekt er det viktig å slå fast prosjektets resultatmål og prosjektets formål (Karlsen 2014, 85-86). Det er også en del forhold som etableres i initieringsfasen som er med på å påvirke rammen og suksessen til prosjektet. Det er ikke laget noen skriv på formål og resultatmål, men jeg har fått bekreftet fra prosjektleder at det ligger en klar tanke når det gjelder disse punktene.

### ***1.2.8 Prosjektorganisering***

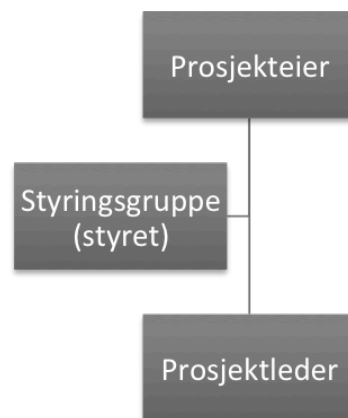
I følge Karlsen (2014, 151-156) er det tre eksterne måter å organisere forholdet mellom linjen og prosjektet:

- Matriseprosjekt
- Selvstendig prosjekt
- Avdelingsinternt prosjekt

Et prosjekt vil som regel tilhøre en organisasjon hvor det har sitt utspring fra basisorganisasjonen. Prosjektet med ny lokasjon for Noroff Education er et typisk

---

matriseprosjekt hvor de ansatte har faste stillinger og arbeider deltid på prosjektet. Det inkluderer flere avdelinger og de er godt egnet til å utføre tverrfaglige oppgaver. Det som ofte er en utfordring i disse prosjektene er at den enkelte medarbeider får to eller flere overordnede å forholde seg til og dette kan skape problemer når det gjelder lojalitet eller prioriteringer. I dette prosjektet skjer dette igjennom prosjektleder og linjeleder:



Figur: Prosjektets ledelse

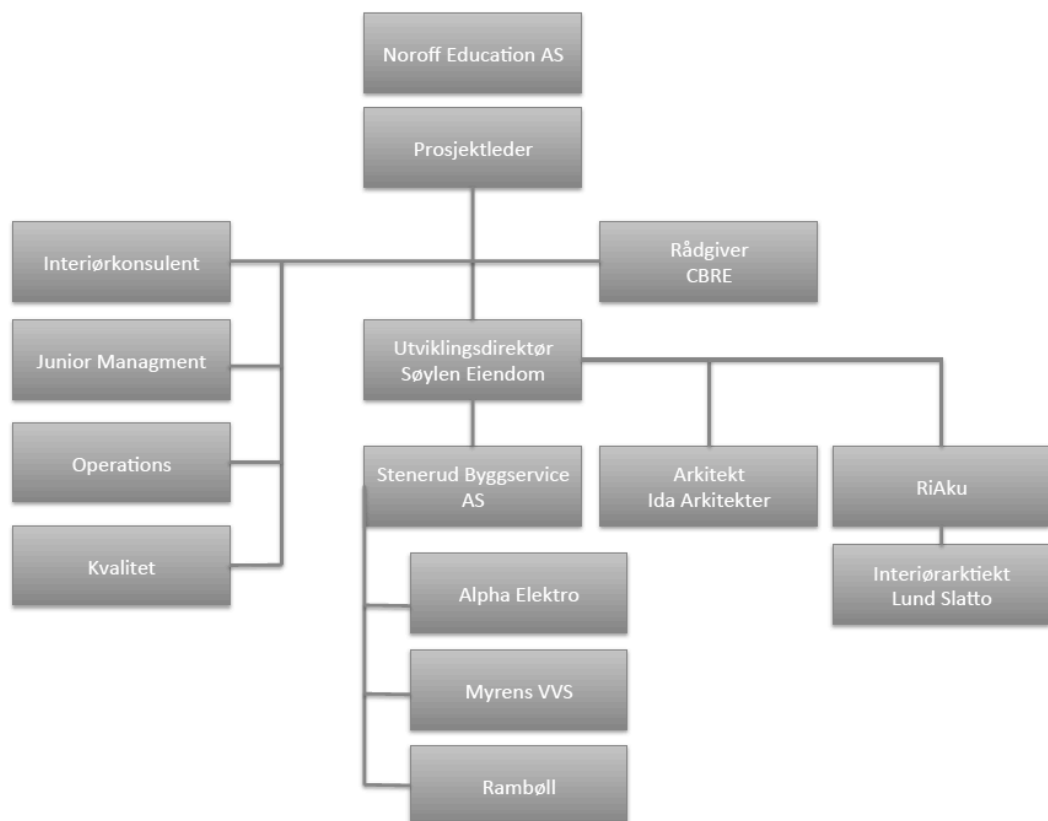
Søylen Eiendom er byggherre på oppdrag fra Noroff Education som eier prosjektet. Administrerende direktør i Noroff Education er sponsor og prosjekteier. Styringsgruppen behandler løpende prosjektet på bakgrunn av løpende informasjon fra prosjektleder og prosjekteier.

Prosjektleder er den viktigste suksessfaktoren for at prosjektet skal nå sitt mål. Prosjektlederens egenskaper er utrolig viktig da han gjerne har flere roller, oppgaver og ansvarsoppgaver (Karlsen 2014, 105) Det som ofte kjennetegner en god prosjektleder kan være mye, men Karlsen (Karlsen 2014, 121) har nevnt noen karakteristika fra Eisendel (1987):

- Vedkommende er troverdig
- Vedkommende er en kreativ problemløser
- Vedkommende har toleranse for uklarheter og usikkerhet
- Vedkommende utøver en fleksibel leder stil
- Vedkommende har gode kommunikasjonsevner

Det å være en prosjektleder innebærer som regel å nå et mål hvor rammene allerede er fastlagt. Dette gjør at det er en utsatt og krevende jobb hvor det er lett å gjøre feil. Prosjektleder er nødt til å være god til å kommunisere og håndtere usikkerhet hvor ansvaret for å lykkes ligger på han (Jessen, 2002).

Prosjektleder i Noroff Education sitt prosjekt har vært ansatt siden 2012 og har jobbet som rektor/avdelingsleder for både skolen i Oslo og Bergen. Han har tidligere erfaring fra denne type prosjekt da han overtok et lignende prosjekt i Bergen når han tiltrådte stillingen. Han ble valgt til prosjektleder på bakgrunn av hans naturlige innsikt i prosjektet, han er godt kjent med bedriften og dets målsetninger, han har relevant erfaring fra lignende prosjekt i organisasjonen, og han er dedikert med en egeninteresse om at prosjektet skal lykkes. Prosjektleder har hovedansvaret for planlegging, oppfølging, kontroll og gjennomføring av prosjektet. Han er også bindeleddet mellom linjen og de forskjellig involverte partene i prosjektet.



Figur: Organisasjonsplan

---

Noroff Education har valgt å bruke byggherre til utforming av deres nye lokaler. Byggherre, Søylen Eiendom, har på sin side hyret en hoved entreprenør, Stenerud Byggservice AS, for å ta seg av bygningsarbeidet. Dette er et samarbeid mellom alle parter, men hvor prosjektleder har overvåkning og hyppige møter med alle parter for å kontrollere at bygget blir i henhold til deres ønsker.

### ***1.2.9 Planlegging av prosjektet***

Planleggingen av et prosjekt er særdeles viktig og handler om å bestemme hvilken retning prosjektet skal, tidsforløp og ressursbruk. (Karlsen 2014) Det er viktig å få tydeliggjort formålet med prosjektet for å få fastsatt milepæler som igjen er med på å forme en aktivitetsplan.

Milepælsplan: Milepælsplanen, eller overordnet planlegging (Andersen, Grunde og Haug 2012), er en strategisk planlegging hvor prosjektleder setter flere føringer for gjennomføring av prosjektet (Karlsen 2014). Dette kan også sees på som de viktigste punktene i en planlegging av et prosjekt. Det ble initiert en overordnet milepælsplan fra februar 2015 hvor den første milepælen ble satt at prosjektet måtte være avsluttet Juli 2016 før skoleåret starter. Det ble ikke utarbeidet en løpende milepælsplan igjennom prosjektet og de forholdt seg til andre verktøy (se vedlegg 1).

