

Katrin Havnes
Oda Grøntvedt Larsen
Rikke Olsen Aase

Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?

How can improved organization of the
International Business Project facilitate easier
implementation of future projects?

Katrin Havnes
Oda Grøntvedt Larsen
Rikke Olsen Aase

Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Helge Mjøen
April 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på et treårig studium innen økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er skrevet våren 2020, og er en fordypning innen retningen organisering og endring. Temaet for denne oppgaven er prosjektarbeid, og vi har valgt å se nærmere på situasjonen i det årlige prosjektet International Business Project.

Utarbeidelsen av oppgaven har bydd på utfordringer underveis. Særlig skiller utbruddet av pandemien Covid-19 seg ut som en av disse. Strenge restriksjoner fra myndighetene har gjort at vi har måttet tenke kreativt innen flere områder. Blant annet har både stengte NTNU-campus og biblioteker skapt utfordringer med hensyn til fysiske samarbeid og tidvis begrenset tilgang på pensumlitteratur. I den anledning ønsker vi å rette en ekstra stor takk til vår veileder Helge Mjøen, som på mestrende vis har tilrettelagt etter beste evne. Han har i denne utfordrende perioden blant annet stilt opp på flere telefonmøter, alltid vært tilgjengelig på mail og lånt ut litteratur fra sitt eget personlige bibliotek. Dette, i tillegg til fremragende veiledning siden høsten 2019, setter vi enormt stor pris på.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende, men også lærerik. Vi har tilegnet oss mer og dypere kunnskap om temaet prosjektarbeid gjennom en annerledes læringsprosess. Denne prosessen har også testet gruppens evne til å samarbeide. Til tross for noen få uoverensstemmelser underveis, er vi fornøyde med jobben vi har lagt bak oss og det ferdigstilte produktet. Målsettingen vår er at International Business Project skal kunne benytte seg av denne oppgaven ved fremtidige gjennomføringer av prosjektet, da vi har stor tro på at våre konklusjoner og forslag til tiltak kan være til god hjelp.


Vi vil også rette en stor takk til våre respondenter, som har tatt seg tid til å stille opp til intervjuer. En siste takk rettes til familie og venner, som har fungert som god støtte og bidratt med en hjelpende hånd når det har vært nødvendig.

Opgavens innhold står på skribentenes regning.

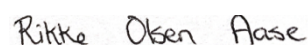
Trondheim, 21.04.2020



Katrin Havnes



Oda Grøntvedt Larsen



Rikke Olsen Aase

Sammendrag

Formålet med vår bacheloroppgave er å se nærmere på International Business Project og muligheten for å bedre organiseringen av prosjektet. Basert på våre konklusjoner vil vi presentere flere tiltak som kan iverksettes for å oppnå en tydeligere ramme og organisering av de påfølgende prosjektene.

International Business Project er et årlig prosjekt som gjennomføres av studenter ved NTNU, BI og NHH, i samarbeid med studiestedene og Innovasjon Norge. International Business Project har som mål å avdekke internasjonale forretningsmuligheter for norske organisasjoner i fremvoksende markeder. Prosjektet ble etablert i 1984 av Norsk Eksportråd, som i 2004 ble fusjonert inn i Innovasjon Norge. Organiseringen av prosjektet er per dags dato manglende på flere områder, blant annet når det gjelder hvem som er oppdragsgiver/prosjekteier. Den uklare organiseringen er med på å vanskeliggjøre gjennomføringen av prosjektet. Med dette som utgangspunkt valgte vi følgende problemstilling: *“Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?”*

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Data er blitt innhentet ved å gjennomføre totalt åtte personlige intervjuer. Respondentene ble valgt ut basert på en kombinasjon av tilfeldig utvalg og informasjon. Den innhentede dataen ble sammen med relevant teori grunnlaget for å besvare vår problemstilling. Teorien som blir redegjort for i oppgaven er basert på våre fire forskningsspørsmål og omhandler de overordnede temaene prosjektorganisering, roller, ledelse og kommunikasjon.

