

Studentnavn: **Christian Røst Jakobsen**
Peder Hembre jr.
Jens Eliassen

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Prosjektledelse i CleanTech Mid-Norway -



Eksamenskode og navn:

DIP 25301 - Prosjektledelse

Innleveringsdato:

11.06.2009

Stuedsted:

BI Trondheim

Innhold

SAMMENDRAG	III
KAPITTEL 1: INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA	2
1.3 OPPGAVENS FORMÅL OG MÅL	2
1.4 ORGANISASJONSBEKRIVELSE	2
KAPITTEL 2: METODE OG INNSAMLING.....	5
2.1 VALG AV METODE	5
2.1.1 Sekundærdata.....	6
2.1.2 Primærdata.....	6
2.2 KRITIKK AV METODE	7
KAPITTEL 3: DE FJORTEN INTEGRERENDE PROSESSER.....	8
3.1 OPERASJONALISERING AV MODELLEN.....	9
3.2 KOBLE INN INTERESSENTENE – SE OPPOVER OG FREMOVER	9
3.2.1 Samstem ønskene til interessentene.....	10
3.2.2 Bygg opp tillit.....	12
3.2.3 Bygge nettverk.....	14
3.2.4 Markedsfør prosjektet.....	16
3.2.5 Oppsummering: "Koble inn interessentene"	17
3.3 HOLD PÅ BALLEN – SE FOROVER OG BAKOVER	18
3.3.1 Vær forutseende	18
3.3.2 Planlegg og vurder kontinuerlig	21
3.3.3 Hold hele gruppa informert	22
3.3.4 Be om tilbakemeldinger.....	23
3.3.5 Oppsummering: Hold på ballen.....	24
3.4 FOKUSER PÅ RESULTATENE - SE INNOVER OG NEDOVER.....	26
3.4.1 Beskrive formål og retning	26
3.4.2 Klargjør de individuelle kriteriene for suksess	27
3.4.3 Sett høye krav til kvalitet.....	29
3.4.4 Skap et stimulerende miljø.....	30
3.4.5 Reflektere.....	31
3.4.6 Feir suksess.....	32
3.4.7 Oppsummering: Fokuser på resultatene - se innover og nedover.....	32
KAPITTEL 4: KONKLUSJONER	35

BIBLIOGRAFI	38
FAGLITTERATUR:	38
INTERNETTKILDER:	38
FORELESNINGSNOTATER:	38
VEDLEGG:	39
VEDLEGG 1: 11 SEGMENTER SOM DEKKER CLEANTECH BEGREPET	39
VEDLEGG 2: BEDRIFTER OG STYRET SOM HAR VÆRT MED I PROSJEKTFASEN	39
VEDLEGG 3: AKTIVITETSPLAN CTMN 08.....	42
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE CTMN	43

Sammendrag

CleanTech Mid-Norway er en nylig stiftet miljøteknologisk nettverksforening, som har som visjon å øke medlemsbedriftenes potensial i et nasjonalt og internasjonalt marked samtidig som det bidrar til løsninger for globale utfordringer innen miljø. Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å ta for oss prosjektet CleanTech Mid-Norway fra ide til stiftelse.

Vi valgte temaet ledelse, som gruppen var spesielt interessert i og tok utgangspunkt i *de fjorten integrerende prosesser* for å se på ledelsen av prosjektet CleanTech Mid-Norway. Dette ledet oss til følgende avgrensede problemstilling:

”Hvordan har prosjektleder ledet prosjektet sett ut i fra de fjorten integrerende prosesser?”

Ut i fra *de fjorten integrerende prosesser* har vi avdekket hvor godt fokusert prosjektleder har vært innenfor de respektive prosessene. I forhold til at prosjektet var et mellomstort *hverdagsprosjekt* måtte vi ta hensyn til dette ved evaluering av prosessene. Evalueringene gjennomførte vi ved hjelp av data fra kvalitative dybdeintervjuer av prosjektleder og 2 primærinteressenter.

Ut i fra disse innsamlede data identifiserte vi hvor godt prosjektleder dekket de 3 hovedsamlingene av prosesser. Vi så at prosjektleder har hatt best fokus på å *koble inn interessentene* hvor han har mestret å se helheten i prosjektet, og i sin nettverksbygging skapt sterke relasjoner til interessentene. I *hold på ballen* har prosjektleder gjort en relativt god jobb. Vi så at han gjorde en særdeles god innsats med å holde hele gruppa informert, men at det fantes mangel på struktur i forhold til prosjektplaner. I forhold til å *fokusere på resultater* så vi at prosjektleder har hatt noe variabelt fokus. Vi så også her at mangel på prosjektplaner dro ned helhetsinntrykket.

Ut i fra våre analyser er vår konklusjon at prosjektleder har ledet prosjektet på en tilfredsstillende måte, spesielt med tanke på at prosjektet er i mål, men vi så at det var flere områder hvor han kunne ha hatt bedre fokus.

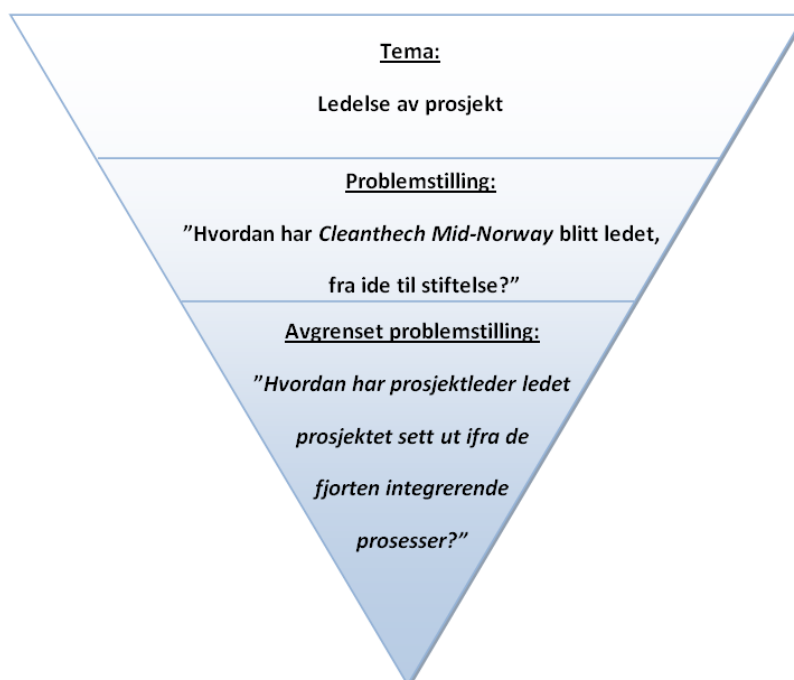
Kapittel 1: Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Et prosjekt kan defineres som ”*et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme*” (Gottschalk, 2008, s. 18).

Prosjektledelse er situasjonsbestemt ledelse satt i system, og fordi prosjektene er forskjellige fra gang til gang, endrer de seg kontinuerlig. Dette kommer av forskjellige rammebetingelser fra prosjekt til prosjekt og fordi interessenter og samarbeidspartnere vil variere (Gottschalk, 2008).

En prosjektleder kan med andre ord beskrives som den ansvarlige for at prosjektet når sine avgrensede mål. Vi har valgt å fokusere på ledelse, som er et meget sentralt område innenfor faget prosjektledelse. For å danne oss et bilde av hvordan temaet henger sammen med problemstillingen bruker vi en trakt som illustrasjon. Vi starter her med å definere et relativt bredt tema vi ønsker å utforske. Ut i fra dette temaet trekker vi ut en problemstilling som skal være det sentrale området vi ønsker å utforske. Denne skal fungere som en rød tråd gjennom oppgaven og leder til en avgrenset problemstilling som gir oss en spesifikk ramme for oppgaven. Dette illustreres på følgende måte (Schwencke, 2004):



1.2 Begrunnelse for valg av tema

Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og å få dem til å trives i arbeidet. Dette innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre (Thorsvik, 2004). Ledelse er noe man alltid vil ta del i, eller bli berørt av på en eller annen måte i hverdagen. Ledelse er et tema som gruppen er spesielt interessert i, da alle har en aspirasjon om å bli en leder en gang i fremtiden. Dette er også et tema vi har jobbet med tidligere i studiene våre, så det var av den grunn et naturlig valg for oss i vår oppgave.

1.3 Oppgavens formål og mål

Vårt formål med denne oppgaven er å opparbeide oss mer kompetanse og innsikt innenfor faget prosjektledelse. Videre er et formål for oss at denne kunnskapen skal kunne være verdifull senere i livet. Vi ønsker også å skape en interessant oppgave som kan stimulere til læring for de som leser den.

Målene med oppgaven er å avdekke om prosjektet er blitt styrt i henhold til de rammene vi har lagt for oppgaven. Vi ønsker også å skape en oppmerksomhet og belyse viktigheten av sammenhengen mellom god prosjektledelse og resultatet av et prosjekt. Etter vår mening vil god prosjektledelse i meget høy grad påvirke hvordan prosjektet forløper seg. Dette kan være lærdom som prosjektleder kan dra nytte av i andre prosjekter. Videre er et mål å avdekke hvordan PL har ledet prosjektet, fra ide til stiftelse, ut i fra *de fjorten integrerende prosesser*.

1.4 Organisasjonsbeskrivelse

Cleantech miljøene har etablert seg som klynger over store deler av verden. Vår oppgave tar for seg hvordan gjennomføringen av prosjektet Cleantech Mid-Norway har forløpt seg, og hvordan prosjektlederens rolle har blitt utfylt. Vi vil først presentere kort hva Cleantech er, globalt og nasjonalt, før vi går inn i prosjektlederens rolle.

Cleantech

Cleantech som organisasjon ble introdusert i 2002 og er i praksis den største organisasjonen av sin type i verden. Cleantech anses som en global nettverksgruppe hvor medlemmene av gruppen skaffer seg konkurransefortrinn via nettverksbygging hvor miljøteknologi er i fokus. I tredje kvartal 2008 ble det gjort investeringer i Cleantech nettverket for rekordhøye 2.6 milliarder dollar.

(<http://cleantech.com>)

Begrepet Cleantech:

Det har i de siste 30-årene dukket opp flere ulike miljøbegrep innenfor miljøteknologisektoren. Mest kjent er Greentech som hadde sitt utspring i 1970-årene, men i nyere tid har et nytt begrep kommet på banen, Cleantech. Cleantech er teknologi og relaterte forretningsmoduler som tilbyr konkurransefortrinn for investorer og kunder samtidig som det bidrar til løsninger for globale utfordringer innen miljø. Hovedforskjellen mellom Cleantech og tideligere kjente begrep som Greentech, ligger i at Cleantechløsningen ikke bare tenker på et renere miljø, men også på de økonomiske forholdene i sammenheng med miljøet. En virksomhet innefor Cleantech begrepet skal med andre ord fokusere på økt inntjening på lik linje med at løsningene fokuserer på et renere miljø. Et eksempel på Cleantech er effektivisering og forbedring av produksjonen i en bedrift, med miljøteknologi som verktøy, som fører til mindre utslipp og økt inntjening.

Cleantech dekker mange områder innenfor industri og dekker 11 segmenter (vedlegg 1).

Cleantech Mid-Norway (CTMN)

CleanTech Mid-Norway ble initiert av Sør-Trøndelag fylkeskommune og Innovasjon Norge våren 2007 med NHO som primus motor. Målet med prosjektet CTMN var å stifte en medlemsforening innen januar 2009. Våren 2008 ble CTMN organisert etter en foreningsmodell med referansegruppe på 20 bedrifter. En referansegruppe er en gruppe uten direkte beslutningsmyndighet som fungerer som et diskusjonsforum hvor faglige spørsmål tas opp og hvor det gis råd til løsninger (Gottschalk, 2008). Deretter ble det opprettet en prosjektgruppe bestående av: Bjørn Haukebø, Audhild Kvam, Olaf Sveggen, Svein Olav Munkeby, Dagfinn Røyset, Eirik Skare, Johan Hustad og Jon Uthus.

Den 15. April 2009 ble foreningen formelt stiftet, og CTMN eies nå av medlemsbedriftene og er representert av styret (vedlegg 2). CTMN er videre

støttet av Sør-Trøndelag fylkeskommune, Nord-Trøndelag fylkeskommune, Innovasjon Norge, VRI Trønderlag og NHO Trønderlag.

Visjon:

”CleanTech Mid-Norway skal bidra til å øke medlemsbedriftenes potensial i et nasjonalt og internasjonalt marked”.

Mål:

Cleantech Mid-Norway har adoptert de samme prinsippene som opprinnelsesorganisasjonen ivaretar, og målet for virksomheten er å bidra til:

- økt samarbeid mellom medlemsbedriftene
- vekstmuligheter for medlemsbedriftene
- å styrke kontakten mellom medlemsbedriftene og FoU-miljøene, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- å styrke kontakten med andre næringsaktører og nettverk relatert til fornybar energi- og miljøteknologi

Disse målene skal nås gjennom aktiviteter og prosjekter initiert av medlemsbedriftene og de fornybare energi- og miljøteknologisektorene som CTMN omfavner: ENØK, hav, vann og bioenergi.

Her forklarer den nyvalgte styrelederen og prosjektleder i egne ord hva CTMN skal arbeide for: *”Cleantech Mid-Norway skal arbeide for en sterkere samhandling mellom bedriftene og med FoU-miljøene, og bidra til kompetanseutvikling og bedre rammebetingelser for bransjen, sier foreningens styreleder Olav Dehli og Jon Uthus i NHO Trøndelag”*

(<http://www.cleantechmidnorway.no>)

Kapittel 2: Metode og innsamling

2.1 Valg av metode

For å besvare undersøkelsesspørsmålene i vår oppgave er det viktig å vite hvilke data man trenger, hvordan man skaffer disse dataene og hvordan disse skal analyseres. Det er derfor viktig å vite hvilket undersøkelsesdesign som skal benyttes. *”Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven”* (Gripsrud, 2007, 4.utgave, s. 58).

Man kan skille mellom tre typer design; Eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) design. Da vi vet relativt lite om problemområdet valgte vi å benytte oss av eksplorativt design, da dette gir innsikt og skaper forståelse, er en fleksibel og ustrukturert prosess og er hypotesegenererende. Eksplorativt design krever litteraturstudier og bruk av sekundærdata (Gripsrud, 2007, 4.utgave). Vi har benyttet oss av en kvalitativ undersøkelsesmetode for å fremskaffe primærdata da vi mener dette er en gunstig metode for å belyse prosjektleders rolle i CTMN.