Aktivitetsplan: Eller detaljert planlegging er en mer spesifisert plan for prosjektet og bygger i utgangspunktet på å beskrive hva man må gjøre for å oppnå milepælene i prosjektet. Det er da viktig å forstå forholdet mellom aktivitetene samt estimere et tidsforløp for å få en god plan (Karlsen 2014). I dette prosjektet har de noe som ligner på en detaljert plan og er bygd på et GANTT-diagram (se vedlegg 1) hvor man kan visualisere fremdriften i prosjektet og de ulike aktivitetene.

Usikkerhet: Dette kan defineres som en fremtidig hendelse er umulig å forutsi (Karlsen 2014, 420). Det er vanskelig å måle noen form for usikkerhet, men det er viktig å gjøre seg klar over de utfordringer som kan oppstå frem i tid. Her kan både interne forhold og eksterne forhold være med på å påvirke usikkerheten til prosjektet og det å forberede seg på dette i planleggingsfasen vil være med på å

---

kunne begrense usikkerheten senere i prosjektet. For Noroff Education sin del har det vært noe usikkerhet knyttet til økonomiske rammene til prosjektet siden de jobber med mye dyrt og nytt teknisk utstyr som hele tiden forandrer seg. Det har også vært usikkerhet knyttet til hvor mange studenter de kan forvente seg å få innrullert med nye lokaler. Det er mange uforutsette utgifter som kan tiltrå igjennom prosjektets levetid da det å spikre alle løsninger i planleggingsfasen har vist seg utfordrende. Her har utviklingen på nytt teknisk utstyr innen 3D, data, lyd og filmproduksjon vært med på å gjøre at prosjektet har måtte kutte poster for å opprettholde den standarden de ønsker.

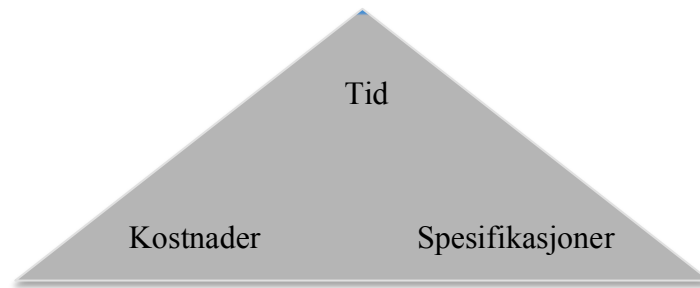
### ***1.2.10 Gjennomføring av prosjektet***

I følge Elvenes (1987, referert i Karlsen, 2014, 25) kan gjennomføringen av et prosjekt betraktes fra tre ulike nivåer:

- Interessenter og omgivelser
- Ledelsesnivå
- Utførelsesnivå

Interessenter og omgivelser er de som setter rammer, tilfører ressurser og forventer resultater. I Noroff Education er det styringsgruppen(styret) som forventer resultater og Søylen Eiendom med sine entreprenører som i all hovedsak leverer ressurser. Ledelsesnivå går mer på budsjett, håndtering av usikkerhet, styring og ledelse, organisering og planlegging. Disse delene ledes av flere støttefunksjoner i selskapet selv om linjen er godt involvert. Utførelsesnivå går mer på faglige gjøremål samt produksjon i prosjektet. Dette blir gjort av både prosjektgruppen og entreprenører.

For å finne den optimale balansen mellom tid, kvalitet og ressurser (Briner, Hastings og Geddes 2000, 17) bruker man forventningstrekanten. Det er viktig at prosjektleder har fokus på denne da det er med på å bidra til at prosjektet går i henhold til planen. Prosjektleder i Noroff Education har satt tidsestimater, kalkulert kostnader og fokus på spesifikasjonen som er lagt til grunn for prosjektet. Man kan derfor si at prosjektleder styrer etter forventningstrekanten.



Figur: Forventningstrekanter (Briner, Hastings, Geddes 2000)

For å kontrollere fremdriften må man se om planlagt og ønsket fremdrift følges (Karlsen 2014). Her kan det benyttes rapporter, samtaler, mail eller møter med enkeltpersoner i prosjektgruppen for å følge opp. I dette prosjektet er det fastsatte møter med fjorten dagers mellomrom for å se på status til gruppen. Det er også både formelle og uformelle løpende samtaler igjennom telefon, epost og sms i hele linjen samt med interessenter. Hvilken kanal som er best egnet, vil være situasjonsbestemt (Karlsen 2014, 246). Det har også vært økt møteaktivitet i prosjektgruppen etter som prosjektet nærmer seg ferdigstilling.



---

## 1.3 Vurdering

### 1.3.1 Vurdering av prosjektet

Jeg har fulgt dette prosjektet over flere måneder og sitter igjen med et inntrykk av en særdeles engasjert prosjektgruppe og bedrift. Det har vist seg i de møtene jeg har deltatt at dette er noe som virkelig betyr noe for alle de ansatte. Når det gjelder erfaringsgrunnlaget til de ulike deltakerne vil jeg si dette er noe diversifisert, men med et sterkt ønske om å lære og prestere innenfor gruppen kommer de godt ut av det. Jeg vil si de har en god prosjektkultur da de har gode rutiner, forpliktende planer på ulike nivå, avvik blir etter gått og beslutningsprosesser blir gjort i henhold til faglig kvalitet og innenfor tidsrammen de har avtalt (Andersen, Grude og Haug 2011, 186).

Når det gjelder planleggingsfasen savner jeg særlig milepælsplan og resultatløp (Andersen, Grude, og Haug 2011, 71-96). På tross av at prosjektleder har god oversikt over prosjektet igjennom GANTT- skjema og aktivitetsplan (vedlegg 1) mener jeg at en milepælsplan ville vært med på å visualisere prosjektets fremdrift noe klarere og som et godt kommunikasjonsverktøy mellom basisorganisasjonen og prosjektet. Dette kunne også vært med på å legge et resultatløp tidlig i prosessen i stedet for å gå rett på GANTT-skjema da prosjektet var mer satt.

Min tilstedeværelse i prosjektet har vært sterkt knyttet til prosjektleder gjennom mail korrespondanse, telefoner og møter. Jeg har også vært med i bygge møter og prosjektmøter hvor jeg sitter igjen med en oppfatning at det er en profesjonell organisasjon som er godt ledet av prosjektleder. Det har vist seg igjennom flere møter at de forskjellige involverte parter innehar god erfaring som det dras nytte av i prosjektet. Min oppfatning er at prosjektet ledes godt, men har noen utfordringer med at erfaringsgrunnlaget til et så stort prosjekt mangler.

---

## 1.4 Problemstilling

### 1.4.1 Problemstilling

Min problemstilling er et resultat av tidlige analyser, erfaringer og observasjoner underveis i prosjektet. Prosjektleder har vært en sparringspartner og kommet med gode innspill og tanker rundt valget av problemstilling. Vi har sammen drøftet de viktigste utfordringene til prosjektet og hva som vil være viktig for bedriften i etterkant. For meg var naturlig å ta for seg prosjektleders kompass da prosjektleder ikke har alt for mye erfaring og det vil være interessant å analysere hans valg i prosjektet, hvordan dette påvirker linjen samt hvordan prosjektleders kompass kan bidra til en bedre gjennomføring av prosjektet.

Det andre som jeg observerte var at det ville være viktig for bedriften å sikre kompetanseoverføring fra dette prosjektet til fremtidige prosjekt hvor skolen vil kunne kjøre lignende prosjekter. Dette er historisk sett bedriften sitt største prosjekt, men med ytterligere vekstplaner vil dette prosjektet mest sannsynlig bli aktuelt å prosjektere i andre byer hvor Noroff Education er etablert.