På bakgrunn av drøftingen i oppgaven, kan vi konkludere med at manglende organisering har svekket International Business Project i betydelig grad. Våre studier viser at manglende styringsdokumenter og uklar fordeling av roller, ansvar og myndighet, i tillegg til varierende lederskap og kommunikasjon er underliggende årsaker til dagens situasjon.

Vi vil til slutt i bacheloroppgaven foreslå tiltak til forbedringer, samt forslag til videre forskning på området.

Abstract

The purpose of this bachelor thesis is to inquire into the International Business Project and attainable areas to improve the organization of the project. Based on our conclusions, we will present measures that can be implemented to achieve a conspicuous organizational structure and general organization of the project.

The International Business Project is an annual project carried out by students at NTNU, BI, and NHH, in collaboration with these universities and Innovation Norway. The International Business Project aims at discovering international business opportunities for Norwegian organizations in emerging markets. The project was established by the Norwegian Export Council in 1984, which was merged with Innovation Norway in 2004. The organization of the project is currently lacking in multiple areas, including the relation between who the client and the project-owner are. The unclear organization is making the execution of the project increasingly difficult. Based on this, we chose the following problem statement: *“How can improved organization of the International Business Project facilitate for easier implementation of future projects?”*

To answer our problem statement, we conducted a qualitative study. We obtained data by carrying out a total of eight personal interviews. The respondents were selected based on a combination of random selection and information. Moreover, the data obtained, together with relevant theory, formed the basis for answering our problem statement. The theory explained in our thesis is based on our four research questions and addresses the overall topics; project organization, roles, leadership, and communication.

Based on the discussion in our thesis, the following can be concluded; a lack of organizing has impaired IBP to a large extent. Our research shows that a lack of managerial documents, unclear distribution of roles, responsibility, and authority, as well as varying leadership and communication are underlying causes of today’s situation.