Vi har benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer da individenes personlige erfaringer og meninger var av vår interesse. Denne metoden gir også respondenten mer tid til utfyllende svar, og nyanser om et spesifikt tema. Dette var også et naturlig valg da vår problemstilling var fastsatt og vi trengte spesifikk informasjon for å besvare den. Ved å benytte et kvalitativt individuelt dybdeintervju ville det vært rom for oppklarende spørsmål dersom noe skulle være uklart. Dette er noe vi mener øker graden av validitet på den kvalitative metoden.

I tillegg til intervjuer har vi deltatt aktivt i miljøer rundt CTMN for å skaffe oss et generelt helhetsbilde av prosjektet og for å forstå prosjektets kompleksitet. Dette har vi gjort gjennom uformell prat med prosjektleder og spesielt gjennom CTNM sitt stiftelsesmøte der vi fikk muligheten til å snakke i gangene med flere av primærinteressentene, samt delta i ”workshops” der målet var å kartlegge medlemmenes ønsker om hva CTMN sine satsningsområder skulle være i fremtiden. Dette stimulerte til mye uformell prat mellom de enkelte deltagerne i gruppene, noe som bidro aktivt til å gi oss mer innsikt i hver primærinteressents underliggende interesse for prosjektet.

2.1.1 Sekundærdata

Sekundærdata kan beskrives som data som er samlet inn for et annet formål og brukes derved som sekundær anvendelse. Dette er en rask og relativt billig måte å innhente data på (Gripsrud, 2007, 4.utgave). I vår oppgave har vi basert våre sekundærdata på pensumlitteratur fra prosjektledelse og andre relevante fagområder, diverse internettkilder og prosjektrelatert informasjon fra prosjektleder. For å besvare vår problemstilling vil vi sammenligne intervjumaterialet med sekundærdata.

2.1.2 Primærdata

Vi har som nevnt ovenfor valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer for å fremskaffe den informasjon vi trenger. Dette mente vi var nødvendig for å få svar på vår problemstilling da denne type informasjon ikke var tilgjengelig på andre måter. Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 4), med utgangspunkt i modellen *de fjorten integrerende prosesser* (Wendy Briner, 2004), med kritiske åpne spørsmål innenfor alle de fjorten prosessene. Spørsmålene bruktes som utgangspunkt i intervjuet, men vi hadde høy fokus på oppfølgingsspørsmål underveis for å få identifisert den helhetlige meningen fra respondentene. Spørsmålene i intervjuguiden var også formulert slik at de kunne rettes til alle 3 respondentene. Vi valgte å intervju prosjektleder for å belyse hvordan prosjektet ble ledet frem til stiftelse, samt gjøre samme intervju av to av interessentene for å få andre synspunkter og vinklinger på hvordan prosjektet har vært ledet.

Intervju av prosjektleder ble gjennomført ved NHO Trøndelags kontor i Trondheim. Intervju av de to interessentene ble avholdt henholdsvis ved NTNU Gløshaugen og i Ecoxy sine kontorlokaler i Trondheim. Intervjuene ble lagt til forskjellige dager slik at informasjon kunne prosesseres og spørsmål eventuelt kunne korrigeres. Vi deltok alle på intervjuene, dette for å sikre at ingen informasjon skulle gå tapt. En av oss hadde ansvaret for å stille spørsmålene ut i fra intervjuguide og de andre to noterte på hver sin PC. Vi benyttet en båndopptaker på alle intervjuene og notater som backup, dette for å kvalitetssikre intervjuet.

Deltagere på dybdeintervju:

- Jon Uthus: Prosjektleder for CTMN frem til stiftelse
 - Fagsjef ved NHO Sør Trøndelag
 - Bakgrunn fra bank og finans
 - Utdannet internrevisor ved Handelshøyskolen BI
- Jan Onarheim: Sitter i dagens CTMN styre.
 - Seniorrådgiver ved NTNU Institutt for energi- og prosessteknikk
 - Bakgrunn som prosjektleder, leder og seniorrådgiver.
- Bjørn Haukebø: Medlem av prosjektgruppa CTMN
 - Managing Director ved Ecoxy AS
 - Utdannet sivilingeniør ved NTNU med 30 års erfaring innefor konstruksjon, energi og ledelse.

2.2 Kritikk av metode

Med utgangspunkt i valgte metode ser vi at det er enkelte ting vi kan stille oss kritiske til i vår undersøkelse. Vi har etter godkjenning fra veileder holdt oss til 3 dybdeintervjuer grunnet praktiske utfordringer, selv om Gripsrud (2007) anbefaler 15-25 respondenter. Reliabilitet får vi da ikke testet godt nok på grunn av at vi har for få respondenter i utvalget. Vi så uansett tendenser til at spørsmålet: *"I hvilken grad mener du at prosjektleder har funnet den beste strategien for prosjektet?"* var vanskelig å tolke, og måtte dermed forklares nærmere av intervjuer. Videre fant vi at det ikke var mulig å avholde fokusgruppe da deltagerne ikke hadde tid, og det var vanskelig å få tak i de store aktørene slik at et grunnlag for fokusgruppe ikke var tilstede. Ved bruk av fokusgruppe kunne vi enklere fått kartlagt uenighetene om oppfattelsen av prosjektledelsen da en slik kvalitativ metode stimulerer til diskusjon blant deltagerne. Deltagelsen fra de ulike intervjuobjektene var også variabel, noe som kunne ha ført til skjevhet i data innsamlet. Det er også viktig å bemerke seg at intervjuobjektene kan ha svart det de trodde vi ville høre, noe som må tas i betraktning ved analyse.

Ut i fra dette vil ikke våre funn være 100 % signifikant, men vi vil behandle dataene og skrive analysen som om den var signifikant. Vi tar derfor forbehold om at de konklusjoner og eventuelle slutninger vi trekker ikke medfører fullstendig korrekthet, men bør kunne tolkes som klare indikasjoner.

Kapittel 3: De fjorten integrerende prosesser

Før vi går inn i forklaringen av *de fjorten integrerende prosesser*, skal vi først ta for oss prosjektlederens *kompas*. Kompasset viser prosjektlederen hva han må se etter og ta hensyn til i en prosjektlederrolle. Kompasset er delt opp i seks retninger: De to første retningene *Se oppover* og *Se utover*, handler om å *styre interessentene*. Her er det viktig som prosjektleder å forstå helheten av prosjektene, det politiske spillet og ønskene hos alle parter. *Se fremover* og *Se bakover* handler om å ha kontrollsystemer som gjør at man kan se om man har nådd sine mål, og at man lærer av sine feil. Dette er en måte å *styre prosjektets livssyklus* på. De to siste retningene handler om å *Se nedover* og *Se innover*. Her må prosjektleder sørge for at gruppens prestasjoner og individenes prestasjoner fungerer optimalt. Prosjektleder må også reflektere over sin egen innsats og sørge for at hans oppgaver blir gjennomført. Dette utgjør å *styre prestasjonene* (Wendy Briner, 2004)..

Nå har vi altså kommet frem til tre lederskapsprosesser. Disse tre lederskapsprosessene kan forklares bedre med *de fjorten integrerende prosesser* som vist i modellen under:

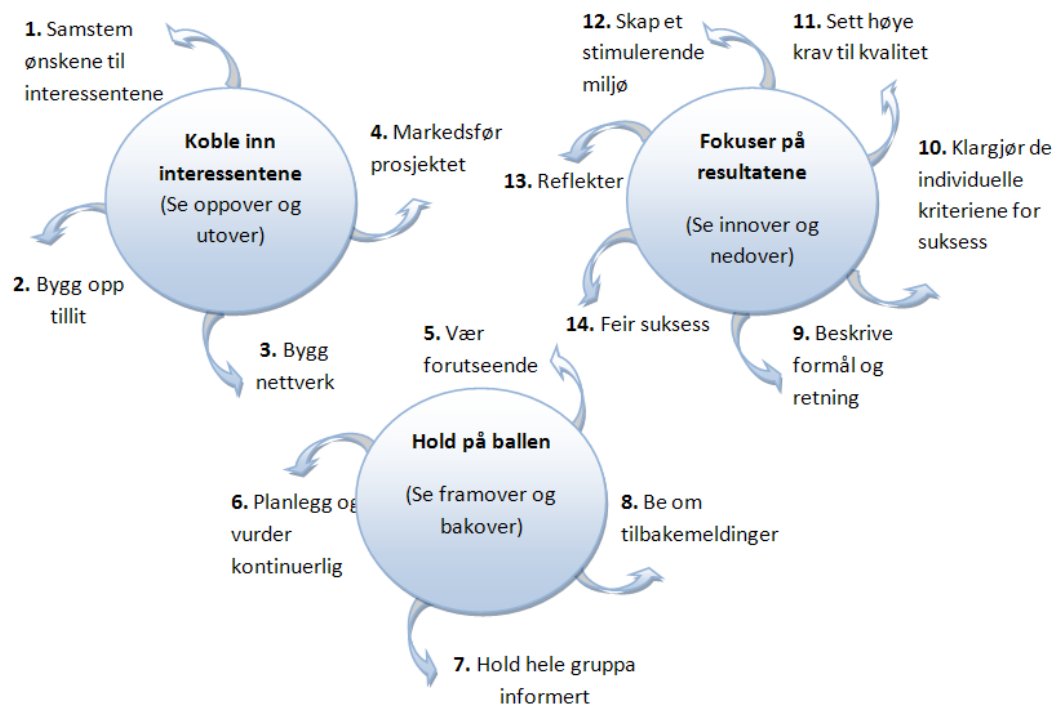


Fig 1.2 *De fjorten integrerende prosesser* (Wendy Briner, 2004, s. 34)

Disse prosessene henger tett sammen og skal ikke behandles hver for seg. Prosjektlederen skal heller ikke styre alt som skjer, men være en som motiverer og en som tilrettelegger for at samarbeid skal oppstå. *De fjorten integrerende prosesser* er noe som prosjektlederen bør benytte seg av for å koordinere prosjektet på en riktig måte. Prosjektlederen må fungere som en integrator. Det vil si en som samler alle deler av et prosjekt, og ser etter ting som mangler eller ikke henger sammen. (Wendy Briner, 2004).

3.1 Operasjonalisering av modellen

Cleantech er en nettverksorganisasjon hvor målet er å generere vekstmuligheter for medlemmene. Medlemmene er selv ansvarlig for å nå de målene som organisasjonen har, og målene skal nås via initiativtaking til aktiviteter og prosjekter fra medlemmene selv. Det vil si at CTMN sin suksess er avhengig av initiativtaking fra medlemsorganisasjonene. Vi mener dermed at det å gjøre en god jobb som prosjektleder, og det å holde medlemmene i klyngen fornøyde og interesserte, er en kritisk suksessfaktor som må være tilstede for at CTMN skal etablere seg med godt fotfeste. Vi har i problemstillingen fremlagt at vi vil gå inn på prosjektleders rolle i CTMN og sammenligne hans rolle opp i mot prosessenes retningslinjer. Dette gjør vi for å kvalitetssikre hans rolle som prosjektleder, og for å kunne peke ut eventuelle avvik som kunne vært gjort annerledes. CTMN prosjektet klassifiserer vi som et som et mellomstort *hverdagsprosjekt* ut i fra tabell 1.1 (Jessen, 2006, s. 23). Dette betyr at vi vil ta hensyn til dette når vi sammenligner prosjektleders rolle opp i mot *de fjorten integrerende prosesser*. I dette prosjektet ser vi også at noen prosesser er mer kritisk enn andre, og vi vil dermed gå dypere inn i disse, og fokusere mindre på de mindre gjeldene prosessene.

3.2 Koble inn interessentene – se oppover og fremover

”Det er helt nødvendig å bygge opp sterke og holdbare relasjoner til viktige interessenter” (Wendy Briner, 2004, s. 35).

Interessenter defineres som ”en gruppe eller individ, som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonens virksomheter” (Berg, 2005). De primære interessentene til CTMN er medlemsaktørene, de potensielle medlemsaktører og de som blir direkte involvert fra disse organisasjonene. Andre nettverksorganisasjoner er også interessenter som kan både være i samarbeid med og i konkurranse med CTMN. Videre er politiske aktører og myndigheter, studenter og ikke minst media viktige interessenter å ta hensyn til.

3.2.1 Samstem ønskene til interessentene

Med et forvirrende antall interessenter hvor flere har forskjellige ønskemål vil det være en utfordring for prosjektleder å samstemme disse. Det vil være hensiktsmessig å starte med å stille en stor mengde spørsmål, ettersom at folk sjeldent vil være krystallklare i sine uttalelser. Etter å ha opparbeidet en tydelig forståelse av de ulike ønskene, må prosjektlederen opptre som en slags mekler eller forhandler for å finne ”den beste løsningen” som tilfredstiller så mange behov som mulig. Innehar ikke prosjektlederen denne evnen i stor nok grad, oppstår ofte konflikter og man vil mislykkes med prosjektet (Wendy Briner, 2004).

For å forklare kompleksiteten av interessentene må vi gå dypere inn i historikken til CTMN prosjektet. Det første delmålet ble å søke støtte fra Arena Trøndelag. Arena Trøndelag er et samarbeidsprosjekt mellom Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune, Trondheim kommune, Innovasjon Norge, LO, NHO Trøndelag, Næringsforeningen i Trondheim og Sparebank 1. Deres fokus ligger rundt verdiskapning og utvikling i Trøndelag og gir ulike organisasjoner og prosjekter muligheten for å søke om økonomisk støtte via en Arenasøknad. I 2005 ble konsulentbyrået Impello Management AS innleid for å gjennomføre analyser av ressursgrunnlaget i Midt Norge i forbindelse med en Arena forprosjekt søknad, på oppdrag fra NHO og Innovasjon Norge. Ut fra denne ble det avdekt 145 organisasjoner som falt innenfor kriteriene CTMN stiller som medlemskrav. På bakgrunn av dette skrev Impello en Arenasøknad på vegne av CTMN, denne ble avslått. Ut ifra videre samtaler med flere av primærinteressentene, ble det opprettet en referansegruppe bestående av de 20 mest interesserte organisasjonene. Ut i fra disse 20 ble det opprettet en prosjektgruppe på 8 personer. Haukebø sier i intervjuet at: ”Ecoxy kom inn i referansegruppen, og

deretter prosjektgruppa som et resultat av at vi driver innen miljøteknologi og vi så derfor potensialet for utvikling ved å delta i en medlemsforening som CTMN”.