På bakgrunn av dette ble min problemstilling formulert som følgende:

*Hvordan kan prosjektleder bruke prosjektleders kompass for å lede prosjektet?*

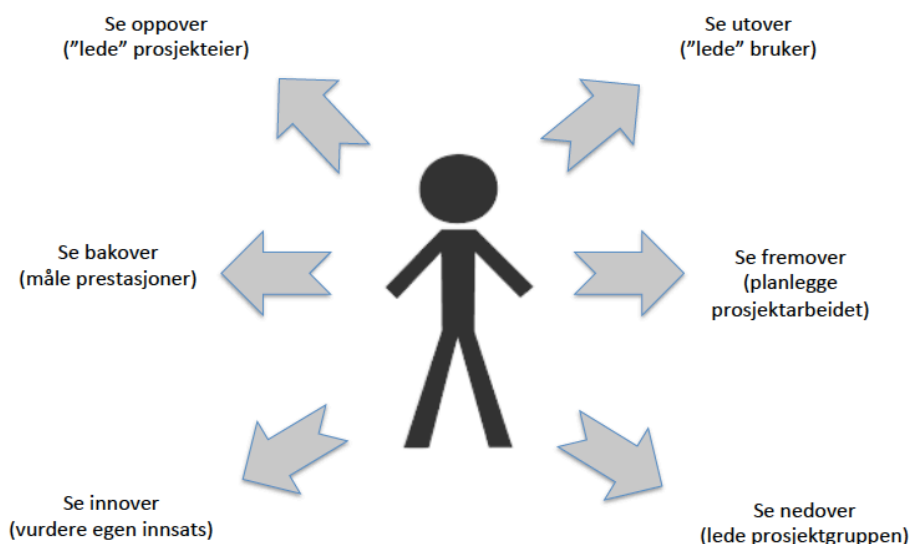
*Hvordan kan man overføre erfaring til kommende prosjekter i organisasjonen?*

---

## 2.0 Teori

### 2.1 Prosjektleders kompass

Et prosjekt består av mange utfordringer som en prosjektleder må manøvrere seg igjennom - fra initiering til ferdigstilling. For å forklare prosjektleders roller og gi prosjektleder oversikt over alle påvirkningskrefter i prosjektet brukes ofte prosjektleders kompass (Briner, Hastings og Geddes 2000, 32). Dette er et nyttig verktøy for prosjektleder ved at blikket rettes mot disse retningene for å ivareta et helhetsperspektiv på prosjektet for på en best mulig måte løse de utfordringer som måtte komme (Karlsen 2014, 118).



Figur: Prosjektleders kompass (Briner, Hastings og Geddes, 2000)

Kompasset tar for seg seks ulike retninger som prosjektleder må orientere seg i; *se oppover*, *se utover*, *se fremover*, *se bakover*, *se nedover*, *se innover*. Ved å se oppover og utover går det på å styre interessentene, ved å se bakover og framover fokuseres det på å styre prosjektets livssyklus, og ved å se nedover og innover handler det om å styre prestasjonene (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31-33).

#### Se oppover

Dette omhandler linjen oppover og da prosjekteier / sponsor, som er sjefen til prosjektleder. Det vil ofte være slik at prosjekteier har et personlig eierskap til

---

prosjektet og er en viktig brikke for å skape plass og støtte i organisasjonen (Briner, Hastings og Geddes 2000). For å få nødvendig ressurs i organisasjonen, gjennomslagskraft og for å fullføre prosjektet er man avhengig av sponsor sin fulle støtte (Andersen, Grude og Haug 2011, 58). Det er viktig at prosjektleder forstår sponsoren sine interesser og rolle for at prosjektet skal lykkes. I følge Briner, Hastings og Geddes (2000, 85) kan sponsorens rolle deles opp i tre retninger:

- Veiviseren – sikre en plass i organisasjonen og strategisk retning
- Arkitekten – talsmann og markedsfører for prosjektet samt sikre effektive strukturer og prosesser
- Støttespilleren – objektiv blick på prosjektet, motivator og veileder

### **Se utover**

I denne retningen tar vi for oss kunder, sluttbruker og interessenter. Det er viktig å hensyn ta denne gruppen, se utover prosjektets omgivelser og eventuelt finne ut hva de kan bidra med inn i prosjektet. Det kan også være ulike oppfatninger til prosjektet og det betyr negative oppfatninger så vel som positive. Ved å ta for seg de eksterne forhold som kan påvirke prosjektet kan prosjektleder bedre sikre at disse svarer til forventningene og sikre en god fremtid og gjennomføring for prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 35-38). Man bør prøve å oppfylle kunde / sluttbruker og eksterne interessenter sine forventninger til prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31).

### **Se fremover**

Her ser vi nærmere på fremdriften og resultatene til prosjektet. For at prosjektleder skal se fremover må det planlegges for å sikre at det settes realistiske mål, planer, milepæler og ressurser for å nå de målene som er satt. Ved å legge opp til gode kontroll- og rapportrutiner kan man bedre overvåke og følge opp prosjektets fremdrift (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31)

### **Se bakover**

Denne delen baserer seg på å evaluere prosjektet; hvordan har prosjektet utviklet seg, hvordan kan man lære av tidligere erfaringer, hva er bakgrunnen for prosjektet, hva har vært positivt og gitt fremgang, og hva kan forbedres. Dette

---

arbeidet blir ledet av prosjektleder hvor det blir implementert styringsverktøy for å gjennomgå resultatet og sikre måloppnåelse. Det kan også benyttes vurderingssystemer for å opprettholde fremdrift samt sikre erfaringsoverføring (Briner, Hastings og Geddes 2000).

### **Se nedover**

Det eksisterer mange modeller som har til intensjon å gi prosjektleder støtte og hjelp for å se helhet og sammenhenger i et prosjekt. Flere av modellene kan fremstå som rigide ved at de kun forsøker å finne styrker og svakheter ved et prosjekt. I følge Mascia (2012, 2) glemmer mange av disse modellene å fokusere på psykologien bak det å lede mennesker og psykologien bak det å lede frem til endring. Det er imidlertid i dag økende grad av fokus på hvordan ulike sider ved mennesker er kritiske faktorer for suksess i prosjektledelse (Mascia 2012, 1-3).

Resultatet til et prosjekt er på mange måter prisdelt prosjektgruppen og at de ulike medarbeiderne utfører sine oppgaver på en god eller tilfredsstillende måte. Her vil prosjektleder ta for seg både gruppen under ett, men også hver enkelt medarbeider. Prosjektleder vil ønske å kvalitet sikre arbeidet og prestasjonene i prosjektet og for å gjøre det må man se i retning av de som utfører arbeidsoppgavene. Det vil være viktig å håndtere de forskjellige gruppene, skape et stimulerende miljø og feire suksess (Brian, Hastings og Geddes 2000).

### **Se innover**

Å ha selvinnsett og se seg selv i et prosjekt igjennom egne prestasjoner og leder stil vil være en positiv tilføring til prosjektet. Prosjektleder vil selv være ansvarlig for dette samtidig som det må rettes fokus mot arbeidsoppgaver og områder hvor det kan være utviklingsmuligheter. Det vil også være viktig å ha evnen til å se inn i prosjektet og hvordan de forskjellige fasene kan påvirke prosjektet. Dette vil også påvirkes av erfaringsgrunnlaget til gruppen og at prosjektleder evner å se de ulike påvirkningene (Briner, Hastings og Geddes 2000).

## **2.2 Erfaringsoverføring**

Min problemstilling er todelt hvor mitt andre spørsmål går hvordan man kan overføre erfaring og kunnskap til kommende prosjekter. Et prosjekt er mer enn

---

læring i dette ene prosjektet og det handler også om kompetanse- og erfaringsoverføring til kommende prosjekt. Det betyr at man flytter kunnskap og erfaring fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter i organisasjonen (Karlsen 2014, 471).

Erfaringsdannelsen kan vi dele opp i to faser; *Opplevelsesfasen og kunnskapsdannende fasen*. Opplevelsesfasen går på hvordan vi oppfatter og tolker sanseinntrykk og hvordan vi reagerer på en situasjon. Den kunnskapsdannende fasen går på at vi tar inn over oss inntrykkene, tolker og omformer disse til ny innsikt og viten (Karlsen 2014, 471).

Når det gjelder overføring av erfaringer byr dette på utfordringer da vi alle er forskjellige og oppfatter ting ulikt. En kan for eksempel ha problemer med å beskrive, forklare, ulik oppfatning eller mangelfull fantasi. I følge Elvenes (1987 referert i Karlsen 2014, 471) vil man fortelle lite om tyngden og styrken hvis man bare overfører masse innhold igjennom kunnskapsdelen.