At the end of our thesis, we will be proposing measures for improved organizing as well as suggestions for future research in this area.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| <i>Forord</i> | <i>ii</i> |
| <i>Sammendrag</i> | <i>iii</i> |
| <i>Abstract</i> | <i>iv</i> |
| <i>Innholdsfortegnelse</i> | <i>v</i> |
| <i>Figurliste</i> | <i>vii</i> |
| <i>Tabelliste</i> | <i>vii</i> |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Tema og aktualisering..... | 1 |
| 1.2 Presentasjon av International Business Project | 1 |
| 1.3 Bakgrunn og sekundærkilder..... | 2 |
| 1.4 Formål og problemstilling..... | 2 |
| 1.5 Forskningsspørsmål..... | 2 |
| 1.6 Oppgavens struktur..... | 3 |
| 2. Teoretisk rammeverk | 3 |
| 2.1 Prosjektorganisering | 3 |
| 2.1.1 Definisjon av prosjekt og prosjektlederprosessen..... | 3 |
| 2.1.2 Organisasjonsformer | 4 |
| 2.1.3 Organisasjonsstruktur..... | 5 |
| 2.1.4 Prosjektets livssyklus og faser..... | 5 |
| 2.1.5 Styringsdokumentasjon | 6 |
| 2.1.5.1 Prosjektmandat og prosjektplan | 6 |
| 2.1.5.2 Project Overview Statement | 6 |
| 2.1.5.3 Beslutningspunkt..... | 7 |
| 2.1.5.4 Milepæler..... | 7 |
| 2.1.6 Prosjektets interesser..... | 7 |
| 2.1.7 Mål og resultatstyring i prosjekter | 8 |
| 2.1.8 Evaluering..... | 9 |
| 2.2 Roller..... | 9 |
| 2.2.1 Innledende..... | 9 |
| 2.2.2 Viktigheten av prosjektmedarbeidere i hverdagsprosjekter | 10 |
| 2.2.3 Rekruttering | 11 |
| 2.2.4 Ulike prosjektroller..... | 12 |
| 2.2.4.1 Prosjekteier/Oppdragsgiver | 12 |
| 2.2.4.2 Prosjektansvarlig | 12 |
| 2.2.4.3 Styringsgruppe | 13 |
| 2.2.4.4 Referansegruppe | 13 |
| 2.2.4.5 Faglig rådgiver | 13 |
| 2.2.4.6 Prosjektleder..... | 14 |
| 2.2.4.7 Prosjektmedarbeider | 14 |
| 2.2.5 Effektive team/prosjektgruppe | 15 |
| 2.3 Ledelse | 16 |
| 2.3.1 Hva er ledelse? | 16 |
| 2.3.2 Skillet mellom administrasjon og ledelse | 16 |
| 2.3.3 Situasjonsbestemt ledelse..... | 17 |
| 2.3.3.1 De fire lederstilene | 17 |
| 2.3.3.2 Kobling mellom lederstil og medarbeidernes kompetanse | 19 |
| 2.3.4 Prosesser i ledelse | 19 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.4.1 | Faglige prosesser | 19 |
| 2.3.4.2 | Administrative prosesser | 19 |
| 2.3.4.3 | Sosiale prosesser | 20 |
| 2.3.5 | En god prosjektleder | 20 |
| 2.3.5.1 | Kompetanse på tre ulike områder | 20 |
| 2.3.5.2 | Kvaliteter ved en prosjektleder | 21 |
| 2.4 | Kommunikasjon..... | 22 |
| 2.4.1 | Kommunikasjonskanaler | 22 |
| 2.4.2 | Kommunikasjonsmodeller | 23 |
| 2.4.3 | Tilbakemelding | 24 |
| 2.4.4 | Konflikt | 25 |
| 2.4.5 | Virtuelle team og kommunikasjon | 26 |
| 2.4.5.1 | Virtuelle team | 26 |
| 2.4.5.2 | Kommunikasjon i virtuelle team | 26 |
| 3. | Metode | 26 |
| 3.1 | Fase en – Utvikling av problemstilling | 27 |
| 3.1.1 | Analyse av vår problemstilling | 28 |
| 3.2 | Fase to – Valg av undersøkelsesdesign | 29 |
| 3.2.1 | Vårt valg av undersøkelsesdesign | 29 |
| 3.3 | Fase tre – Valg av metode | 29 |
| 3.3.1 | Analyse av vårt metodevalg..... | 30 |
| 3.4 | Fase fire – Hvordan samle inn data? | 30 |
| 3.4.1 | Det individuelle intervju | 31 |
| 3.4.2 | Analyse av vår datainnsamling | 31 |
| 3.5 | Fase fem – Hvordan velge ut enheter?..... | 32 |
| 3.5.1 | Vårt valg av enheter | 33 |
| 3.5.2 | Presentasjon av respondentene..... | 33 |
| 3.6 | Fase seks – Hvordan analysere data? | 34 |
| 3.6.1 | Vår fremgangsmåte for analyse av datamaterialet..... | 34 |
| 3.7 | Fase syv – Hvor gode er konklusjonene?..... | 34 |
| 3.7.1 | Intern gyldighet | 35 |
| 3.7.2 | Ekstern gyldighet | 35 |
| 3.7.3 | Pålitelighet | 35 |
| 3.8 | Fase åtte – Tolkning, formidling og bruk av resultater | 36 |
| 3.9 | Kritikk | 36 |
| 3.9.1 | Kritikk til vår metode | 36 |
| 3.9.2 | Kritikk til teori | 37 |
| 4. | Empiri og analyse..... | 38 |
| 4.1 | Forskningsspørsmål en: Hvordan er IBPs styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet? | 38 |
| 4.1.1 | Foreløpig konklusjon | 40 |
| 4.2 | Forskningsspørsmål to: Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort? | 41 |
| 4.2.1 | Foreløpig konklusjon | 45 |
| 4.3 | Forskningsspørsmål tre: Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføringen av et prosjekt som IBP? | 45 |
| 4.3.1 | Foreløpig konklusjon | 47 |
| 4.4 | Forskningsspørsmål fire: Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse? | 48 |
| 4.4.1 | Foreløpig konklusjon | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Drøfting | 50 |
| 5.1 Forskningsspørsmål en: Hvordan er IBPs styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet? | 50 |
| 5.2 Forskningsspørsmål to: Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort? | 55 |
| 5.3 Forskningsspørsmål tre: Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføring av et prosjekt som IBP? | 59 |
| 5.4 Forskningsspørsmål fire: Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse? | 61 |
| 6. Resultat og konklusjon | 63 |
| 6.1 Hovedkonklusjon | 63 |
| 6.2 Forslag til tiltak..... | 64 |
| 6.3 Forslag til videre forskning..... | 65 |
| 7. Referanseliste | 66 |
| 8. Vedlegg | 69 |
| 8.1 Intervjuguide for respondenter | 69 |
| 8.2 Project Overview Statement | 70 |
| 8.3 Sekundærdata: Mandat | 70 |
| 8.4 Sekundærdata: Rollebeskrivelser | 71 |
| 8.5 Personlig kravspesifikasjon | 72 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Prosjektets organisering | 5 |
| Figur 2: Prosjektet i et tidsperspektiv (Samset, 2014, s. 23)..... | 8 |
| Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 1995, s. 51) | 18 |
| Figur 4: Kommunikasjonskanaler (Esnault, 2005, s. 136)..... | 22 |
| Figur 5: Formidlingsmodellen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 166) | 23 |
| Figur 6: Kretsløpsmodellen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 169) | 23 |