Etter dette arbeidet kunne PL lettere avdekke interessentenes ønsker og dermed drive CTMN mot en Arena hovedprosjekt søknad. Her ble Håkon Finne fra SINTEF innleid for å skrive søknad nummer to. Denne søknaden ble skrevet ut i fra funnene i dybdeintervju med personene i referansegruppen, samt tilbakemeldinger fra NHO sine markedskontakter og PL sitt personlige nettverk i regionen. På denne måten kunne PL og Finne avdekke, i enda større grad enn ved forrige søknad, de ulike forventningene interessentene hadde til CTMN. Ettersom dette var søknad nummer to, eksisterte det nå større forventninger blant interessentene enn ved den første søknaden. Denne søknaden fikk også avslag. Haukebø mener grunnlaget for avslag var at CTMN dekket for mange sektorer, da det inkluderte alt innenfor miljøteknologi, kontra det å spesialisere seg på kun vindkraft.

Videre mener Onarheim og Haukebø at prosjektleder forstod hva interessentene ville ha ut av prosjektet. Onarheim sier primærinteressentene vil være opptatt av å få nye prosjekter og det å skaffe penger. Haukebø mener NHO med Uthus i spissen har vært riktig aktør for prosjektet på grunn av deres kunnskap om organisasjoner og kontakt med myndighetene. Han mener også det er meget positivt at de tar initiativ til et slikt prosjekt.

PL sier at han har vært meget opptatt av at CTMN ikke skal være NHO sitt prosjekt, det skal være investorene og klyngen sitt prosjekt. Det har også vært satt høyt fokus på at profittorganisasjonene skal ha gevinst av å delta. Ut i fra dette mener PL at styresammensetningen er slik den er pr i dag, representert med medlemmer fra Forskning og Utvikling (nye løsninger), teknologibedrifter (setter løsninger ut til livs) og store aktører som for eksempel Statkraft (for å oppnå skalafordeler). PL mener selv å ha funnet en god strategi for gjennomføringen av prosjektet. Dette støttes av Haukebø som sier PL og NHO er en meget god aktør for å lede prosjektet. Onarheim på den andre siden stiller seg mer skeptisk til PL sin gjennomføring av prosjektet. Han mener strategien deres er feil da NHO ønsker å lede prosjektet i stedet for å identifisere klynger og legge til rette for et prosjekt, for å så trekke seg ut. Det å gi stafettpinnen videre etter en ide fase, før selve prosjektet ble initiert, ville gitt en reell indikasjon på om primærinteressentenes motivasjon for prosjektet er tilstrekkelig for gjennomføring av CTMN.

Ut i fra dette kan vi se at PL har samstemt interessentenes ønsker og respondentene er enige om at PL forstår hva interessentene vil ha ut av prosjektet. Det verserer allikevel uenighet om PL har funnet den beste strategien for prosjektet.

3.2.2 Bygg opp tillit

En prosjektleder må forstå verdien av høy grad av tillit mellom prosjektet og organisasjonen for å beholde en sterk forhandlingsposisjon. Aktiv støtte av kolleger i hele organisasjonen er ofte en undervurdert og svært verdifull ressurs for å oppnå dette. Som prosjektleder må du også vise at du forstår den tekniske, den økonomiske og den menneskelige siden av prosjektet for å kunne delta i forhandlinger om prosjektet. Dette kan være nyttig i situasjoner der du som prosjektleder må kjempe for å sikre deg noe som kan være avgjørende for prosjektet ditt (Wendy Briner, 2004).

PL mener at tillit bygges gjennom det man gjør, og at det man gjør må gi resultater. PL har derfor prioritert tillit meget høyt, men kritiserer seg selv ved å påpeke at Arenasøknadene ikke fikk gjennomslag. På grunn av dette ble det enda viktigere å jobbe opp mot interessentene frem mot stiftelsesmøtet 15. april 2009 da dette kunne ha svekket hans tillit. PL sørget dermed for at det ble økt grad av deltakelse fra interessentene, primært medlemsorganisasjonene, videre i prosjektet. PL understrekte: *"Det er viktig at alle føler seg inkludert!"*. Haukebø sa at flere av medlemsorganisasjonene ble negativt påvirket av den avslåtte søknaden: *"Bedriftene i prosjektgruppen hadde stor tillit til PL, men hva skulle CTMN være uten godkjent Arenasøknad?"* PL oppsummerte ganske enkelt: *"Arena søknaden ga PL en ripe i lakken, men tilliten er god nå på grunn av at bedriftene er svært delaktig i prosjektet"*.

Vi avdekket videre hvilken grad av troverdighet og rykte de ulike respondentene mener CTMN har per i dag. Her mente PL at vi kunne skille interessentene for å få en bedre oversikt. PL mener CTMN har full tillit og støtte fra politisk hold, der miljøteknologi blir høyt prioritert i en midtnorsk region som innehar alle forutsetningene for å stå sterkt. PL fortalte videre: *"Det eksisterer en meget god totalitet i næringslivet med et solid FoU-miljø, sterk teknologi og en omfattende og sterk klynge av bedrifter, dette gjør at CTMN passer godt inn i Midt-Norge"*. For primærinteressentenes del, mener PL at de også vil evne å se

dette potensialet, og derfor se på CTMN som en medlemsforening med en høy grad av troverdighet. Onarheim var litt mer beskjeden enn PL og mente det i alle fall eksisterte nok av bedrifter i regionen som vil ytre ønske om å jobbe miljøvennlig, men var heller usikker på om hvorvidt alle bedriftene vil gjengi tilliten i form av aktiv deltakelse. Her kunne vi imidlertid se at Haukebø stilte seg litt mer spørrende enn Uthus og fortsatte litt videre i samme retning som Onarheim, og mente at; *"bedriftene er positivt avventende og vil kanskje derfor ikke prioritere CTMN i like høy grad som ønskelig fra CTMN sin side"*. Skal prosjektet bli en suksess i fremtiden må det komme noen konkrete resultater, som fremmer tilliten til prosjektet og da kreves det en helhjertet innsats fra hele prosjektgruppa, mente Haukebø.

Videre undersøkte vi nærmere hvorvidt respondentene mener PL har tillit internt i prosjektgruppa i forhold til å ha forstått den tekniske, den økonomiske og den menneskelige siden av prosjektet CTMN. Her kunne vi se at respondentene hadde delte meninger. PL og Haukebø mente at den tekniske siden av å lede et prosjekt var godt dekket, der Haukebø omtalte PL som drivende og aktiv. Onarheim stilte seg litt imot og mente konkret at PL har for lite kunnskap rundt prosjektledelse til å kunne ta på seg et prosjekt som CTMN. Spesifikt mente Onarheim at det var mangel på klare mål og avklaring av tid.

Her mener vi det ville vært hensiktsmessig å opprette en milepælplan for CTMN. *"Med milepæler forstås en kombinasjon av a) en bekreftelse på at en viss mengde arbeid er gjort, og b) en beslutning om hva som skal gjøres videre"* (Jessen, 2006, s. 83). En milepæl kan derfor beskrives som de tilstander et prosjekt bør være i på bestemte tidspunkter. Dersom vi ser på CTMN sin aktivitetsplan fra høsten 08 (vedlegg 3), ser vi at disse ikke er mer enn en enkel oversikt over hva som skulle gjennomføres innen en relativt grov tidsramme.

"Ved at prosjektets nøkkelpersoner arbeider sammen om milepælplanen med fokus på sine egne ansvarsområder, sikres at ulik ekspertise får ivaretatt sine områder på en betryggende måte. Samtidig blir avhengigheten mellom dem synliggjort" (Jessen, 2006, s. 84). Et slikt samarbeid ville sannsynligvis medført at PL ville oppnådd en høyere grad av tillit fra prosjektgruppen og medlemsbedriftene. En felles planlegging med interessentene fungerer forebyggende for konflikter senere og hjelper til med å forankre prosjektet hos alle, samt gi motivasjon og kunnskap hos deltakerne (Tore Aalberg: Samling 2, foil 2). PL og prosjektgruppa ville i en tidlig fase fått nyttig informasjon fra

diskusjoner med hverandre, referansegruppa og interessentene. Dette ville ha spart tid og arbeid for PL i ettertid, samtidig som at en milepælplan fungerer godt som et effektivt kommunikasjonsmiddel mellom basisorganisasjonene og prosjektet (Erling S. Andersen, 2006).

Rundt den økonomiske delen av et prosjekt mener alle at NHO og Uthus hadde undersøkt dette godt og satt seg tilstrekkelig inn i de endringene som prosjektet kan medføre medlemsbedriftene. *”Dette prosjektet omfatter en medlemsforening i oppstartsfasen, så vi kan ikke forvente at noen av medlemsbedriftene har oppnådd noen økt omsetning per i dag”*, sier Onarheim. Dette er et faktum alle respondentene tydelig er inneforstått med. Den reelle utfordringen for medlemsorganisasjonene vil være å disponere tid og ikke det økonomiske, mener både Haukebø og Onarheim. *”10 000,- i medlemsavgift er ikke all verden, men tid er penger, spesielt for de mindre bedriftene som ofrer mer enn de store, ved å være medlem og delta aktivt i CTMN”* understreker Haukebø. Haukebø mener i tillegg at Uthus og NHO burde jobbe for å skaffe flere tyngre aktører med solid økonomi som Statoil Hydro, slik at de kan investere innad i CTMN klyngen til alles fordel.

I forhold til det menneskelige aspektet mener alle at det verste for de involverte personene ville være om CTMN ble avsluttet på grunn av at ingen av medlemsbedriftene oppnådde noe med å være medlem. *”Skal CTMN bli en suksess kreves det aktiv deltakelse fra de ulike medlemsbedriftene”* sier Haukebø, dette mener også PL og Onarheim, som også mener at dette prosjektet vil gange mange individer om det blir en suksess. *”Ansatte i de ulike bedriftene vil ha en mulighet for å utvikle seg pga CTMN”*, sier Haukebø videre. Haukebø og Onarheim er begge enige i at CTMN i høy grad er avhengige av entusiaster som Uthus nå i tiden etter prosjektet, ettersom CTMN vil generere inntekt over tid, ikke over natten.

3.2.3 Bygge nettverk

En vellykket prosjektleder lærer av det de ser og hører. De er klare over at det eksisterer både formelle og uformelle måter å få fram informasjon på. Det kan være enkle grep som å bruke tid til å prate uformelt med ulike personer for å avdekke informasjon som kan forebygge ubehagelige situasjoner og konflikter. Formelt kan en prosjektleder med et godt nettverk utnytte dette til å avdekke

skjulte talenter som ressurskilde, eller å få svar på den informasjonen eller det ene spesialistrådet som trengs for å komme videre (Wendy Briner, 2004).

Som tidligere forklart er CTMN en nettverksorganisasjon som skal skape konkurransefortrinn ved å utnytte ideer som blir generert innad i gruppen. I tillegg til dette har prosjektet CTMN vært avhengig av nettverksbygging, for å kunne gjennomføres. Med tanke på dette anser vi nettverksbyggingen i prosjektet som en av de viktigste prosessene PL har måtte ta hensyn til. PL forklarte at han allerede i oppstart og planleggingsfasen var avhengig av å skape koblinger mellom aktuelle medlemsbedrifter og seg selv, for å vekke interessen hos interessentene og for å høre deres egne meninger ovenfor prosjektet. PL mener at denne type prosjekter må skapes med bakgrunn i profittorganisasjonenes premisser, det er de som skal bære prosjektet videre, finansielt og engasjementsbasert. I forhold til situasjonsorientert ledelse anbefales det i planleggingsfasen å bruke en relativt ikke autoritær ledelsesmetode:

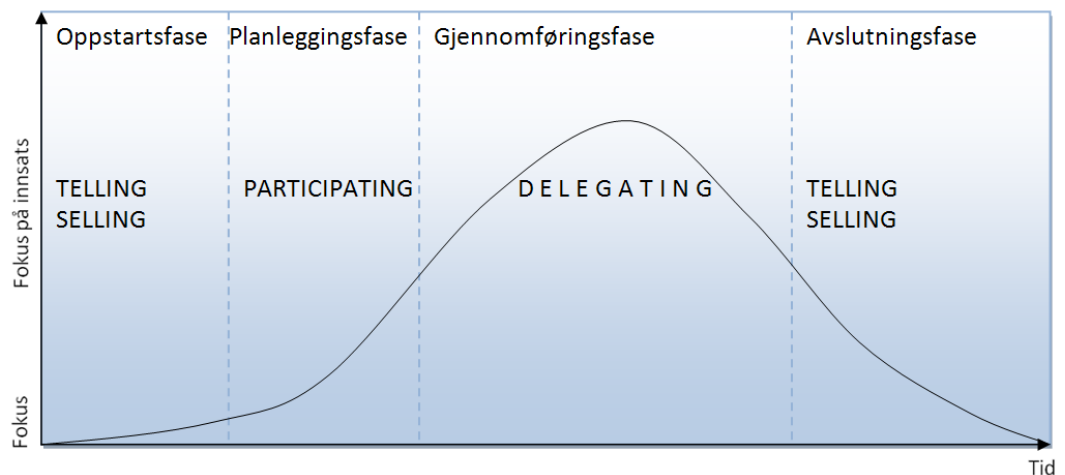


Fig. Aalberg, Tore (2009): PLS i forhold til situasjonsorientert ledelse

Vi mener også at det å engasjere medlemmene tidlig vil gjøre det enkelt å avdekke motivasjonen til de enkelte og bringe frem fordelene med felles planlegging som nevnt under *bygg opp tillit*. Ut i fra intervjuene er det mest snakk om belønning for forventet arbeid, ut i fra forventninger om avkastning. Vi ser også at det å være tilstede, og være en del av et slikt nettverk skaper sosial anerkjennelse. PL svarer altså i intervjuet at det å skape koblinger mellom seg selv og medlemsorganisasjonene, og koblinger mellom de respektive medlemsorganisasjonene, har vært meget viktig helt siden oppstartsfasen av prosjektet. Dette har blitt gjort ved medlemsmøter, og ved at PL personlig reiser rundt og har kontakt med aktørene. Haukebø er meget fornøyd med den

nettverksbyggingsjobben som PL har gjennomført. Dette har sammenheng med at Haukebø allerede har dratt nytte av nettverksbyggingen tidlig i prosjektet, og er i gang med et direkte prosjekt som resultat av dette, med flere av medlemmene i CTMN. Onarheim mener også at PL har gjort en god jobb i forhold til nettverksbyggingen, men at han ikke kan få all ære for samarbeid som er inngått. Onarheim mener at flere av koblingene kommer fra tidligere prosjekter, slik at nettverket allerede var et faktum, og at PL kun synliggjør dette nettverket tydeligere enn tidligere. I tillegg er Onarheim uenig i at nettverket skal tillate alle som vil, å være medlemmer. Med dette mener han at de som er positivt avventende, men ikke vil være med å dra lasset, ikke har noe å gjøre i klyngen. Onarheim mener dermed at stiftelsesmøtet ble for allment, hvor hvem som helst kunne melde seg inn og bli med som beslutningstakere for veien videre. Her støtter figuren ovenfor Onarheim, da stiftelsesmøtet er i avslutningsfasen av prosjektet, og en høyere grad av autoritær ledelsesstil bør benyttes.