### **2.3 Erfaringsoverføring i praksis**

I følge Elvenes (1987, referert i Karlsen 2014, 472-475) er det ulike metoder og praksiser som kan benyttes i erfaringsoverføring og som kan legge til rette for et bedre resultat:

- *Uformelle samtaler* – Kan være i ulike fora, i eller utenfor prosjektet, med tanke på å få tilbakemeldinger eller råd på et konkret problem.
- *Faglige møter, temakvelder, konferanser* – Ofte rundt et tema eller problemstilling, samling med deltakere og foredragsholdere med erfaringsutveksling.
- *Treningssamlinger* – Casebasert kunnskapsdeling og erfaringsoverføring
- *Erfaringsmeglere og rådgivende organer* – Gjerne støttefunksjoner som holder oversikt på hvem som innehar kunnskap og kobler personer som behøver læring.
- *Status- og oppfølgingsmøter* – Ser på prosjektet i bestemte tidspunkt for å diskutere eventuelle avvik eller løsninger.

- 
- *Seksjons- og avdelingsmøter* – Gjerne et allmøte for berørte parter hvor hensikten er å ta opp et tema eller problemstilling.
  - *Prosjektdagbok* – Et kronologisk dokument som oppsummerer alle aspekt igjennom et prosjekt.
  - *Prosjekthåndbøker og manualer* – En beskrivelse av hvordan et prosjekt skal gjennomføres.
  - *Prosjektrevisjoner og rapporter* – Evaluering av bestemte områder innen et prosjekt som kan utføres både internt så vel som eksternt.
  - *Opplæring og etterutdanning* – Økt kompetanse igjennom kurs.
  - *Arkiver og databaser* – Systematisert lagring av informasjon.

## **2.4 Fallgruver i erfaringsoverføring**

I følge Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen 2014, 477) er overføring av kunnskap og erfaring i mange bedrifter oppe på dagsorden og noe de ønsker å utnytte. I et såpass dynamisk samfunn som vi lever i har det å bevare kunnskap, erfaring og kompetanse blir stadig viktigere. Allikevel er ikke dette noe mange virksomheter klarer å nytte deres fulle potensial innenfor og det er flere årsaker til dette (Karlsen 2014, 477-478):

- Manglende ansvarsfordeling
- Manglende system og rutiner
- Innleid personell
- Tilbakeholdenhet
- Tidspress
- Feil fokus
- Venter for lenge
- Maktbase
- Manglende ressurser

---

## 3.0 Metode

For å bedre kunne besvare min problemstilling skal jeg samle informasjon og data og da er det ulike metoder for bestemme dette. Det finnes mange forskjellige metoder for å samle inn data og informasjon, men her tar jeg utgangspunkt innen *kvantitativ metode* eller *kvalitativ metode*.

### 3.1 Valg av metode

I min analyse har jeg valgt å bruke *kvalitativ metode*. Dette baserer seg på at igjennom kvantitativ metode handler det mer om å samle data i tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 79). På den andre side handler kvalitativ metode om innsamling av data og informasjon for å forklare teori mot statistisk innsamling. Det betyr blant annet å produsere data igjennom menneskers erfaringer, meninger og opplevelser. Jeg finner det derfor mest hensiktsmessig å bruke denne metoden for å analysere min problemstilling.

### 3.2 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens analysedesign er en beskrivelse på hvordan man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Her må man få frem hvilke data man trenger, hvordan man skal kunne skaffe disse dataene og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 38). Der kan skilles mellom tre hovedgrupper av undersøkelsesdesign; *Eksplorativt design*, *deskriptivt design* og *kausalt design*.

*Eksplorativt design* bruker man hvis man ikke har så mye informasjon om caset og målet er å få økt forståelse og kunnskap om temaet i undersøkelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011).

*Deskriptiv design* så har man en forståelse for problemet og man er ute etter å kartlegge forholdet mellom ulike variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011).

*Kausalt design* går på å skaffe seg en grunnleggende forståelse på lik måte som igjennom deskriptiv design. Her benytter man seg gjerne eksperimenterer for å kartlegge årsaksforklaringer (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011).



---

Jeg har valgt å bruke eksplorativt design for finne ut mer om saksområde og få bedre innsikt og forståelse for prosjektet. Dette faller seg ganske naturlig da jeg ikke vet så mye om saken og ønsker å få en bedre forståelse for min problemstilling. Min interesse i begynnelsen var å hente generell informasjon for å bli bedre kjent med prosjektet. Jeg har også hatt nær dialog med prosjektleder både igjennom møter og mailkorrespondanse samt møter med prosjektgruppen. Igjennom teori som var relevant til problemstillingen laget jeg en intervju mal hvor jeg tok individuelle dybdeintervjuer og ga meg tilgang til personlige erfaringer relevant for oppgaven.

### **3.2 Dybdeintervju**

For å få mer innsikt rundt problemstillingen min ble spørsmålene utformet ut i fra dette. Det ble utarbeidet et intervjuguide (vedlegg 3) som tar for seg en del viktige spørsmål ved min problemstilling. Jeg har fokusert på prosjektleders kompass sine seks retninger og hvordan erfaring fra dette prosjektet kan overføres til kommende prosjekter i organisasjonen. Det ble gjort dybdeintervju av to prosjektmedarbeidere samt prosjektleder. Jeg hadde mest fokus på prosjektleder da dette er et kompleks prosjekt med eksterne grupperinger fra byggherre. Disse intervjuene ble utført på sammen dag og med lydopptak slik at jeg best mulig kunne analysere svarene i etterkant av intervjuet. Siden prosjektgruppen hadde så god innsikt i prosjektleders kompass ble denne utdelt og kort forklart før intervjuet begynte. Jeg ville gjerne få mest mulig relevante tilbakemeldinger på mine spørsmål og fant det nødvendig for å unngå misforståelser senere i intervjuet. Det var noen spørsmål som bare var rettet mot prosjektleder og de ble naturligvis ikke stilt prosjektmedarbeiderne. Disse samtaler ble styrt dit at jeg fikk svar på det jeg lurte på, men hvis ikke det var i henhold til forventningene ble svarene forkastet.

### **3.3 Kritikk av metode**

Når man bruker kvalitativ metode kan det være en svakhet ved at det er et lite og ikke representativt utvalg som blir lagt til grunn for undersøkelsen. Ved å sjekke validitet og reliabilitet tar man opp spørsmål ved undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011).

Med validitet sjekker man hvor godt man måler det man ønsker å måle. Hvis det skulle vise seg at man måler noe annet får man en systematisk feil. I min case vil det at jeg intervjuer et så lavt antall respondenter være en del som svekker min undersøkelse. På den annen side er mine spørsmål såpass godt rettet mot min problemstilling at jeg fikk det jeg ønsket besvart.

Relabilitet går mer på om man kan stole på de resultatene man får og om de er pålitelige. Vi tenker da mest på om man skulle gjøre den samme undersøkelsen et annet sted ville man da under samme vilkår oppnå tilsvarende resultat. For at undersøkelsen skal være reliabel må det vær minst mulig tilfeldig feil. Selv om man skulle ha god relabilitet betyr ikke det nødvendigvis god validitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011). På bakgrunn av min tilstedeværelse i prosjektet og min kontakt med prosjektleder vil jeg si at funnene i denne undersøkelse understreker den oppfatningen jeg har av prosjektet. Jeg er av den oppfatning at alle spørsmål ble godt formulert i henhold til intervjuguiden og at jeg derfor ville fått nokså like svar ved en annen anledning. På bakgrunn av dette vil jeg konkludere med at det er god relabilitet.

## 4.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere svarene fra dybdeintervju og observasjoner basert på teori som er brukt i del en og to i dette prosjektet, og drøfte dette opp mot problemstillingen.

Jeg vil ta for meg problemstillingen :

*Hvordan kan prosjektleder bruke prosjektleders kompass for å lede prosjektet?  
Hvordan kan man overføre erfaring til kommende prosjekter i organisasjonen?*

Jeg har delt denne analysen i to deler hvor jeg vil se nærmere på disse temaene hver for seg, del konkludere og avslutte med en hovedkonklusjon for å besvare problemstillingen.

- 
- Prosjektleders kompass
  - Erfaring- og kunnskapsoverføring

## **4.1 Prosjektleders kompass**

### **4.1.1 Se oppover**

I dette prosjektet har det vist seg igjennom dybdeintervjuer og observasjoner at det er god kommunikasjon mellom prosjekteier og prosjektleder. Dette er, som tidligere nevnt, et utrolig stort prosjekt for Noroff Education og et flaggskip som skaper en naturlig interesse og engasjement i bedriften. Dette gjelder særlig ledelsen som stiller høye krav og har høye forventninger til det endelige resultatet.

Det er jevnlig kontakt mellom prosjekteier og prosjektleder, både uformelt og formelt, igjennom møter, telefoner, SMS og mailkorrespondanse. Prosjekteier sitter på hovedkontoret i Kristiansand slik at det har vist seg at telefonsamtaler både morgen og kveld blir hyppig brukt. Siden Noroff Education også er en foregangsskole innen IT har de også hatt fokus på møter over web hvor både styringsgruppe, prosjekteier og aksjonær blir koblet inn når de finner det hensiktsmessig. I følge Schwalbe (2010, sitert i Karlsen 2014, 241) kan det få uheldige konsekvenser hvis det oppstår mangel på kommunikasjon i prosjektet og dette en av de største truslene til et prosjekt. Det er fastsatt jevnlig rapporteringsmøter mellom prosjektleder og prosjekteier hvor status, fremdrift, positive og negative tilbakemeldinger blir gjennomgått. Dette er et forum hvor det er stor takhøyde og det baserer seg på gjensidig respekt og tillitt som er etablert over flere år.

### **Delkonklusjon**

For at prosjektet skal ha sin plass i organisasjonen er prosjekteier helt sentral og avgjørende for om prosjektet lykkes. Min oppfatning er at prosjekteier har definert prosjektets rolle i organisasjonen svært tydelig og har en særdeles personlig interesse i at dette lykkes. Dette har prosjektleder forstått og han leder prosjekteier godt i forhold til prosjektlederens kompass.

---

### 4.1.2 Se utover

Tidligere i besvarelsen var jeg innom prosjektets interessenter og deres betydning for prosjektet. For Noroff Education er studentene den aller viktigste interessenten i forhold til hvordan de måler om prosjektet har lyktes. Dette ble konstatert igjennom dybdeintervju og avslørte at dette er noe prosjektgruppen og linjen har vært særdeles opptatt av. De har også involvert studentgruppen i et forum for å holde de informert og gi de muligheten til å påvirke prosjektet.

Når det gjelder andre interessenter i prosjektet viste dybdeintervjuene at prosjekteringsgruppen er relativt samstemte på at dette gjelder eier, ansatte, byggherre, entreprenører og leverandører. Det er noe ulik oppfatning av hvem av disse som er viktigst for prosjektet da prosjektleder viser mest interesse for eier, leverandører og entreprenør siden dette er parter han jobber på, mens det kan virke som prosjektgruppen mer opptatt av de ansatte. For prosjektleder spiller både leverandører, entreprenør og byggherre en viktig rolle i prosjektet da de står for gjennomføringen av deres nye lokaler. Det er tydelig at prosjektleder har god kontakt med disse interessentene og det understrekes av dybdeintervjuene. Det påpekes også at prosjektleder er en dyktig megler og på å bygge tillitt til prosjektet både i linjen og hos interessenter.

### Delkonklusjon

Etter min vurdering har prosjektleder ledet interessentene bra, er relativt klar over deres forventninger til prosjektet og har inkludert de i prosjektet igjennom både initiering-, planlegging- og gjennomføringsfasen.

Dette prosjektet gir inntrykk av en positiv innstilling hos de fleste interessenter, men en fallgrube for prosjektet kunne vært at det ligger sterke negative oppfatninger som ikke blir oppdaget og som er med på å ødelegge fremdriften til prosjektet (Andersen, Grude og Haug 2011, 24) På bakgrunn av dette mener jeg at prosjektleder kunne dratt nytte av å lage en mer omfattende interessentanalyse og kartlagt interessenter bedre i forkant av prosjektet igjennom en skisse som viser sammenhengen mellom disse (Brian, Hasting og Geddes 2000, 103) eller en tabell for interessentanalyse (Andersen, Grude og Haug 2011, 55).

---

Det gis inntrykk igjennom dybdeintervju at prosjektleder og prosjektgruppe er klar over både interne og eksterne interessenter, men at de ikke har analysert disse godt nok. Dette vil også være et verktøy som er tjent ved å være bedre utarbeidet inn mot prosjektavslutning slik at det kan implementeres i kunnskapsoverføringen.

#### **4.1.2 Se fremover**

Ved å se fremover fokuseres det på legge opp til en realistisk prosjektplan, få på plass gode rapporteringsrutiner, implementere aktiviteter og skaffe økonomisk støtte ved hjelp av styringsverktøy.

Jeg har tidligere vært inne på at prosjektet mangler en milepælplan (1.3.1). Dette innebærer at prosjektleder ikke har en definert kontrakt/forpliktelse med prosjekteieren, men de har i stedet basert seg på GANTT-diagram og aktivitetsplan som styringsverktøy. Dette betyr at det ikke er utarbeidet et overordnet dokument til aktivitetsplan, som igjen gjør det noe vanskeligere å se hvilke forpliktelser som ligger til grunn for å måle fremdriften i prosjektet.

Fra de kvalitative undersøkelsene mine fant jeg riktig nok ut at prosjektet utvikler seg i henhold til aktivitetsplan, men at det til tider var usikkerhet blant prosjektgruppen om når de ulike arbeidsoppgaven kunne defineres som ferdigstilte. Dette tolker jeg dit at også prosjektgruppen savner en tydelig milepælsplan.

Når det gjelder prosjektets livssyklus må prosjektleder se fremover i følge prosjektleders kompass og jeg får inntrykk av dette er noe prosjektleder vektlegger både i møter og oppfølging av prosjektgruppen. Han viser god forståelse for planlegging og nødvendigheten av å kontrollere fremdriften.

#### **Delkonklusjon**

Prosjektleder vektlegger resultater og mål i prosjektet og gir inntrykk av at det er god kontroll på fremdriften til prosjektet. Jeg mener at det er mulig å optimalisere dette ytterligere ved å ha gode styringsverktøy som kan være med på å klargjøre når et mål er nådd samtidig eventuelt oppdage avvik i fra planen. Her ville det

---

vært naturlig å implementere styringsløyfen for å sikre effektiv gjennomføring av prosjektet (Karlsen 2014, 386-387).

Når det gjelder tilgang til ressurser i prosjektgruppen er den god og det er en kontinuerlig prosess hvor de evaluerer økonomi, fremdrift og kvaliteten i prosjektet med faste møter. Prosjektgruppen har også benyttet seg av en kritikalitetsmatrise i deler av prosjektet for å justere usikkerheten ved noen av oppgavene. Dette har bidratt til en god kontroll for prosjektleder ved å kunne forberede seg på eventuelle justeringer av tid og ressurser.

### **4.1.3 Se bakover**

Jeg har tidligere beskrevet under avsnitt 2.1 at prosjektleder er nødt om å evaluere arbeidet som er utført i prosjektet og eventuelt implementere hensiktsmessige styringsverktøy for å gjennomgå resultater og måloppnåelse. Hvis det er behov kan man også implementere vurderingssystemer for å opprettholde fremdriften i prosjektet.

Prosjektleder evaluerer fortløpende utviklingen i prosjektet igjennom rapporteringer fra prosjektgruppen med mailkorrespondanse. Igjennom dybdeintervju fant jeg ut at rapporteringen ikke er lystbetont og for noen i prosjektgruppen sees dette på som et unødvendig onde siden de uansett har så god kontakt i prosjektet. Prosjektleder er på sin side veldig opptatt av rapportering for å kontrollere fremdrift og justere eventuelle avvik i prosjektet da han må svare videre til prosjekteier. Per i dag bruker prosjektgruppen mailkorrespondanse hvor prosjektleder sender ut forskjellige spørsmål som skal besvares.

### **Delkonklusjon**

Min oppfatning er at prosjektleder er bevist på styringsfunksjonene, men burde skape en bedre forståelse i prosjektgruppen av behovet for styringsverktøy og vurderingssystemer. Ved å skape et rapporteringssystem som består av diskusjoner og analyser i prosjektgruppen, som er med på å bidra til endringer i organisasjonen og som kan være med på å forbedre situasjonen kan rapportering bli opplevd som nyttig og motiverende (Karlsen 2014, 138). Her er min oppfatning at prosjektleder burde sette av tid til gjennomgang av rapporter og skape entusiasme rundt forbedringspotensialer til prosjektgruppen.