3.2.4 Markedsfør prosjektet

Det eksisterer ulike måter å markedsføre et prosjekt på. Alle med et felles mål, det å få folk til å forstå fordelene ved prosjektet slik at prosjektleder oppnår den støtten det trenger. Her eksisterer det formelle og uformelle metoder som; - å holde presentasjoner, planlegge å igangsette PR-kampanjer samt det å sørge for at nyheter om prosjektet når frem (Wendy Briner, 2004).

Den interne markedsføringen i et prosjekt kan defineres som *”den informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet”* (Gottschalk, 2008, s. 238). Uthus sier prosjektet har vært markedsført mye på lokalt plan. Dette har blitt gjennomført ved en kombinasjon av nettverk og direkte kontakt, konferanser og representasjon forøvrig. PL sier også at han har benyttet seg av møter om miljøteknologi generelt som en innfallsvinkel for markedsføring av CTMN. Onarheim supplerer Uthus med å nevne nettsiden som ble etablert på et tidlig stadium som en sentral kanal for spredning av informasjon. Han nevner også møter som har blitt holdt om markedsmuligheter for fornybar energi som en sentral arena. Denne markedsføringen må ses på som en uformell markedsføring og nettverksbygging. Gjennom denne uformelle markedsføringen kan prosjektgruppas image aktivt styres og det bidrar til en meget effektiv nettverksbygging (Wendy Briner, 2004).

I forhold til ekstern markedsføring har PL deltatt på internasjonale messer i Polen de siste 3 årene, benyttet nettsider, artikler, og radiointervjuer og utnyttet generell kontakt med myndigheter og politikere. Denne eksterne kontakten har på mange måter ført til en del ”spinnoffeffekter” der for eksempel et møte med politikere har ført til et intervju som videre har ført til økt positiv omtale i media. Haukebø sier CTMN har en stor utfordring med å profilere seg eksternt nå, da det er mange nettverksklynger og flere initiativ fra mange hold. I oljebransjen har for eksempel Norsk Petroleum samme rolle som CTMN, dermed ser vi at om CTMN skal kunne skille seg ut bør man sørge for å ha en godt utarbeidet intern og ekstern markedsføringsplan for å øke markedsføringen på alle hold.

3.2.5 Oppsummering: ”Koble inn interessentene”

Ut i fra PL sitt forarbeid rundt de to Arena søknadene, samt våre funn fra dybdeintervjuene, ser vi at PL har forstått interessentenes ønsker og behov i forhold til CTMN. Vi ser imidlertid at det verserer uenighet blant respondentene om når NHO burde ha trukket seg ut av prosjektet og gitt stafettpinnen videre.

I forhold til fokus på å bygge opp tillit, kan vi se at PL stort sett hadde god tillit hos de ulike interessentene, spesielt fra de politiske hold og medlemsorganisasjonene som PL selv trekker frem. Respondentene mente tilliten ble svekket etter avslag på Arena søknad nummer to. Her fikk PL en utfordring med tanke på sin egen tillit blant primærinteressentene, samt å redde CTMN sin troverdighet og rykte blant alle interessentene. Vi kunne også avdekke at tilliten var noe usikker rundt PL sin tekniske kunnskap i forhold til det å drive med prosjektledelse, spesielt i forhold til å sette konkrete mål. Vi ser at det kunne vært hensiktsmessig med en konkret milepælplan som PL burde ha utarbeidet med prosjektgruppa, referansegruppa og interessentene.

Respondentene mente videre at PL hadde den økonomiske og den menneskelige siden av prosjektet under kontroll. Her trekker respondentene frem at det ikke var snakk om store utfordringer rent økonomisk, men heller det faktum at PL måtte forstå hvilke konsekvenser primærinteressentene sto ovenfor. Om CTMN ikke ble en suksess, ville de ha kastet bort verdifull tid på prosjektet. Dette ville ha medført tap for medlemsorganisasjonene og spesielt de minste bedriftene som er mer sårbare ovenfor bruk av tid og ressurser i forhold til de større aktørene.

I forhold til PL sine utfordringer rundt å bygge nettverk ser vi at PL har vært dyktig til å benytte både uformelle og formelle metoder for å få frem informasjon. Å bygge nettverk ser vi på som meget avgjørende for et prosjekt som CTMN. Dette spesielt ettersom at medlemsforeningen CTMN, som nevnt innledningsvis, skal fungere som en nettverksorganisasjon. Som nevnt under *bygg opp tillit*, så satset PL sterkt på å møte interessentene fra oppstartsfasen av. Her kan vi trekke frem medlemsmøter og personlige besøk som de mest avgjørende for nettverket.

Vi så deretter på hvordan PL har ledet prosjektet ut ifra situasjonsorientert ledelse. Prosjektleders fokus har hele tiden hatt fokus på nettverksbyggingen og det eksisterte enighet mellom Haukebø og Onarheim som mente PL hadde gjort jobben med nettverksbygging på en meget god måte. Onarheim mente dog at PL og CTMN fikk en del gratis, da de overtok allerede etablerte nettverkskoblinger fra tidligere prosjekter og at PL hadde vært for snill i forhold til å stille krav til aktuelle medlemsorganisasjonene.

Når det kom til å markedsføre prosjektet, ser vi at alle respondentene entydig mente dette var utført tilstrekkelig. PL har fokusert på å markedsføre CTMN lokalt, ved en kombinasjon av nettverk og direkte kontakt, konferanser og representasjon på messer og lignende. PL og CTMN har også tjent ekstra godt på ”spinnoffeffekter” der ulike møter med myndigheter/politikere har ført til positiv medieomtale for CTMN.

3.3 Hold på ballen – se forover og bakover

”En prosjektleder 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” (Wendy Briner, 2004, s. 39).

3.3.1 Vær forutseende

Som prosjektleder kan det være nyttig å sette seg ned å se for seg det verste som kan skje og hvordan man kan takle dette. For å kunne klare å skaffe seg oversikt i pressede situasjoner, kan en ”SWOT analyse” være et nyttig

verktøy. Da ser prosjektleder på styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene som eksisterer for prosjektet. Prosjektleder vil, ved å sammenligne sine svar fra analysen opp mot interessentenes, være bedre forberedt mot ulike vanskelige situasjoner og ikke minst kunne lese faresignalene i forkant (Wendy Briner, 2004).

”Worst case scenario er at CTMN nedlegges fordi profittorganisasjonene ikke ser den langsiktige inntjeningen” sier Uthus. Hvis dette skjer så mener han at Midt-Norge går glipp av en kjempemulighet til å utnytte et ellers meget fruktbart samarbeidsklima innen tidlig avansert miljøteknologi. Som prosjektleder mener han det ikke er noe problem å takle en nedleggelse personlig og ingen av medlemsorganisasjonene ville ha tapt mye penger på dette, men en del tid ville da ha vært bortkastet.

Onarheim mener at PL på mange måter allerede har sikret sin deltagelse i prosjektet, nå som styret i medlemsforeningen CTMN er på plass: *”Uthus har ledet prosjektet frem dit det skulle, men nå er det viktig at bedriftene får se hvordan de skal få resultater ut av CTMN. Om ikke, vil de ikke være interessert i å bruke mer tid på organisasjonen”*. Det intervjuobjektene mener her kan lett overføres til *nytte-kostnadsbrøken tidsorientert*: *”Det er klart at når nytten ligger lengre frem i en ukjent fremtid enn kostnadene, blir det mer usikkert om nytten virkelig vil manifeste seg – og bli stor nok til å forsvare kostnadene”* (Jessen, 2006, s. 36). Det virker som om intervjuobjektene er meget enige i hva som er ”worst case scenario” og utfordringen til CTMN. Altså det å skaffe resultater for medlemsorganisasjonene, og det å overbevise de om at resultater vil ta litt tid, men at det finnes et stort potensial. Det respondentene virker å være mer uenig i, er forventet engasjementet fra medlemsorganisasjonene, der PL og Haukebø har stor tro på bredt engasjement, er Onarheim skeptisk til at profittorganisasjoner vil bidra med ressurser på noe som ikke gir resultater rimelig umiddelbart.

Spørsmålet blir dermed: *Har PL vært nok forutseende for denne fallgraven?*

Dette spørsmålet ser vi i sammenheng med usikkerhetens to dimensjoner, *sannsynlighet og konsekvens*. Sannsynligheten er sjansen for at noe skal gå galt og konsekvensen er det som skjer om noe skulle gå galt (Gottschalk, 2008).

Respondentene er helt enige om konsekvensene, men uenige om sannsynligheten for konsekvensene. Vi mener dermed at PL ikke har vært nok forutseende for denne fallgraven, og heller ikke iverksatt konkrete tiltak for å redusere faren for denne fallgraven. I tillegg ser vi at denne fallgraven direkte påvirker *ressursene*

som blir lagt inn i prosjektet. *”Ressurser kan være penger, utstyr og materiale. Men stadig viktigere blir ressurser i form av kunnskap på forskjellige områder”* (Gottschalk, 2008, s. 121) PL kunne med andre ord vært bedre forberedt på en situasjon der medlemsorganisasjonene ville snudd prosjektet ryggen, med fare for ikke å få resultater innen kort tid. Videre er det viktig å påpeke at prosjektet ble gjennomført, og at prosjektet ble avsluttet med suksess på stiftelsesmøtet. Dette forteller oss at mange organisasjoner har stor tro på avkastning i forhold til medlemskap i CTMN.

For å kunne klare å skaffe seg oversikt i pressede situasjoner vil et nyttig verktøy være en ”SWOT-analyse”. Da ser prosjektleder på styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene som eksisterer for prosjektet. Prosjektleder vil, ved å sammenligne sine svar fra analysen opp mot interessentenes, være bedre forberedt mot ulike vanskelige situasjoner og ikke minst kunne lese faresignalene i forkant. (Wendy Briner, 2004)

Styrker: PL mener at: *”CTMN har som styrke å kunne bygge en arena der medlemsorganisasjonene ser verdien av hverandre”*. Onarheim mener at de tunge aktørene er styrken, og Haukebø mener at styrken ligger i en PL med såpass stort nettverk, og den geografiske lokasjonen av CTMN.

Svakheter: Her mener PL at tiden, og knappheten i små enkeltaktørers ressurser kan være en svakhet for deltakelsen i CTMN. Onarheim mener at det er for få organisasjoner i CTMN og at det ikke nødvendigvis er de ”riktige” aktørene som er med, med tanke på at det ikke er noen form for kvalitetssikring av de som vil være med. Haukebø sier at det at Statoil Hydro ikke er med er en svakhet, videre sier han: *”Det er sjeldent noe samsvar mellom bunnlinjen hos et firma og reduseringen av utslipp, de lokale myndighetene burde være med å innvilge fortjeneste til de som klarer å redusere utslipp”*.

Muligheter: PL mener at mulighetene ligger i det å få ”brandet” CTMN som et sterkt merkenavn, bestående av konkurransedyktige organisasjoner. Denne muligheten er allerede gjennomført på mange måter. Her er det enighet i svarene til respondentene og Haukebø understreker at det er viktig å hele tiden se etter nye muligheter for prosjekter innad i CTMN.

Trusler: *”Trusselen er at små organisasjoner ikke tør å sette av nok tid og ressurser til CTMN”* mener PL. Onarheim påpeker at trusler kommer fra de andre nettverksorganisasjonene i markedet. Haukebø ser på mangelen av myndighetene som en investor, som en trussel.

Det er helt klart en vesentlig forskjell i tolkningen av "SWOT-analysen" hos respondentene av dybdeintervjuet. Dette kan være en indikasjon på at PL burde ha satt av tid til å la flere interessenter fremme sine meninger i en slik analyse. Det kunne i så fall vært enklere for PL å være forberedt på vanskelige situasjoner underveis i prosjektet. En annen vinkling av årsaken til de forskjellige synene på SWOT er at intervjuobjektene er i tre forskjellige miljøer når de svarer på spørsmålene, og kan kanskje svare det de tror er "det mest riktige svaret". Det er stor sjanse for at det ville vært større enighet i en slik SWOT om man har utført dette i en samlet fokusgruppe.

3.3.2 Planlegg og vurder kontinuerlig

"Det er ikke planen som sådan som er den viktigste, men selve planleggingen" Napoleon Bonaparte

Ved prosjekter med stor grad av usikkerhet og nytenkning vil det være avgjørende med fokus på kontinuerlig planlegging, handling og vurdering. To viktige råd herunder er å kjenne begrensningene og styrkene ved de hjelpemidlene prosjektet bruker, samt høy grad av involvering og samarbeid med de menneskene som sitter inne med den mest pålitelige informasjonen. Med andre ord, gruppe-medlemmene skal altså styre hjelpemidlene, ikke omvendt. En god prosjektleder jobber for å opprettholde et "åpent klima", slik at folk skal kunne erkjenne feil og deretter lære av dem eller kunne gi ros om noe ble gjennomført bedre enn forventet (Wendy Briner, 2004).

Planen med prosjektet var i følge PL å søke om økonomiske midler fra Arena og deretter føre prosjektet mot stiftelse. Arenasøknaden ble, som nevnt tidligere, avslått men prosjektet ble allikevel ført mot stiftelse. PL sier videre at den finansiering som de har mottatt er gitt på bakgrunn av planer, og disse planene må dokumenteres for at finansieringen skal vedvare. Det er også tatt høyde for at de planer som ble lagt kunne endres underveis. Dette ble gjort da de fikk avslag på Arenasøknadene. Det ble da foretatt nøye vurderinger av PL i samråd med interessentene om det var hensiktsmessig å fortsette videre. PL sier at tidsmessig har planene blitt overholdt relativt godt, men stiftelsesmøtet ble noe utsatt. Det har heller ikke vært vesentlige overordnede endringer i målsetningene. Her har kun innsatsområdene endret seg litt over tid. Innsatsområdene til prosjektet vil i følge

PL være dynamisk i forhold til hva bedriftene vil jobbe med, grunnet at de må være med å bestemme hva som skal gjøres. Solenergi ble for eksempel tatt med i planene under stiftelsesmøtet.