---

#### **4.1.4 Se nedover**

I følge teorien som er beskrevet under 2.1 er det slått fast at det er viktig for prosjektleder å se nedover både på prosjektgruppen og hver enkelt medarbeider i gruppen. I prosjektgruppen til Noroff Education har alle definerte arbeidsoppgaver og instruksjoner hvor det er fokus på jevnlig tilbakemeldinger fra prosjektleder. I dybdeintervjuene ble det påpekt at det er en relativt flat struktur med stor takhøyde innad i prosjektgruppen og at dette blir verdsatt da det oppfattes som at prosjektleder har høy tillitt til hver enkelt medarbeider. Da dette er et matriseprosjekt vil prosjektet være preget av at prosjektmedarbeiderne har andre arbeidsoppgaver i organisasjonen som går utover prosjektet. Det som er litt spesielt er prosjektleder også leder medarbeiderne i det daglige arbeidet så det gjør at prosjektleder ved behov kan flytte resurser i bedriften. Dette blir godt mottatt av prosjektgruppen og er med på at prosjektmedarbeiderne kan utføre sine arbeidsoppgaver tilfredsstillende i henhold til prosjektets fremdrift.

Det er et stort engasjement i hele organisasjonen for prosjektet og prosjektleder er godt fornøyd med motivasjonen til gruppen. Det er daglig og uformell kontakt mellom alle prosjektmedarbeiderne og prosjektleder da de alle arbeider sammen i det daglige arbeidet. Prosjektleder understreker i dybdeintervjuet at han verdsetter selvstendighet og er opptatt av å støtte prosjektmedarbeiderne slik at de kan arbeide relativt fritt. Dette har jeg også observert under besøk av prosjektet og det gir inntrykk av at det skaper et positivt arbeidsmiljø. Prosjektleder er opptatt av at gruppen skal vokse på erfaringer og delegerer mye ansvar til prosjektgruppen.

#### **Delkonklusjon**

Min oppfatning er at prosjektleder er dyktig på å se medarbeiderne og lytte til deres behov for igjennom dette få medarbeiderne til å arbeide godt med prosjektet. Prosjektleder er opptatt av at det er fellesskapet som sammen må dra i samme retning for at prosjektet skal lykkes og ønsker identifisere eventuell misnøye på et tidlig stadium for å opprettholde en positiv holdning til prosjektet. Ved å anerkjenne hver enkelt prosjektmedarbeider og prosjektgruppen som ett oppleves prosjektleder som et positivt bidrag til at prosjektet kan bli en suksess.

---

### 4.1.5 Se innover

Jeg har tidligere forklart at prosjektleder må etter prosjektleders kompass evaluere sin egen innsats og lederstil. Som nevnt tidligere har ikke prosjektleder så mye erfaring med prosjektledelse fra tidligere og da lite til ingen erfaring med å evaluere sin egen rolle som prosjektleder. I dybdeintervju kom det frem at han er opptatt av å ha en profesjonell tilnærming til rollen som prosjektleder og er opptatt av å bli godt likt av prosjektgruppen. Han er på den annen side konvertabel med å ta upopulære valg hvis det skulle være nødvendig. Når det gjelder hans plass i prosjektet virker han tydelig på sin rolle i forhold til ledelsen, medarbeidere og prosjekteier, men han har ikke sett inn i seg selv og analysert hvordan han påvirker selve prosjektet. Når det gjelder tilbakemeldinger får han gode og konstruktive tilbakemeldinger fra prosjekteier, men påpeker at det er vanskelig for prosjektmedarbeiderne å gjøre det samme da han også jobber til daglig i rollen som deres overordnede.

I dybdeintervjuene fant jeg ut at prosjektleder har stor tillitt blant prosjektgruppen og er veldig godt likt. Tilbakemeldinger gikk på blant annet at han er veldig god til å lytte, han har høy toleranse og er god på å kommunisere. Dette er kjente karakteristika ved en god prosjektleder i følge Eisendel (1987, Karlsen 2014, 121) og underbygger godt hva gruppen har svart i dybdeintervjuene.

Når det gjelder hva prosjektleder selv mener er viktige egenskaper hos en prosjektleder nevnte han at man bør være en god mekler, bør være en ledertype, bør ha tillitt hos dine medarbeidere, bør kunne delegerer ansvar og man må være løsningsorientert. Prosjektleders oppfatning er at han er plassert midt i senter som holder prosjekteier, linjen og prosjektmedarbeiderne samlet.

#### **Delkonklusjon**

Min oppfatning av prosjektleder er at han er reflektert og har god selvinnsikt, men mangler erfaring med å evaluere sin egen rolle i et prosjekt. Han er godt innforstått med sin rolle i prosjektet, men tilegner seg stadig mer kunnskap om rollen som prosjektleder som gjør han kompetent til å analysere dette bedre etter som prosjektet går fremover.



---

## 4.2 Erfaringsoverføring

### 4.2.1 Erfaring- og kunnskapsoverføring i Noroff Education AS

Selv om et prosjekt er definert som et unikt engangsforetak er det fullt mulig å bruke tidligere tilegnet kunnskap i et prosjekt. Jeg har tidligere gjort rede for ulike metoder som kan benyttes for blant annet å øke prosjektets mulighet for å lykkes og i prosjektet til Noroff Education er erfaring og kunnskap noe de er opptatt å bevare og videreføre i organisasjonen.

Min oppfatning av prosjektet er at erfaringsoverføring utføres med noe varierende hell. Dybdeintervjuene slo fast at det er gjengs oppfatning i prosjektgruppen om at kunnskapsoverføring fra tidligere prosjekter har vært medvirkende faktor for at prosjektet går godt, men at oppfølging og analyse av temaet blir nedprioritert. Dette har også vært delt av prosjektmedarbeiderne i prosjektmøtene som er avholdt, innspill fra interessenter (byggherre, entreprenør) og linjen som har bidratt igjennom uformelle samtaler.

Det er gode muligheter for å utvikle erfaringsoverføring ytterligere i prosjektet og for prosjektleder da den kvalitative undersøkelsen slo fast at dette var noe prosjektmedarbeiderne var opptatt av i organisasjonen. Det ble påpekt flere av metodene nevnt av Elvenes (1987, referert i Karlsen 2014, 472-473) som ønske om faglige møter, prosjekthåndbøker og etterutdanning.

I dybdeintervjuene kommer det frem at alle i prosjektgruppen har tilegnet seg mye ny erfaring og kunnskap som de ønsker å ta med seg videre i sin stiling. Fra prosjekteier er tilbakemeldingen at bedriften er positive til å utvikle en prosjekthåndbok slik at i fremtiden kan prosjektene utføres raskere, mer presist og ikke minst mer økonomisk gunstig. Dette gir inntrykk av at det satses på erfaring- og kunnskapsoverføring fra prosjektet og at dette er noe som vil være implementert i et eventuelt nytt prosjekt.

### 4.2.2 Evaluering av prosjektet

For å sikre den kunnskapen som er tilegnet gruppen og prosjektleder er det nyttig å gjennomføre evalueringer av prosjektet (Karlsen 2014, 474). Det er en allmenn

---

oppfatning i prosjektgruppen at evalueringer er noe man utfører når prosjektet er avsluttet, men disse kan med fordel utføres løpende igjennom prosjektets livssyklus. Det har ikke vært fokus rettet mot dette under prosjektet og det burde være naturlig å inkludere løpende evalueringer for å fremme læring og utvikling. Dette vil så komme til nytte senere i erfaringsoverføringen ved at man unngår at verdifull erfaring blir borte underveis, og man får et system for regelmessig oppfølging av evaluering og erfaringsoverføring.

### **4.2.3 Fallgruver i erfaringsoverføring**

Da dette er det største prosjektet Noroff Education har utført så er det naturlig at det er en del fallgruver å gå i for prosjektgruppen og prosjektleder. Jeg har identifisert et par forhold som er tydelig i organisasjonen.

I følge Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen 2014, 478) er problemet ofte at dette blir utsatt helt til slutt i prosjektets livssyklus hvor verdifull kunnskap og erfaring blir tapt. For Noroff Education har særlig mangel på systemer og rutiner vært en påfallende faktor i erfaringsoverføring. Dette tolker jeg dit at er mye på grunn av at prosjektmedarbeiderne og prosjektleder er urutinert på dette området og mangler kunnskap om mulige metoder. Det andre er manglende ressurser i prosjektet til læring og kompetanseoverføring. Dette preges av at dette er et matriseprojekt hvor alle involverte parter er under stadig tidspress. Det er naturlig at prosjektets suksess er første prioritet for prosjektgruppen og at erfaringsoverføring havner noe lenger bak i rekken av arbeidsoppgaver. Prosjektleder påpeker også at han leder to skoler ved siden av prosjektet og er presset på tid, som igjen er en av fallgruvene Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen, 477) refererer til.