Onarheim på den andre siden mener at det ikke har eksistert noen konkrete planer for prosjektet. Han mener prosjektet har ”vandret” litt hit og dit og at det eneste konkrete som ble gjennomført før stiftelse var at Sintef hjalp CTMN med å skrive en Arena søknad. Haukebø ser ut til å ha litt mer støtte til PL, og sier; *”jeg mener de planer som har blitt lagt av PL har fungert relativt bra”*. Vi ser her, som også nevnt under *bygg opp tillit*, at det å benytte seg av godt formulerte milepælplaner kunne ha hjulpet å forankre prosjektet hos alle og kunne bidratt til å redusere usikkerheten i prosjektet. Videre er betydningen av strategisk planlegging meget viktig da denne planleggingen vil hjelpe beslutningstakeren med å tenke gjennom alternativer som gjør at vedkommende er bedre rustet når han/hun senere eventuelt står overfor situasjoner der man må foreta viktige taktiske eller strategiske valg (Otto Husby, 2005).

Det er videre viktig at det eksisterer et åpent klima mellom prosjektleder og interessenter, dette for at samarbeid skal kunne fungerer på en optimal måte. PL sier at et åpent klima er helt essensielt for at CTMN i det hele tatt skal kunne fungere, og det er dette som bygger styrken i klyngen. Videre påpeker han at; *”uten et åpent klima ville ikke CTMN ha blitt opprettet med riktig hensikt da interessentene må være med å bestemme hva CTMN skal arbeide med!”*. Han mener det eksisterer stor grad av dette klimaet pr i dag. Viktigheten av dette åpne klimaet blir også dratt frem av Onarheim og Haukebø, de mener også at dette er helt essensielt for prosjektets eksistens. De mener også begge to at klimaet har vært meget bra.

3.3.3 Hold hele gruppa informert

Det er viktig å inkludere nye interessenter og medarbeidere som trekkes inn underveis, slik at prosjektet ikke stagnerer men kontinuerlig jobber effektivt på alle områder (Wendy Briner, 2004).

Som forklart tidligere er CTMN i bunn og grunn et *hverdagsprosjekt* som kort og godt innebærer andre spilleregler enn et større og mer konkret prosjekt. Det vil ikke være like stor gruppe å lede, noe som kan forenkle kommunikasjonen i stor grad. Dette gjør at PL kan arbeide effektivt med å tenke *skriftlig-muntlig* ved

å ta i bruk moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi, fremfor den tradisjonelle kommunikasjonsformen innenfor prosjektledelse, *skriftlig eller muntlig* (Jessen, 2006).

I CTMN har PL informert prosjektgruppa primært via mail og telefon, men han har på grunn av praktiske årsaker også benyttet seg av personlige møter, ettersom at prosjektgruppa i CTMN er satt sammen av ulike bedrifter og organisasjoner rundt om i Midt-Norge. Som nevnt under prosessene *markedsfør prosjektet* og *bygg nettverk*, har Uthus i stor grad benyttet seg av uformell markedsføring og uformell prat. Dette har Uthus benyttet seg av kontinuerlig og på den måten sørget for fin informasjonsflyt innad i prosjektgruppa i hele prosjektet. Både Haukebø og Onarheim stilte seg positiv til PL sitt arbeid på dette punktet og fortalte klart og tydelig at de aldri hadde plukket opp noen negative signaler rundt informasjonsflyten innad i gruppa.

God kommunikasjon internt i prosjektet er også en kritisk suksessfaktor for CTMN. Dersom det ikke tas hensyn til de eksisterende suksessfaktorene i et prosjekt, oppstår ofte ulike konflikter. Herunder gjelder det i stor grad *pseudokonflikter*. ”*Dette er konflikter som ikke trenger å ha en reell forankring, men som oppstår pga misforståelser, manglende informasjon og kommunikasjon*” (Gottschalk, 2008, s. 132). Dette mener vi CTMN har unngått i meget stor grad på grunn av PL sitt fokus på å holde hele gruppa informert gjennom hele prosjektet.

3.3.4 Be om tilbakemeldinger

Skal en prosjektleder forbedre seg underveis i prosjektet er det svært viktig å be om tilbakemeldinger fra de viktigste interessentene. Dette vil styrke prosjektleder i den forstand at potensielle problemer vil kunne avdekkes før de oppstår, samt at det styrker prosjektgruppas tillit i organisasjonen. Det eksisterer ulike måter for å få fatt på gode tilbakemeldinger, i noen tilfeller vil det å innkalle til korte møter være mest hensiktsmessig, i andre tilfeller er det tilstrekkelig med fokus på uformelle samtaler gjennomgående i hele prosjektet. Uansett hvordan tilbakemeldingene blir innsamlet, hjelper ikke dette om prosjektleder ikke analyserer og bearbeider de tilstrekkelig (Wendy Briner, 2004).

PL sier her at han har fått tilbakemeldinger fra mange av interessentene og at han bearbeider de og bruker de for å forme sitt arbeid. Videre sier PL at

tilbakemeldingene ofte er i form av meningsutvekslinger og uformell prat, der partene konkret har lagt frem sine ønsker om hva de mener er best for fremgangsmåten videre for CTMN prosjektet. ”Ofte dreier gjennomføringen av prosjekter seg om et politisk spill hvor makt og interesser kommer til uttrykk. I et slikt perspektiv vil definering av prosjektets mål, rammebetingelser og andre viktige beslutninger være et resultat av kjøpslåing, forhandlinger og manøvrering mellom aktører med ulike interesser, forskjellige virkelighetsoppfatninger og ulik informasjon” (Gottschalk, 2008, s. 121) I denne teorien kan denne formen for samarbeid om formingen av et prosjekt høres negativt ut, hvor alt er rullet inn i et politisk spill. Vår mening her er at den meldings- og tilbakemeldingsmetoden av informasjon PL har brukt i dette prosjektet, har vært fordelaktig og inkluderende for interessentene. Videre peker PL på en svakhet i sin innhenting av tilbakemeldinger; ”den blir kanskje blir litt for ensidig. Dette går på 2 ting: For det første er det lettere å få tilbakemelding når man spør mennesker man kjenner fra før. Den andre er at engasjementsnivået er veldig spredt hos de forskjellige interessentene. Det blir derfor enklere å kontakte de som man vet har høyt engasjement.” Når dette er sagt sier PL at han har under hele prosjektet hatt som målsetning å engasjere flest mulig til å være med i konstrueringen av CTMN.

3.3.5 Oppsummering: Hold på ballen

I forhold til prosjektets ”worst case scenario” er de tre intervjuobjektene enige, det ville ha vært om CTMN ble lagt ned før stiftelse grunnet for lav interesse fra medlemsorganisasjonene. Videre ser vi at det ikke ville vært høye verditap ved nedleggelse, men at den nedlagte innsatsen og den disponerte tiden ville vært forgjeves.

PL og Haukebø har videre hatt stor tro på at engasjementet har vært bredt hos medlemsorganisasjonene. Onarheim er delvis enig, men mener at engasjementet og innstasviljen vil kunne avta fra medlemsorganisasjoner om de ikke ser store muligheter for gevinstrealisering i relativt nær fremtid. Dette vil ikke påvirke prosjektet CTMN, men dette burde kanskje vært avdekt i prosjektfasen. Vi stiller oss dermed spørsmålet om PL har vært godt nok forberedt, i løpet av prosjektet, på en eventuell fallende interesse i CTMN? CTMN som prosjekt er i mål, og engasjementet virket å være formidabelt på stiftelsesmøtet. I tillegg til dette mener PL selv at det å avdekke engasjementet hos

medlemmene har hatt høy prioritet i prosjektet. Dette er uansett en faktor vi vil anbefale PL å være på vakt for når CTMN nå opprettes som medlemsforening.

Videre ser vi på oppsummeringen av SWOT analysene:

SWOT PL:

STYRKER:	SVAKHETER:
<ul style="list-style-type: none"> • Samlede aktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Knappheten i de små enkeltaktørenes ressurser
MULIGHETER:	TRUSLER:
<ul style="list-style-type: none"> • Skape sterkt merkenavn 	<ul style="list-style-type: none"> • Små enkeltaktører kan være passive

SWOT interessenter:

STYRKER:	SVAKHETER:
<ul style="list-style-type: none"> • Tunge aktører • PL med stort nettverk • Beliggenhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Få aktører • Ingen kvalitetssikring av medlemsorganisasjon • Fravær av Statoil Hydro
MULIGHETER:	TRUSLER:
<ul style="list-style-type: none"> • Skape sterkt merkenavn 	<ul style="list-style-type: none"> • Andre nettverksorganisasjoner

Vi ser ut i fra dette at oppfattelsen av SWOT analysen er forskjellig hos de forskjellige intervjuobjektene. Dette mener vi kunne vært unngått med høyere tilbakemeldingsinvolvering i prosjektet.

Dette er et prosjekt der innsatsområdene vil variere i forhold til medlemsorganisasjonenes ønsker. Dette er en forutsetning for at CTMN skal være attraktivt for medlemmene. Dette sees på av Onarheim som lite konkret, og det kan støttes opp av at det ikke er noen forankrede milepæler i prosjektet. Hadde CTMN prosjektet hatt milepæler, kunne aktivitetene i prosjektet vært like fleksible som nå og uansett hatt en konkret forankring.

Videre ser vi at prosjektet til tider har vært preget av å få godkjent Arenasøknaden. Prosjektet har på mange måter forandret seg etter at Arenasøknadene har blitt avslått på grunn av at man måtte "starte på nytt" etter et avslag som man i utgangspunktet var såpass avhengig av. Dette virker i utgangspunktet negativt for prosjektet, og vi mener det kunne ha svekket tilliten hos PL.

Klimaet mellom medlemmene påstås fra alle respondentene å være åpent og den helhetlige meningen at de feil som har blitt begått, har gjort prosjektet en erfaring rikere.

I forhold til å kommunisere hvor CTMN til en hver tid befinner seg og å holde interessentene oppdatert, er den helhetlige vurderingen at PL har gjort en meget god jobb. På tross av dette så kan tilbakemeldingene ha vært for ensidige, med tanke på at PL har fokusert for mye på dem man kjenner fra før. Dette kan spores til å være en av årsakene til forskjellige oppfatninger av SWOT analysen.

3.4 Fokuser på resultatene - se innover og nedover

”Det er opp til deg som prosjektleder å opprettholde motivasjonen, framdriften og retningen” (Wendy Briner, 2004, s. 42).

3.4.1 Beskrive formål og retning

Som prosjektleder er det viktig å kommunisere *hvorfor* prosjektet er så viktig for organisasjonen, slik at medarbeiderne opparbeider seg sterke og positive følelser for prosjektet. En annen måte for å skape ærlig engasjement på, er å avdekke hvilke måter prosjektarbeidet kan påvirke og fremme den enkelte medarbeiders egne mål og ambisjoner. En tredje måte setter prosjektleders entusiasme og interesse for prosjektet i fokus. Ved å formidle dette i stor nok grad, smitter dette over til de andre i prosjektgruppa. Er ikke prosjektleder entusiastisk, kan det ikke kreves av resten av gruppa.

Det er videre viktig at PL klarer å holde medlemmene motiverte uten å blande seg for mye opp i deres respektive oppgaver. Det er lettest å skape begeistring for et prosjekt i begynnelsen da man vil stå samlet, men det er essensielt at PL klarer å opprettholde alle interessenters motivasjon for å drive prosjektet videre (Wendy Briner, 2004). PL sier det har vært meget viktig for han personlig å inneha høy interesse og engasjement for prosjektet, for at det i det hele tatt skulle være aktuelt å lede det. Han sier stiftelsesmøtet reflekterer hans engasjement i prosjektet da deltagelsen og engasjementet fra de som deltok var meget bra. Han mener videre at det foreligger store forventninger til CTMN fra politiske hold, FoU miljøene og medlemsorganisasjonene.

Haukebø sier PL har formidlet begeistring, entusiasme og høy interesse for CTMN og at PL har hatt et enormt pågangsmot og drivkraft til å fullføre prosjektet og har skapt høy interesse. Videre sier han; ” *etter to år med jobbing og to søknader for Arena, som ikke ble godkjent, ville ikke PL gi seg, han ville fortsette..* ”. Haukebø sier dette illustrerer entusiasmen og pågangsmotet PL har hatt for prosjektet. Onarheim sier også at PL har formidlet en stor grad av begeistring for prosjektet.

Man kan på mange måter si at dersom PL skal kunne formidle entusiasme, engasjere og rekruttere må han ta på seg en mellommenneskelig rolle. PL vil da fungere som et symbol på organisasjonen og som et forbilde for prosjektet (Gottschalk, 2008). Av de opplysninger som har fremkommet av intervjuene oppfyller PL i stor grad denne rollen.

3.4.2 Klargjør de individuelle kriteriene for suksess

En prosjektleder burde fastsette klare individuelle arbeidsmål for hver enkelt i prosjektgruppa, forankret i prosjektets definerte mål og koordinert med de andre medlemmene i gruppa. Dette gjør at hver enkelt når sine mål bedre og mer effektivt enn foruten. Hvordan hver enkelt utfører sine arbeidsoppgaver vil på et eller annet tidspunkt få en direkte innvirkning i utfallet av prosjektet, spesielt i prosjekter med stor grad av usikkerhet der fritt spillerom spiller en avgjørende rolle. I slike prosjekter vil prosjektleder fungere som en slags rollefigur som gir signaler om hva som er ”rett og galt” (Wendy Briner, 2004).

I et *hverdagsprosjekt* som CTMN, leder ikke PL bare ”noen”, men ”noe”. PL må derfor ”*sørge for at både tekniske og økonomiske fremdriftsplaner fungerer, og at man gjør dette gjennom gode relasjoner og nærkontakter med medarbeidere og andre interessenter*” (Jessen, 2006, s. 105). Dette kan sees i samsvar med det Onarheim sier, at medlemsorganisasjonene burde hatt noen konkrete faste arbeidsmål i CTMN. PL sier at under prosjektet har medlemsorganisasjonene, som sees på som de viktigste interessentene, kun hatt arbeidsmålet: Å styrke CTMN sitt rykte og omdømme rundt om i de aktuelle industrimiljøene primært lokalt i Midt-Norge. Når det gjelder de enkelte individene i prosjektgruppa så eksisterer det også her få faste arbeidsmål. Prosjektgruppa i CTMN, har hovedsakelig delt de individuelle oppgavene relativt grovt.