### **Delkonklusjon**

Min oppfatning av prosjektgruppen, linjen og prosjektleder er at erfaringsoverføring i prosjektet er blitt nedprioritert på bakgrunn av tidspress og manglende kunnskap om metoder. Det kan med fordel implementeres tidligere i prosjektet og bør være en del av rapporteringsrutinene.

---

## 4.3 Konklusjon

På bakgrunn av de tidligere delene av oppgaven og analysen av prosjektet i forbindelse med dybdeintervjuene vil jeg nå oppsummere delkonklusjoner og legge frem en hovedkonklusjon.

Min vurdering er at prosjektleders kompass bidrar til god styring og ledelse av prosjektet. Ved å bruke prosjektleders kompass aktivt sikrer god gjennomføring av prosjektet og bidrar til prosjektets mulighet for å lykkes.

Når det gjelder prosjektet til Noroff Education bærer det preg av at det er noe mangelfull planlegging i form av at det ikke foreligger et skriftlig mandat eller milepælsplan. Dette kan gjøre det utfordrende å kontrollere fremdriften i prosjektet over lengre perioder og gi prosjektleder nødvendig kontroll over prosjektet. Igjennom dybdeintervjuene har det blitt forklart at prosjektleder har god kontroll på delmål i prosjektet, men jeg mener et mer aktivt bruk av et skriftlig mandat og milepælsplan ville gitt en tydeligere ramme for måloppnåelse til prosjektet.

Prosjektleder viser særlig gode egenskaper på å lede prosjektgruppen og prosjekteier. Han har god kontakt med alle involverte parter i prosjektet og får gode tilbakemeldinger på arbeidet han utfører. Han har god kommunikasjon med linjen og prosjektgruppen som bidrar til å sikre en stabil og god gjennomføring.

Hvis jeg skal vurdere forbedringspotensialet til prosjektleder vil jeg belyse temaet det å *se bakover* og *se fremover* ved å tilegne seg bedre kunnskap om de styring- og vurderingsverktøy som er tilgjengelig for et prosjekt. Prosjektleder viser stor entusiasme og ønske om å tilegne seg ny kunnskap og det bidrar til at dette ikke kommer like tydelig frem under prosjektet.

Mitt andre spørsmål i problemstillingen går ut på hvordan man kan sikre erfaringsoverføring til kommende prosjekter i organisasjonen. I dybdeintervjuene kom det tydelig frem at det er et sterkt ønske fra linjen med erfaringsoverføring, men at dette er noe som er blitt nedprioritert. For å sikre erfaringsoverføring i bedriften bør det derfor sees på muligheten for opprette nye rutiner. Dette kan med fordel være eksempelvis å lagre informasjon i form av et arkiv eller database,

---

utarbeides håndbøker eller manualer for kommende prosjekter kunnskapsoverføring kan implementeres som et eget punkt under prosjektets rapporteringssystem. Dette vil kunne være med på å løfte nivået til kommende prosjektmedarbeidere i organisasjonen og som de kan ta lærdom av.

Personlig har jeg stor tro på at Noroff Education sitt prosjekt i form av ny skole i Mølleparken 4 blir en stor suksess. Det har vist seg at hele linjen har tilegnet seg ny kunnskap om prosjektarbeid og tilegnet seg nyttig erfaring som vil komme godt med i Noroff Education sine fremtidige prosjekt.

---

## Referanseliste

### Bøker:

Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2012. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2000. *Prosjektledelse*. 1. Utgave, 8 opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Huseby, Otto, Halvard S. Kilde, Ole Johnny Klakegg, Olav Torp, Stein R. Berntsen og Knut Samset. 1999. *Usikkerhet som gevinst: Styring av usikkerhet i prosjekter*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse

Jessen, Svein Arne. 2002. *Prosjektadministrative metoder*. Oslo: Gyldendal norsk forlag

Karlsen, Jan Terje. 2014. *Prosjektledelse – Fra initiering til gevinstrealisering*. 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Mascia, Sharon De. 2012. *Project Psychology: Using Psychological Models and Techniques to Create a Successful Project*. Farnham; Burlington, VT: Gower Pub Co.

### Elektroniske kilder:

Noroff Education. 2016. "Ny eier for Noroff Fagskole og Noroff University College" Hentet 19. feb. 2016.

---

<https://www.noroff.no/nyheter/nytt-fra-noroff/300-ny-eier-for-noroff-fagskole-og-noroff-university-college>

Noroff Education. 2016. "Trym Skeie kjøper Noroff Fagskole og Noroff University College". Hentet 19. feb. 2016.

<http://www.kristiansand-chamber.no/aktuelt/trym-skeie-kjoper-noroff-fagskole-og-noroff-university-college/>

Noroff Education. 2016. "Noroff får ny campus i Oslo: Vil tilby bachelorstudier". Hentet 21. feb. 2016.

<https://www.noroff.no/nyheter/nytt-fra-noroff/311-noroff-far-ny-campus-i-oslo-vil-tilby-bachelorstudier>

Noroff Education. 2016. "Ny campus i Oslo får store oppgraderinger på filmstudiet". Hentet 25. Feb. 2016.

<https://www.noroff.no/nyheter/film/318-ny-campus-i-oslo-far-store-oppgaderinger-pa-filmstudiet>

Noroff Education. 2016. "Om Noroff". Hentet 01. mars 2016.

<https://www.noroff.no/om>

NE Nyheter. 2016. "Flytter til Mølleparken". Hentet 01. mars 2016.

<http://www.nenyheter.no/43429>

NE Nyheter. 2016. "Blir campus for 500 elever". Hentet 01. mars 2016.

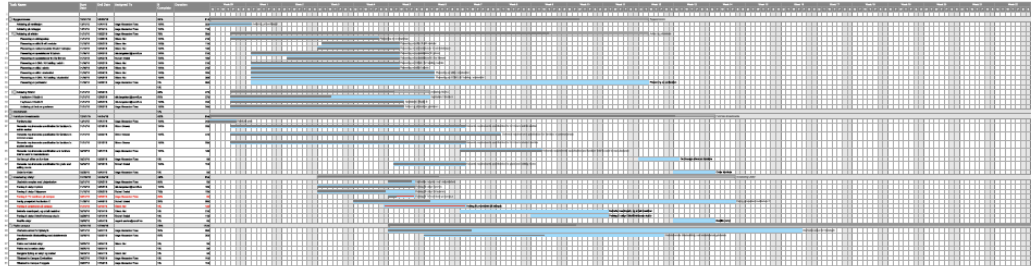
<http://www.estatenyheter.no/2015/10/05/blir-campus-for-500-elever/>

# Vedlegg

## Vedlegg 1 : GANTT-diagram

GANTT-diagram og aktivitetsplan. Dette er ment for å vise hvordan Noroff Education brukte styringsverktøyet.