De ulike individene har hatt egne ansvarsområder ut ifra hvilke energisektorer de jobber innenfor, noe som har medført at riktig person har jobbet opp mot de riktige interessenter og de best egnede oppgavene. Mer detaljert har de ulike individene i gruppa mottatt arbeidsoppgaver av PL eller skapt egne arbeidsoppgaver og delmål etter diskusjoner med PL, og etterpå koordinert disse med resten av prosjektgruppa.

Prosjektet CTMN har ingen definerte mål som forankrer arbeidsoppgavene, men prosjektgruppa har fulgt CTMN sine overordnede organisasjonsmål som en pekepinn, ettersom målene egentlig var rettet mot CTMN som etablert medlemsforening.

Vi ser av figuren under hvordan en PL må tenke i et *hverdagsprosjekt*.

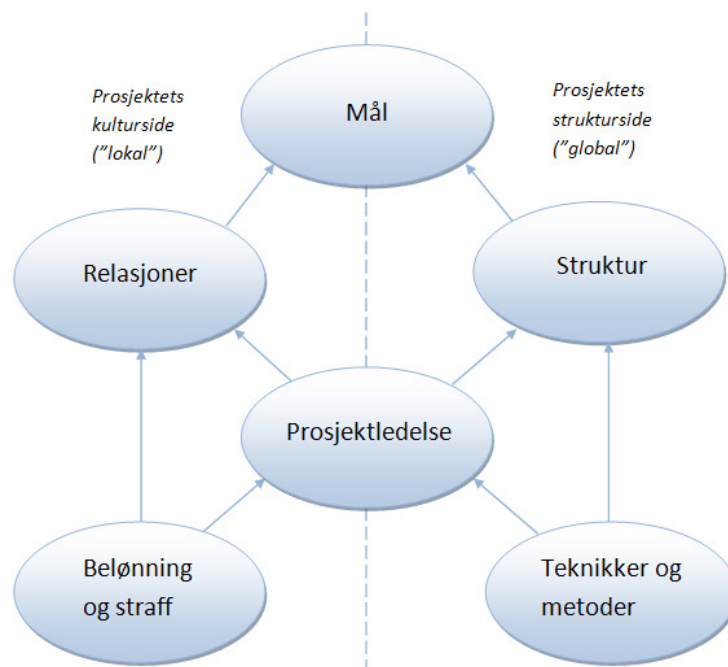


Fig 4.1 "six-box-modellen" (Jessen, 2006, s. 106),

I CTMN har PL og prosjektgruppa hatt fullstendig frihet i forhold til hvordan de skal etablere CTMN. Vi illustrerer dette ved å se på den midterste boksen, *prosjektledelse* i modellen. Alle beslutningene måtte tas ut fra teft og retningsans. Svakheten med måten CTMN ble drevet på er at det er ingen garanti om at slike prosjekt når formålet, ettersom at prosjektet fort kunne ha kommet på feil kurs med tanke på at det var mangel på solide kontrollpunkter for å avdekke en eventuell avsporing underveis (Jessen, 2006).

Uthus selv håper og tror at arbeidsfordelingen i prosjektgruppa gikk fint med tanke på at prosjektet CTMN kom i mål til slutt. Det er ikke PL alene om å

mene, som Haukebø sier: *”Det neste steget vil være å se om CTMN som medlemsorganisasjon vil bli en suksess i ettertid, men slik som jeg ser det har NHO og Uthus løst oppgaven med prosjektet CTMN og nådd målet med CTMN”*. Onarheim stilte seg her også litt kritisk i forhold til at PL ikke sitter inne med tilstrekkelig kunnskap rundt prosjektledelse for å drive et slikt prosjekt. Under fordelingen av arbeidsmål innad i prosjektgruppa, mente Onarheim at det ikke ble godt nok organisert med den frittstående strukturen de benyttet, og at CTMN hadde for uklare målsetninger. Dette kan naturlig ses i sammenheng med det faktum at CTMN var et prosjekt som ble styrt på en fullstendig fri måte, der det viktigste var å nå målet.

Vi ser ut i fra dette at det også her kunne vært hensiktsmessig med en solid prosjektplan eller milepælplan ettersom prosjektet styres uten noen form for struktur. *”Det vil alltid være smart å gå via en eller annen form for struktur på veien til målet. En prosjektplan, selv den enkleste, er en struktur”* (Jessen, 2006, s. 107) Som nevnt tidligere mener vi at dersom prosjektet hadde hatt en tydeligere prosjektplan, kunne man kanskje hatt større mulighet for gjennomslag for Arenasøknaden.

3.4.3 Sett høye krav til kvalitet

Denne prosessen kommer naturlig etter at de individuelle kriteriene for suksess er satt. Her avgjør prosjektleder hvilken grad av kvalitet som stilles til seg selv og prosjektgruppa. Fokus på enkle, men kvalitetssikrende grep som det å sørge for at feil rettes opp umiddelbart eller det å påpeke om noen i gruppa leverer under pari, vil være avgjørende for prosjektets helhetlige kvalitet (Wendy Briner, 2004).

Som nevnt i prosessen, *samstem ønskene til interessentene*, ble prosjektgruppa opprettet ut ifra en referansegruppe på 20 personer. Referansegruppen besto av personer fra de mest interesserte organisasjonene innefor Cleantech sektoren. Prosjektgruppa ble deretter satt av PL som oppfordret de 7 mest entusiastiske personene i referansegruppa som også kom fra de mest aktuelle Cleantech sektorene for CTMN. På denne måten kunne PL sørge for at kombinasjonen av medlemmene i prosjektgruppa var optimal og kvalitetssikret ut ifra hva som ville tjene CTMN aller best. PL sine krav til seg selv, var at han skulle lytte til prosjektgruppens ønsker og tilbakemeldinger for å så jobbe etter

disse. Som PL selv forklarte; ”engasjementet fra meg selv og fra prosjektgruppa vært et krav for og i det hele tatt å initiere prosjektet”.

Haukebø mente sammensetningen av gruppa fungerte godt gjennomgående i prosjektet, med et godt samarbeid på tvers av Cleantech sektorene som medlemmene i prosjektgruppa representerte.

Kvaliteten på PL og prosjektgruppa spiller en viktig rolle med tanke på at de individuelle kriteriene for suksess, som nevnt under forrige prosess, skulle nås. Etter at prosjektgruppa var satt, eksisterte det relativt få krav til kvalitet til prosjektgruppa i CTMN. Prosjektet ble styrt av PL på en relativt fri måte og det eksisterte også relativt få arbeidsmål underveis i prosjektet. Dette er helt vanlig ettersom at et *hverdagsprosjekt* som CTMN stiller høyest krav til kvalitet hos PL og hans evne som *beslutningstaker*. En PL i slike prosjekt får sjeldent muligheten til å ta rasjonelle valg basert på klare mål og fullstendig informasjon (Jessen, 2006)

3.4.4 Skap et stimulerende miljø

For å nå de resultater som forventes av hvert individ i prosjektgruppa, må prosjektleder sørge for at alt ligger til rette for et stimulerende arbeidsmiljø. Konstruktiv kritikk er et virkemiddel for et stimulerende arbeidsmiljø, der prosjektleder sørger for at ulike spesialister i prosjektet settes sammen for en åpen diskusjon om ulike aspekter i prosjektet. Prosjektleder må også her gå foran som et godt eksempel der selvkritikk og respekt av andre praktiseres i høy grad (Wendy Briner, 2004).

Uthus sier at for å skape et stimulerende miljø i prosjektgruppa har det i oppstarten vært satt fokus på å skape en sosial møteplass for medlemsorganisasjonene. Dette har vært gjort ved å invitere til strategisamlinger, medlemsmøter etc. PL sier videre at det å skape et stimulerende miljø er en stor utfordring. Han sier han har hatt høyt fokus på dette, men man vet aldri om man har gjort nok dette på området. Onarheim sier: ”*De har prøvd, men de har ikke jobbet godt nok som en prosjektgruppe*”. Han mener videre at aktivitetene i prosjektet til nå, kun har bestått av å leie inn eksperthjelp for å få CTMN opp å gå. Haukebø på sin side mener at PL på en meget god måte har bidratt til å skape et stimulerende miljø i prosjektgruppa.

Det er meget avgjørende at samarbeidet i gruppa fungerer for at et godt miljø skal opprettholdes. ”Gode samarbeidsforhold i et prosjekt har betydning for kvaliteten på de resultatene prosjektet kan nå. Hvis prosjektet krever kreativt arbeid av prosjektdeltagerne, er det viktig at de føler seg trygge på hverandre, og kan utveksle og bygge på hverandres synspunkter i et tillitsfullt samarbeid” (Erling S. Andersen, 2006, s. 38). PL sier at samarbeidet i gruppa er bra, men understreker at det alltid kan bli bedre. Onarheim sier: ”NHO og Uthus bør vurdere nøye før de tar på seg prosjektlederoppgaver med tanke på at de mangler kunnskap om prosjektledelse”. Han sier videre at: ”De som har bidratt aktivt i oppstartsfasen har fått betalt for den jobben de har gjort, så samarbeidet har nok vært bra”. Vi ser her at det ville vært hensiktsmessig for PL å ha enda mer fokus på det å sette sammen gruppen oftere for å stimulere til en åpen diskusjon der alle synspunkter vil komme på bordet og eventuelle uklarheter vil belyses. Dette er noe som kan stimulerer til enda bedre miljø og gruppetilhørighet da alle vil kunne bli hørt.

3.4.5 Reflektere

Prosjektledere som setter av tid og ressurser til å reflekterer over eget arbeid presterer bedre som prosjektledere. De unngår den ”vanlige” feilen som ofte blir gjort av mer utålmodige og handlingsorienterte prosjektledere, der fokus settes primært på resultatene. Det optimale her vil være å sørge for at en naturlig refleksjonsprosess eksisterer slik at det faller naturlig for prosjektleder gjennomgående i hele prosjektet (Wendy Briner, 2004).

”Våre tanker formes underveis og man lærer av erfaringer” sier en positiv Haukebø. Haukebø forklarer at PL har vært dyktig til å bruke læring ved refleksjon flittig. Læring ved refleksjon er å skape distanse til situasjoner der man tar et steg tilbake for å reflektere over hvilke mekanismer som har vært i sving. Slike tankerefleksjoner om hva som har skjedd i en bestemt situasjon kan være nyttig for å stimulere til økt læring over tid (Kaufmann, 2003).

PL forklarer hva han konkret gjorde etter de to avslagene på Arenasøknad tidlig i prosjektet: ”Jeg kontaktet de interesserte bedriftene og organisasjonene, der jeg tydelig søkte etter svar på om det fremdeles fantes interesse for et CTMN som medlemsorganisasjon. Og det gjorde det”. Perioden etter avslag nummer to var en tid der PL trakk seg litt tilbake og kun gikk ”stille rundt i gangene” for å

avdekke hvorvidt det fantes entusiasme fra de ulike primærinteressentene i prosjektet. PL forsto også at han i tillegg måtte gå tilbake og se hva som kunne gjøres annerledes for å nå målet uten støtte fra en Arenasøknad, samt å reflektere om hvilke faktorer som spilte inn når prosjektet og PL fikk denne "ripen i lakken".

3.4.6 Feir suksess

Dyktige og vellykkede prosjektledere sørger alltid for at prestasjoner og gode bidrag i prosjektgruppa blir lagt merke til. Ved å følge opp med å gi anerkjennelse og oppmerksomhet, enten på individ eller kollektivnivå, resulterer i at gruppa holder tempoet oppe og får en ny giv etter å fortsette å prestere. Et viktig aspekt for prosjektleder her er at han må kjenne sine medarbeidere ettersom at folk er forskjellige og vil reagere likeså, noe som kreve personlig kjennskap til hver og en i gruppa (Wendy Briner, 2004).

Uthus sier de ikke har hatt fokus på det å feire suksess pr i dag. Han sier grunnen til dette er at det har vært uklart om PL skal fortsette i CTNM etter stiftelsesmøtet. Han sier det er opp til styret å avgjøre hvilken vei de skal gå videre med CTMN og avslutter ydmykt med; *"jeg har bare gjort dette som en oppgave som har blitt gitt meg av bedriftene"*.

"Avslutningen på et prosjekt er en følelsesladet begivenhet, og en feiring av suksessen – uansett hvor liten den er – hjelper folk til å avfinne seg med forandringene de opplever" (Wendy Briner, 2004, s. 169). Vi ser ut i fra dette at det kunne vært hensiktsmessig for PL å legge opp til en eller annen form for feiring når prosjektet var kommet i mål ved stiftelsesmøtet. Dette for at de som har deltatt i prosjektet skal føle seg inkludert og delaktig i suksessen.

3.4.7 Oppsummering: Fokuser på resultatene - se innover og nedover

Når det kommer til det å beskrive formål og retning forteller PL at det har vært viktig for ham personlig å ha en høy grad av interesse og engasjement for prosjektet og mener stiftelsesmøtet reflekterte dette engasjement. Haukebø og Onarheim mener også at PL har formidlet en stor grad av begeistring, entusiasme og interesse, og Haukebø understreker at PL har hatt et enormt pågangsmot, høy drivkraft og skapt høy interesse for å få prosjektet i mål.

Det eksisterer en viss uenighet angående arbeidsmålene i prosjektet, hvor PL mener arbeidsmålene har vært få, i mens Onarheim mener de er ikke

eksisterende. På individnivå har det også vært få faste arbeidsmål, men de som har vært involvert har hatt egne ansvarsområder ut i fra hvilken energisektor de har jobbet innenfor. Prosjektgruppa har hovedsakelig delt de individuelle oppgavene relativt grovt da det har vært fullstendig frihet i forhold til hvordan CTMN skulle etableres. En svakhet med måten CTMN har blitt drevet på er at der er ingen garanti for at et slikt prosjekt når formålet da det eksisterer uklare mål og kontrollpunkter underveis. PL mener at arbeidsfordelingen har fungert greit med tanke på at prosjektet kom i mål. Haukebø støtter PL i dette, mens Onarheim stiller seg også her litt kritisk i forhold til at PL ikke sitter inne med tilstrekkelig kunnskap rundt prosjektledelse for å drive et slikt prosjekt. Under fordelingen av arbeidsmål innad i prosjektgruppa, mener Onarheim at det ikke ble godt nok organisert med den frittstående strukturen de benyttet, og at CTMN hadde for uklare målsetninger. Ut i fra dette ser vi også her at det kunne vært hensiktsmessig med en prosjektplan eller milepælplan i og med at prosjektet er styrt uten noen form for struktur. Dersom prosjektet hadde blitt ledet etter en tydelig prosjektplan mener vi at man kunne hatt større mulighet for gjennomslag av Arenasøknaden.