### OSLO2016



At Risk	Task Name	Start Date	End Date	Assigned To	% Complete	Comments	Predecessors	Duration
	<b>Byggeprosess</b>	<b>1.12.15</b>	<b>22.3.16</b>		<b>84%</b>			<b>81d</b>
	Avklaring på ventilasjon	1.12.15	4.1.16	Aage Alexander Foss	100%			25d
	Avklaring på rørlegger	1.12.15	15.12.15	Aage Alexander Foss	100%			11d
	Avklaring på elektro	1.1.16	22.3.16	Aage Alexander Foss	76%			58d
	Plassering av sikringskapp	1.1.16	29.1.16	Glenn Nor	100%			21d
	Plassering av stikk til wifi moduler	19.1.16	2.2.16	Glenn Nor	100%			11d
	Plassering av nettværskabler til administrasjon	18.1.16	2.2.16	Glenn Nor	100%			12d
	Plassering av spesialkabler til lydrom	5.1.16	2.2.16	<a href="mailto:nils.langeland@noroff.no">nils.langeland@noroff.no</a>	100%			21d
	Plassering av spesialkabler til / fra filmrom	12.1.16	2.2.16	Robert Erstad	100%			16d
	Plassering av HDMI / AV kabling i admin	5.1.16	2.2.16	Glenn Nor	100%			21d
	Plassering av stikk i admin	5.1.16	2.2.16	Glenn Nor	100%			21d
	Plassering av stikk i studentdel	5.1.16	9.2.16	Glenn Nor	100%			26d
	Plassering av HDMI / AV kabling i studentdel	5.1.16	9.2.16	Glenn Nor	100%			26d
	Plassering av porttelefon	5.1.16	22.3.16	Aage Alexander Foss	0%			56d
	Avklaring RIAKU	1.1.16	8.2.16		82%			27d
	Høytalere i Studio A	1.1.16	8.2.16	<a href="mailto:nils.langeland@noroff.no">nils.langeland@noroff.no</a>	50%			27d
	Høytalere i Studio B	1.1.16	3.2.16	<a href="mailto:nils.langeland@noroff.no">nils.langeland@noroff.no</a>	100%			24d
	Avklaring på bruk av graderom	1.1.16	3.2.16	Aage Alexander Foss	100%			24d
	<b>Interierplan</b>				<b>0%</b>			
	<b>Furniture Investments</b>	<b>1.12.15</b>	<b>4.4.16</b>		<b>92%</b>			<b>90d</b>
	Furniture plan	1.12.15	1.1.16	Aage Alexander Foss	100%			24d
	Generate requirements specification for furniture in admin section	1.1.16	15.2.16	Simon Bowen	100%			32d
	Generate requirements specification for furniture in common areas	1.1.16	22.2.16	Simon Bowen	100%			37d
	Generate requirements specification for furniture in student section	1.1.16	15.2.16	Simon Bowen	100%			32d
	Generate requirements specification and furniture brief to send to manufacturers	15.2.16	1.3.16	Aage Alexander Foss	100%			12d
	Go through offers on furniture	21.3.16	28.3.16	Aage Alexander Foss	0%			6d
	Generate requirements specification for grade and editing rooms	2.2.16	15.2.16	Robert Erstad	100%			10d
	Order furniture	28.3.16	4.4.16	Aage Alexander Foss	0%			6d
	<b>Investering Utstyr</b>	<b>18.1.16</b>	<b>8.4.16</b>		<b>29%</b>			<b>60d</b>
	Utarbeide romplan med utstysbehov	1.2.16	5.2.16	Aage Alexander Foss	90%			5d
	Forslag til utstyr i lydrom	18.1.16	5.2.16	<a href="mailto:nils.langeland@noroff.no">nils.langeland@noroff.no</a>	100%			15d
	Forslag til utstyr i klipperom	18.1.16	5.2.16	Robert Erstad	70%			15d
	Forslag til TV monitorer på campus	1.2.16	5.2.16	Aage Alexander Foss	30%			5d
	Ferdig prosjektert Auditorium C	25.1.16	8.4.16	Robert Erstad	20%			55d
	Forslag til projektorer på campus	31.1.16	15.2.16	Glenn Nor	0%			12d
	Bekreftede maskinpark, og antall maskiner	15.2.16	14.3.16	Glenn Nor	0%			21d
	Forslag til utstyr i foto/film/mocap studio	29.2.16	14.3.16	Robert Erstad	0%			11d
	Bestille utstyr	28.3.16	4.4.16	<a href="mailto:vegard.saetjen@noroff.no">vegard.saetjen@noroff.no</a>	0%			6d
	<b>Flytte campus</b>	<b>1.2.16</b>	<b>8.7.16</b>		<b>23%</b>			<b>115d</b>
	Utarbeide anbud for flyttebyrå	1.2.16	21.4.16	Aage Alexander Foss	20%			59d
	Fremforhandle tilbakestilling med eksisterende gårdeiere	8.2.16	25.3.16	Aage Alexander Foss	50%			35d
	Pakke med teknisk utstyr	20.6.16	24.6.16	Glenn Nor	0%			5d
	Pakke med ansattes utstyr	20.6.16	24.6.16		0%			5d
	Klargjøre flytting av utstyr og møbler	22.6.16	24.6.16	Glenn Nor	0%			3d
	Tilbakestille Campus Ehevakken	27.6.16	8.7.16	Aage Alexander Foss	0%			10d
	Tilbakestille Campus Torggata	27.6.16	8.7.16	Aage Alexander Foss	0%			10d

Grid View ▼



## Vedlegg 2: Risk Assessment Matrix

Kritikalitetsmatrise som er brukt under prosjektet av Noroff Education.

		Score	CONSEQUENCES				
			Minor	Disruptive	Serious	Critical	Catastrophic
			1	2	3	4	5
LIKELIHOOD	Rare (<5%probability)	1	1 (Low)	2 (Low)	3 (Low)	4 (Low)	5 (Moderate)
	Possible (5-10%probability)	2	2 (Low)	4 (Low)	6 (Moderate)	8 (Moderate)	10 (Substantial)
	Occasional (10-25% probability)	3	3 (Low)	6 (Moderate)	9 (Moderate)	12 (Substantial)	15 (High)
	Likely (25-50% Probability)	4	4 (Low)	8 (Moderate)	12 (Substantial)	16 (High)	20 (Extreme)
	Almost Certain (>50% Probability)	5	5 (Moderate)	10 (Substantial)	15 (High)	20 (Extreme)	25 (Extreme)

Risk No.	Risk Description	Likelihood	Consequences	Risk Score	Risk Class
1	Camera Failure	1	5	5	Moderate
2	Codec Failure	1	5	5	Moderate
3	Local Power Failure	1	5	5	Moderate
4	Local Network Failure	2	5	10	Substantial
5	Central Move Unit Failure	1	5	5	Moderate
6	Hosting Server Failure	1	5	5	Moderate
7	Hosting Rack Power Failure	1	5	5	Moderate
8	Hosting Company has network failure	1	5	5	Moderate
9	Move Goes Bankrupt	1	5	5	Moderate
10	Hosing Company Goes Bankrupt	1	5	5	Moderate
11	Student accidentally misconfigures the codec	3	4	12	Substantial
12	Lecturer accidentally misconfigures the codec	2	4	8	Moderate
13	Student intentionally damages the codec or cam	1	5	5	Moderate
14	Lecturer intentionally damages the codec or cam	1	5	5	Moderate
15	User Error (Software)	4	4	16	High
16	Cleaning staff damage the system	2	4	8	Moderate
17	ISP network failure	1	5	5	Moderate



---

### **Vedlegg 3: Intervjuguide**

Presentasjon

Informasjon om anonymitet

Info om notatskriving samt opptak som vil bli slettet

Tidsforbruk (20-30 min)

Informasjon om problemstilling og tema

**Hvilken rolle har du i prosjektet?**

**Hvilken erfaring med prosjektarbeid har du?**

**Når ble du involvert i prosjektet?**

**Er det noen kulturelle utfordringer i prosjektet?**

**Hvem er prosjektets prosjekteier/sponsor?**

**Er prosjekteier involvert i fremdriften til prosjektet?**

**Hvordan er kommunikasjonen mellom prosjektleder og prosjekteier?**

**Hva gjør dere med hensyn til interessenter?**

**Hvem er de viktigste interessentene?**

**Hvilken betydning har interessentene for prosjektet?**

**Er det utarbeidet realistiske milepæler og mål for prosjektet?**

**Hvilke ressurser har dere til rådighet i prosjektet?**

**Hvordan kontrolleres/rapporteres prosjektets fremdrift?**

**Hvilke styringsverktøy bruker dere?**

---

**I hvilken grad er det individuell oppfølging?**

**Hvordan ledes prosjektgruppen av prosjektleder?**

**Hvordan jobber dere med motivasjon i prosjektgruppen?**

**Hva gjør du for å opprettholde motivasjonen?**

**Får dere tilbakemeldinger i gruppen?**

**Hva vil du si er prosjektleders viktigste egenskaper?**

**Hvordan vil du beskrive din lederstil?**

**Evaluerer du din egen prestasjon?**

**Har dere mottatt noen kompetanseoverføring fra lignende prosjekt?**

**Har dere fokus på erfaringsoverføring i prosjektet?**

**Har dere hatt noen opplæring eller manualer til bruk i opplæring?**

**Deler du erfaringer med prosjektgruppen?**

**Bruker du erfaringer du har tilegnet deg fra andre?**

**Hvordan er fokuset på læring i bedriften?**

Oppsummering

Har intervjuobjektet noen spørsmål eller ønske å legge til noe?

Takk for meg og at takk for at du tok deg tid.