Videre kan vi se at det kun blir satt krav til kvalitet til prosjektgruppa i det den ble dannet. PL valgte ut prosjektgruppa ut i fra de 7 mest entusiastiske personene som kom fra de mest aktuelle Cleantech sektorene for å oppnå en best mulig kombinasjon av kompetanse i gruppa. På grunn av at dette er et *hverdagsprosjekt* eksisterte det størst krav til PL selv, og hans evne som *beslutningstaker*, og mindre krav til kvalitet til prosjektgruppa.

Vi mener på tross av dette at det ville vært lettere å drive dette prosjektet dersom man hadde satt høyere krav til medlemmene under prosjektet.

Vi ser videre at for å skape et stimulerende miljø i prosjektgruppa har det vært satt fokus på å skape en sosial møteplass ved å invitere til strategisamlinger, medlemsmøter etc., men det er vanskelig å vite om dette har vært gjort ofte nok. Haukebø mener at PL på en meget god måte har tilrettelagt for å skape et stimulerende miljø i prosjektgruppa. PL mener at samarbeidet i gruppa har vært bra, men at det kunne vært bedre. Onarheim sier at samarbeidet har vært bra, men dette kan ha sammenheng at de som har bidratt aktivt har fått betalt for den jobben de har gjort. Han mener videre at PL og NHO bør vurdere nøye før de påtar seg prosjektlederoppgaver da de mangler en del kunnskap om prosjektledelse.

Ut i fra dette ser vi at det er hensiktsmessig for PL å ha enda mer fokus på det å stimulere til åpne diskusjoner der alle synspunkter vil komme på bordet og

eventuelle uklarheter vil belyses. Dette er noe som kan stimulerer til enda bedre miljø og gruppetilhørighet da alle vil kunne bli hørt.

Haukebø roser PL sin evne til å bruke læring ved refleksjon. Han sikter her spesielt til tiden etter avslag på Arenasøknader, og PL forklarer her at han kontaktet de interesserte bedriftene og organisasjonene og søkte tydelige svar på om det fortsatt fantes interesse for et CTMN som medlemsorganisasjon. Medlemsorganisasjonene var meget positive PL sin jobb i etterkant av avslagene. PL benyttet denne tiden til å gå tilbake og se hva som kunne gjøres annerledes for å nå målet uten støtte fra Arena, samt å reflektere om hvilke faktorer som spilte inn når prosjektet og PL fikk denne ”ripen i lakken”.




Avslutningsvis ser vi at å feire suksess er noe PL ikke har hatt noe fokus på og begrunner dette med at de har vært usikkerhet knyttet til om PL og NHO skulle fortsette i CTMN etter stiftelse. Vi mener her at det uansett ville vært hensiktsmessig for PL å legge opp til en eller annen form for feiring når prosjektet var kommet i mål for at de som har deltatt i prosjektet skal føle seg inkludert og delaktig i suksessen.

Kapittel 4: Konklusjoner

Vi har i kapittel 3 drøftet ledelsen i CTMN med utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan har PL ledet prosjektet ut i fra de fjorten integrerende prosesser”

Vi vil nå, med bakgrunn i respondentenes besvarelser, rangere hver prosess i *de fjorten integrerende prosesser* ut i fra hvor godt fokusområdet til PL har vært. Vi rangerer for enkelhets skyld på en skala fra 1 til 3 der 1 er best og representert ved en grønn hake (godt fokus), gul ved et utropstegn (noe manglende fokus) og rød med et kryss (manglende fokus). Ut i fra dette vil vi kunne se hva PL har hatt godt fokus på og hva han burde ha fokusert mer på:

Prosess:		
Samstemme ønskene til interessentene	!	1= 
Bygg opp tillit	!	2= 
Bygg nettverk	✓	3= 
Markedsfør prosjektet	✓	
Vær forutseende	!	
Planlegg og vurder kontinuerlig	!	
Hold hele gruppa informert	✓	
Be om tilbakemeldinger	!	
Beskrive formål og retning	✓	
Klargjøre de individuelle kriteriene for suksess	!	
Sett høye krav til kvalitet	✓	
Skap et stimulerende miljø	!	
Reflekter	✓	
Feir suksess	✗	

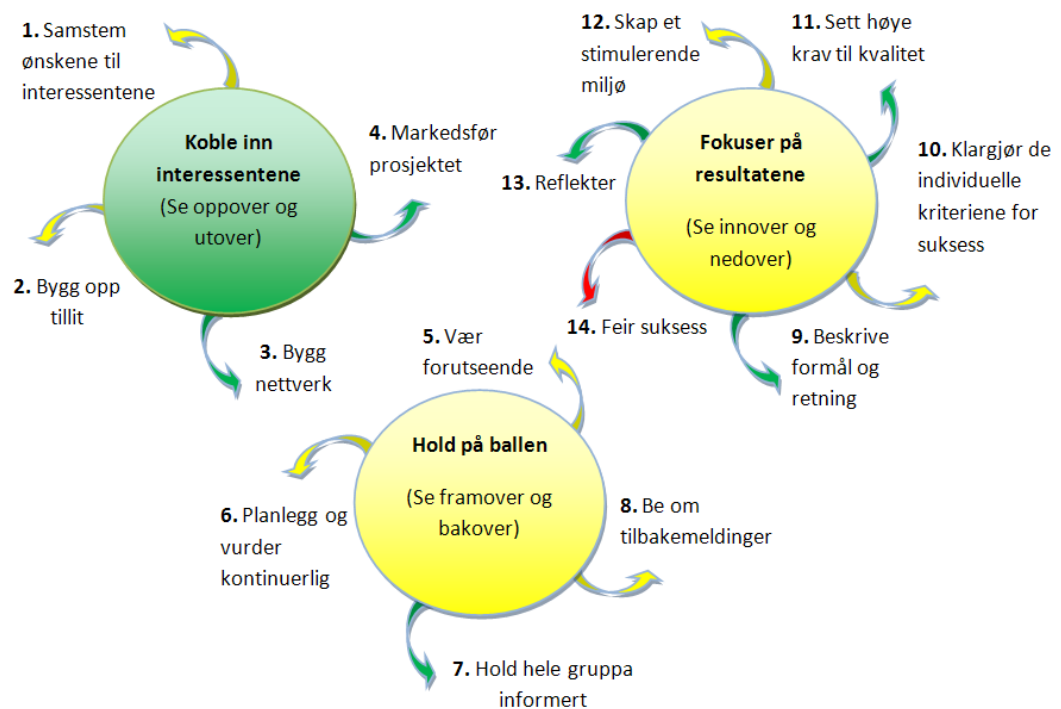
Ut i fra tabellen ser vi at PL har hatt god fokus på 6 av prosessene, det vil si at vi ikke har funnet noen betydningsfulle mangler på hans måte å arbeide med disse prosessene på. Dette betyr ikke nødvendigvis at de har blitt gjennomført på en perfekt måte, da det alltid vil være områder man kan tilstrebe å bli enda bedre på. Et eksempel på dette finner vi i prosessen *Sett høye krav til kvalitet* der kvalitetssikringen underveis kunne ha vært noe bedre. Vi vil også trekke ut at *Reflektere* og *Bygg nettverk* er de prosessene hvor PL har hatt best fokus i prosjektet.

Videre ser vi at på 7 av prosessene har PL hatt noe manglende fokus. Det vil si at PL har hatt generell god fokus, men vi finner tydelige områder der det

ville vært rom for forbedringer. Selv om vi har klassifisert prosjektet som et *hverdagsprosjekt*, hvor mål og planer er mindre konkret definert, mener vi at en godt forankret milepælplan kunne vært et enkelt tiltak for å forbedre prosessene *Bygg opp tillit*, *Planlegg og vurder kontinuerlig* og *Klargjør de individuelle kriteriene for suksess*. Prosessen *Samstemme ønskene til interessentene* mener vi ligger midt i mellom ”god fokus” og ”noe manglende fokus” da PL på de fleste områder har samstemt interessentenes ønsker.

Feire suksess er den eneste prosessen hvor PL har hatt et klart manglende fokus i avslutningen av prosjektet. Vi mener at det å feire suksess er noe som er undervurdert i de fleste prosjekter og at effekten av å gjennomføre denne prosessen er mye høyere enn de fleste antar.

Vi har vurdert prosessene en for en, men prosessene representerer områder som alltid må ses i sammenheng med hverandre. Denne sammenhengen illustrerer vi i følgende modell:



Ut i fra denne modellen ser vi at PL har jobbet godt med å *se oppover og utover*. Vi ser at prosess 1 og 2 er klassifisert som gul mens 3 og 4 er klassifisert som grønn, men vi mener ut i fra analysen at helheten av alle disse utgjør at det å koble inn interessentene er blitt gjennomført meget bra. Vi mener at PL i stor grad har evnet å se helheten i prosjektet og i sin nettverksbygging skapt sterke

relasjoner til interessentene. Dette gir oss et bilde av at PL har forstått viktigheten av å koble inn interessentene i CTMN.

Vi ser videre at det å *se framover og bakover* er noe som har blitt tilfredsstillende jobbet med. PL har gjort en særdeles god jobb med å holde hele gruppa informert, men vi ser det kunne vært jobbet bedre med å opprette en form for struktur i forhold til prosjektplaner. Dette mener vi kunne ha gjort det enklere for PL å lede mot fastsatte mål, lære av feil og beholde initiativet i prosjektet i forhold til prosjektets livssyklus.

I forhold til å *se innover og nedover* mener vi fokuset har vært variabelt i de forskjellige prosessene. Fokus på resultatene er den eneste samlingen av prosesser som innehar alle rangeringene, ”godt fokus”, ”noe manglende fokus” og ”manglende fokus”. Disse variasjonene kunne med relativt enkle grep ha blitt unngått. Vi ser at gjengangeren med mangel på planer og det å feire et vellykket prosjekt, kunne gjort denne prosesssamlingen til en samling med ”godt fokus”.

Ut i fra denne konklusjonen ser vi at det finnes flere områder hvor PL kunne ha hatt høyere fokus. Dette er områder som PL kan bemerke seg og være mer oppmerksom på til eventuelle fremtidige prosjekter, men alt i alt er prosjektet ledet til suksess på en tilfredsstillende måte.

Bibliografi

Faglitteratur:

Berg, P. S. (2005). *Corporate Communication*. Oslo: Gyldendal.

Erling S. Andersen, K. V. (2006). *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget.

Gottschalk, J. T. (2008). *Prosjektledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gripsrud, O. S. (2007, 4.utgave). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jessen, S. A. (2006). *Prosjektledelse trinn for trinn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, G. &. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse 3 utgave*. Bergen : Fagbokforlaget.

Otto Husby, H. S. (2005). *Styring av usikkerhet i prosjekter*. Vestfjorden AS.

Schwencke, E. S. (2004). *Prosjektarbeid - en veiledning for studenter*. Bekkestua: NKI Forlaget.

Thorsvik, J. &. (2004). *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse, 3 opplag*. Bergen: Fagbokforlaget Wiigmostad & Bjørke.

Wendy Briner, C. H. (2004). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Internettkilder:

1.4 Organisasjonsbeskrivelse

Cleantech sin offisielle hjemmeside:

- (<http://cleantech.com/research/>)

CleanTech Mid Norway hjemmeside:

- (<http://www.cleantechmidnorway.no/index.php/Aktuelt/nyheter/Et-loft-for-Clean-Technologies-i-Midt-Norge.html>)

Forelesningsnotater:

Aalberg, Tore 08/09, Spesialisering i prosjektledelse, forelesning BI Trondheim
18-20.03.09

Vedlegg:

Vedlegg 1: 11 Segmenter som dekker Cleantech begrepet

- Fornybar energi: Vindkraft, Solenergi, Vannkraft, Biodrivstoff o.l.
- Energioppbevaring: Drivstoffceller, Avanserte Batterier, Hybrid Systemer o.l.
- Energy Infrastruktur: Ledelse o.l.
- Energy Effektivisering: Lys, Bygninger, Glass o.l.
- Transport: Kjøretøy, Logistikk, Bygninger, Drivstoff
- Vann & Avløpsvann: Vannrensning o.l.
- Luft og omgivelser: Rensning og sikkerhet, Utslippskontroll, Overvåkning/Kontroll, Handel
- Materialer: Nanoteknologi, Bioteknologi, Kjemikalier o.l.
- Produksjon og Industri: Avansert innpakking, Overvåkning/Kontroll, Smart Produksjon
- Landbruk: Naturlige løsemidler, Vannindustri
- Resirkulering og avfall: Behandling av avfall o.l.

(<http://cleantech.com/about/cleantechdefinition.cfm>)

Vedlegg 2: Bedrifter og styret som har vært med i prosjektfasen

Disse virksomhetene har så langt vært aktive i CleanTech Mid-Norway:

ECOXY AS

ECOXY AS tilbyr nyutviklede teknologier for effektiv reduksjon av NOx- utslipp fra gassturbiner og dieselmotorer. ECOXY leverer også teknologi for overvåking og rapportering av utslippene, i samarbeid med USAs ledende leverandør på området.

www.ecoxy.no

EPCON AS

EPCON leverer prosessanlegg for separasjon av ulike typer væsker eller væsker fra fast stoff. Anleggene er basert på prinsippene for destillasjon og inndamping. I samarbeid med kunder utvikles tekniske løsninger som gir effektive separasjonsprosesser. EPCON leverer også teknologi for rensing av industrielt prosess- og avløpsvann.

www.epcon.org

Fugro OCEANOR AS

Fugro OCEANOR er et høyteknologisk spesialisert selskap som fokuserer på integrerte sanntidssystemer for miljøovervåking. Systemene er spesialisert for hav og kystområder, elver og innsjøer, fartøyer og plattformer. Selskapet har et flerfaglig miljø

og består av eksperter innen anvendt oseanografi, hydrologi, meteorologi, informasjonsteknologi, instrumentering og feltoperasjoner. I tillegg leverer selskapet avanserte produkter og tjenester knyttet til bølgeanalyser der fokuset på fornybar energi har gitt økende oppdragsmengde. Seawatch er selskapets hovedprodukt, og er et omfattende operasjonelt miljøovervåknings- og varslingssystem for hav og kystområder. www.oceanor.no

Gauldal Consult AS

Gauldal Consult (tidligere Mikro og Minikraft AS) bistår grunneiere og fallrettighetshavere med rådgivning i forbindelse med planlegging, utbygging og rehabilitering av små vannkraftverk. www.gauldalen.no

ROVAS AS

ROVAS er totalleverandør av komplette løsninger for småkraftverk, fra idé til nøkkelferdig anlegg. Firmaet markedsfører produkter og tjenester knyttet til vanntekniske prosesser, og driver prosjektutvikling basert på ny teknologi, samt kobler nye- og eksisterende løsninger. www.rovas.no

SmartMotor AS

SmartMotor er et teknologiselskap som har utviklet energibesparende magnetbaserte elektromotorer for marin- og industriell bruk. Selskapets komponenter kan blant annet benyttes i vindmøllegeneratorer, pumper og elektriske rullestoler. www.smartmotor.no

Veolia Miljø

Veolia Miljø-konsernet leverer tjenester og produkter innen gjenvinning av husholdnings- og næringsavfall, samt farlig avfall og stål og metaller. I tillegg leveres tjenester innenfor industriservice, rivning, miljøsanering og sikkerhetsmakulering. Mye av rivningsavfallet går til gjenvinning. I 2007 leverte Veolia Miljø 90.000 tonn fyringsflis og trevirke til energigjenvinning. Veolia Miljø produserer avfallsbasert brensel ved fire anlegg lokalisert i Oslo, Tønsberg, Larvik og Trondheim. Leveransene går til forbrenningsanlegg med ulike krav til forbehandling av avfallet. www.veoliamiljo.no

Trondheim Energi / Statkraft

Trondheim Energi eies av Statkraft SF. Trondheim Energi er organisert som et konsern, med datterbedrifter som setter fokus på kjerneområdene kraft, fjernvarme, nett og kraftsalg. Trondheim Energi Fjernvarme AS har 10 sentraler for fjernvarme i Trondheim og en i Klæbu. Fjernvarmeproduksjonen er basert på energikildene avfallsenergi, biobrensel, deponigass og varmpumpe. www.trondheimenergi.no www.statkraft.no

Trønderenergi

TrønderEnergi er organisert som et konsern med ni datterselskaper, hvorav det ene, TrønderEnergi Kraft AS, har det generelle ansvaret for kraftproduksjon og kraftomsetning.

TrønderEnergi har som klar målsetting å være et ledende energi- og industriselskap i Midt-Norge. Konsernet skal utvikle, bygge og drive produksjonsanlegg for miljøvennlig energi, distribuere energi, samt videre bidra til en industriell utvikling for et bedre samfunn. TrønderEnergi er engasjert i ulike vindkraftprosjekter over hele Trøndelag, og har også nylig utarbeidet en melding om bygging av 240 havvindmøller utenfor Aukra i Møre og Romsdal. www.tronderenergi.no

Pelagic Power AS

Pelagic Power AS jobber med utvikling av teknologi for utnyttelse av energi i bølger, basert på neddykkede vannpumper. Selskapet ble stiftet i et samarbeid mellom Leksvikbedriftene Lycro, IDM og Leksvik Industriell Vekst, samt NTNU/TTO og Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk f.k. Selskapet holder til i Vanvikan i Leksvik kommune i Nord-Trøndelag, og har kontorer hos Leksvik Industriell vekst. Pelagic Power satte i 2007 i drift et skalaanlegg for testing av teknologien, under reelle sjøforhold. Anlegget ble utplassert utenfor Lauvsnes i Flatanger kommune i Nord-Trøndelag. www.pelagicpower.no

Powel AS

Powel leverer softwareløsninger og tjenester innenfor kostnadsstyring, driftseffektivitet og kundebehandling, formet for å hjelpe energiselskaper og kommuner til å forbedre daglige driftsprosesser og styrke kvaliteten på service.

Powel leverer også konsulenttenester og IKT-løsninger innenfor overføring og distribusjon av kraft, vann, kloakk, kraftproduksjon og måleverdihåndtering.

www.powel.no

Leksvik Industriell Vekst (LIV) AS

Næringsshagen Leksvik Industriell Vekst ble etablert som et resultat av en felles satsing mellom industrimiljøet i Leksvik, Nord-Trøndelag Fylkeskommune, kommunene i regionen og Innovasjon Midt-Norge. LIV har samlokalisert en rekke bedrifter på et felles industriareal, og skal styrke samarbeidet mellom industrien og kompetansemiljøene i regionen gjennom å legge til rette for næringsutvikling, spesielt innen offshore, vann og energi. Blant bedriftene i LIV kan nevnes Aqualyng AS, Lyng Composite AS, Lycro Creative Development AS, Lyng Motor AS, Pelagic Power AS, m.flere. www.liv-holding.no

NTNU, Institutt for Energi- og Prosessteknikk (EPT)

EPT har ca 180 ansatte, og dekker store deler av cleantech-sektoren, særlig på energisiden.

Instituttet er en internasjonal kunnskapsorganisasjon og en drivkraft innen undervisning og forskning i hele energikjeden, fra el/varmeproduksjon til sluttbruk i industri og bygninger. Instituttet arbeider med systemer basert på naturgass så vel som fornybar energi. Virksomheten er organisert i 4 faggrupper: termisk energi, Industriell prosessteknikk, energiforsyning og klimatisering av bygninger, og strømningsteknikk. www.ntnu.no

Knudtzon Senteret

Knudtzon Senteret er en industriinkubator i SIVA-nettverket. Inkubatoren driver rådgivning og tilrettelegging for gründere og bedrifter med nyskappingsprosjekter. Ved å stimulere til innovasjon og knoppskyting skal Knudtzon Senteret bidra til etablering og utvikling av vekstkraftige bedrifter med utgangspunkt i den eksisterende industrivirksomheten som petroleumsklyngen i- og omkring Kristiansund representerer. Inkubatoren vil spesielt prioritere initiativ innenfor valgte områder: Energi og avfall, oljevern og beredskap, subsea helse, miljø og sikkerhet, og logistikk. www.ksas.no

Styret:

Olav Dehli, Norske Skog

Olaf Sveggen, Fugro Oceanor

Audil Kvam, Powel

Mette Rostad, Aker Solutions

Svein Olav Munkeby, Trondheim Energi/Statkraft

Jan Onarheim, NTNU

Anne Karin T. Hemmingsen, Sintef Energiforskning

Vedlegg 3: Aktivitetsplan CTMN 08

Aktivitet	Tidspkt	Estimert kostnad
Stiftelse <ul style="list-style-type: none"> - Innkalle og arrangere stiftelsemøte - Vedta organisasjon, vedtekter, kontingentsatser, prosjektplan og budsjett - Gjesteforedrag 	Jan	50'
Daglig ledelse <ul style="list-style-type: none"> - Operativ ledelse og kobling av ulike initiativ innen de enkelte innsatsområdene - Organisere og initiere felles prosjektinitiativ. Herigjennom søke og strukturere prosjektfinansiering. - Gjennomføre og organisere møteplasser for erfaringsutveksling - Planlegge og knytte nasjonale og internasjonale kontakter - Tilrettelegge og organisere kontakt mot kunnskapsmiljøene - Tilrettelegge og organisere kontakt mot kapital/-investormiljøene. 	Løpende	700'
Marked/internasjonalt <ul style="list-style-type: none"> - Analyse av utvalgte markeder, og tilrettelegge for partnersøk. - Organisere deltakelse på utvalgte messer (nasjonalt og internasjonalt) - Arrangere workshops, seminarer, konferanser med et internasjonalt/eksport fokus. - Søke hensiktsmessige samarbeid med andre aktører både regionalt og nasjonalt (f.eks. Access Mid Norway, Innovasjon Norge, ...) 	Høst 09 April 09 Høst 09 Høst 09 Løpende	100' 50' 50' 50' Løpende
Kompetanse <ul style="list-style-type: none"> - Arranger seminarer og etablerer møteplasser mellom bedriftene og studentene - Etablere en felles traineeordning., etter modell av Intro Innherred og Kompetansering Namdal, men med et bransjefokus på klima og miljøteknologi 	Vår 09 Høst 09	50' 200'
Myndighetskontakt <ul style="list-style-type: none"> - Sammen med aktører i andre regioner og nasjonale næringsaktører, arrangere en "tankesmie" oppfølgingsmøter mellom næringsliv og sentrale politikere - fokus konkurransedyktige rammevilkår 	Jan 09 Løpende	50' Løpende
Informasjon <ul style="list-style-type: none"> - Etablere egen hjemmeside www.cleantechmidnorway.no - Gjennom denne og ved utgi eget informasjonsbrev, gjennomføre en løpende informasjonsaktivitet 	Febr 09 Løpende	100' Løpende

Vedlegg 4: Intervjuguide CTMN**Kobling til interessenter (se opp og ut)****1. Samstemme interessentenes ønsker:**

”Interessentene er mange og mange kan ha forskjellige ønskemål”

- Hvordan har prosjektleder avdekket interessentene?
- Hvordan klassifiserer du prosjektleder sin forståelse av hva interessentene vil ha ut av prosjektet?
- I hvilken grad mener du at prosjektleder har funnet den beste strategien for gjennomføringen av prosjektet?

2. Bygge tillit:

”Aktiv støtte fra kolleger i hele virksomheten er den mest verdifulle (og mest undervurderte) ressurs som du og din gruppe må ha for å skape et positivt miljø rundt prosjektet.”

- Hva har prosjektleder gjort (tiltak) for å bygge tillit mellom prosjektleder og interessenter
- Hvordan føler du tilliten er mellom prosjektleder og interessenter?
- Hvilken grad av troverdighet og rykte tror du CTMN har pr i dag?
- I hvilken grad mener du prosjektleder er godt kjent med de tekniske spørsmål og problemer som prosjektet kan komme ut for?
- I hvor stor grad mener du prosjektleder har undersøkt og analysert de kostnader, muligheter og farer som prosjektet kan gi de aktuelle medlemmene?
- I hvor høy grad mener du prosjektleder forstår at prosjekter kan føre til endringer, positive og negative, for mange mennesker?

3. Bygge nettverk:

”Gode prosjektledere bygger opp et nettverk av kontakter som hjelper dem med å få tingene utført”

- På hvilken måte har prosjektleder bidratt til å bygge nettverk mellom prosjektleder og interessenter?
- På hvilken måte har prosjektleder bidratt til å bygge nettverk mellom de ulike interessentene?

- I hvilke situasjoner har prosjektleder hentet inn "eksperter" utenfra for å få hjelp med prosjektet/objektiv vurdering av prosjektet?

4. Markedsføring:

"Et prosjekt er som et produkt. Det må "pakkes inn" på en riktig måte og markedsføres for at folk skal få lyst til å kjøpe det"

- På hvilken måte har prosjektleder markedsført CTMN ovenfor interessenter?

- På hvilken måte har prosjektleder markedsført CTMN eksternt?

Hold på ballen (se forover og bakover)

5. Vær forutseende:

"Hva er det verste som kan hende? Hvordan takler prosjektleder dette?"

- Hvilke styrker mener du CTMN har?

- Hvilke svakheter mener du CTMN har?

- Hvilke muligheter mener du CTMN har?

- Hvilke trusler mener du CTMN har?

6. Kontinuerlig planlegging og oppfølging:

"Stadig nye runder med planlegging, handling og vurdering må foretas gjennom hele prosjektforløpet. Jo større usikkerheten og nytenkningen er, jo viktigere er denne prosessen"

- Hvordan mener du at de planer som prosjektleder har lagt, er blitt fulgt opp?

- Tid?

- Endringer i planer?

- Endringer i målsetninger?

- I hvilken grad mener du at det eksisterer et "åpent" klima mellom prosjektleder og interessentene?

7. Holde hele gruppa informert:

"Det er viktig å inkludere nye interessenter og medarbeidere som trekkes inn underveis, slik at prosjektet ikke stagnerer men kontinuerlig jobber effektivt på alle områder".

- På hvilken måte holder prosjektleder interessentene oppdatert når det foreligger ny informasjon?
- Hvilke kanaler benyttes?

8. Be om tilbakemeldinger:

”Skal en prosjektleder forbedre seg underveis i prosjektet er det svært viktig å be om tilbakemeldinger fra de viktigste interessentene”.

- I hvor høy grad mener du at prosjektleder har mottatt tilbakemeldinger fra interessenter?
- Hvordan har disse tilbakemeldingene eventuelt vært?

Fokus på resultater (se inn og ned)

9. Beskrive formål og retning:

”Som prosjektleder er det viktig å kommunisere *hvorfor* prosjektet er så viktig for organisasjonen, slik at medarbeiderne opparbeider seg sterke og positive følelser for prosjektet”. PL må skape engasjement. PL må vise entusiasme og interesse for prosjektet.

- I hvor høy grad mener du at prosjektleder har formidlet begeistring, entusiasme og høy interesse for CTMN?

10. Klargjør individuelle suksesskriterier:

”En prosjektleder burde fastsette klare individuelle arbeidsmål for hver enkelt i prosjektgruppa, forankret i prosjektets definerte mål og koordinert med de andre medlemmene i gruppa”.

- I hvilken grad mener du at prosjektgruppa har fått tildelt klare arbeidsmål?

11. Sett høye krav til kvalitet:

”Fokus på enkle, men kvalitetssikrende grep som det å sørge for at feil rettes opp umiddelbart eller det å påpeke om noen i gruppa leverer under pari, vil være avgjørende for prosjektets helhetlige kvalitet”.

- Hvilke krav setter prosjektleder til kvalitet til seg selv og prosjektgruppa?

12. Skap et stimulerende miljø:

”For å nå de resultater som forventes av hvert individ i prosjektgruppa, må prosjektleder sørge for at alt ligger til rette for et stimulerende arbeidsmiljø”.

- På hvilken måte har prosjektleder bidratt til å skape et stimulerende miljø i prosjektgruppa?
- I hvor høy grad mener du at det er godt samarbeid i prosjektgruppa?

13. Reflektere:

”Prosjektledere som setter av tid og ressurser til å reflekterer over eget arbeid presterer bedre som prosjektledere. Det optimale her vil være å sørge for at en naturlig refleksjonsprosess eksisterer slik at det faller naturlig for prosjektleder gjennomgående i hele prosjektet”.

- I hvor høy grad mener du at Prosjektleder har tatt seg tid til å reflektere underveis i prosjektet?

14. Feire suksess:

”Dyktige og vellykkede prosjektledere sørger alltid for at prestasjoner og gode bidrag i prosjektgruppa blir lagt merke til. Ved å følge opp med å gi anerkjennelse og oppmerksomhet, enten på individ eller kollektivnivå, resulterer i at gruppa holder tempoet oppe og får en ny giv etter å fortsette å prestere”.

- I hvilken grad mener du at man har feiret stiftelsen av CTMN?
- I hvilken grad mener du at man har feiret prestasjoner underveis i prosjektet?