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Forskjeller mellom prosjekter og hverdagsprosjekter (Jessen, 2005, s. 23)..... | 4 |
| Tabell 2: Prosjekteiere med ulike interesser (Innovasjon Norge, 2019)..... | 8 |
| Tabell 3: Situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 1995, s. 51)..... | 18 |
| Tabell 4: Krav til egenskaper hos en prosjektleder (Johansen et al., 2014, s. 244) | 21 |

1. Innledning

1.1 Tema og aktualisering

Temaet i denne bacheloroppgaven er prosjektarbeid. Dette er et tema som har økt i aktualitet med årene, da et voksende antall organisasjoner har innført mer fleksible organiseringsformer som følge av endringer og omstruktureringer etterspurt av dagens marked. Prosjektorganisering kan dermed sies å være en av flere mulige alternative organiseringsformer til den mer tradisjonelle linjeorganisasjonen (Nylehn, 2002, s. 11). En årsak til den økte etterspørselen av prosjektorganisering kan være et økt utdannings- og kunnskapsnivå i store deler av befolkningen, som medfører et ønske om økt autonomi.

Den danske filosofen Anders Fogh Jensen går så langt som å kalle vår tidsepoke for «prosjektsamfunnet», ettersom han mener at prosjekter finnes overalt rundt oss. En slik tankegang viser til viktigheten og aktualiseringen av prosjektorganisering i dagens samfunn, og gir betydelige incentiver til kompetanseøkning på dette fagfeltet.

En av skribentene er deltaker i årets International Business Project, og med utfordringene prosjektet opplever, var det et naturlig valg å skrive om denne tematikken i bacheloroppgaven vår. Vi vil i resten av oppgaven referere til International Business Project ved forkortelsen IBP.

1.2 Presentasjon av International Business Project

IBP er et årlig prosjekt som gjennomføres av studenter ved NTNU, BI, og NHH, i samarbeid med studiestedene og Innovasjon Norge. Formålet med prosjektet å avdekke særegne internasjonale forretningsmuligheter for norske organisasjoner i fremvoksende markeder.

Prosjektet ble etablert i 1984 av Norsk Eksportråd, som ble fusjonert inn i Innovasjon Norge i 2004. Det antas at eierskapet til IBP og kontakten mellom Innovasjon Norge og IBP forsvant i denne fusjonen. 2018/19-prosjektet gjenopprettet kontakten med Innovasjon Norge, som videre tok kontakt med studieinstitusjonene. I fellesskap ble det etablert et samarbeid mellom Innovasjon Norge, NTNU og BI. Målet var å kartlegge hvordan disse kunne samarbeide og hjelpe IBP. Det har foreløpig ikke lyktes å finne en kontaktperson på NHH.

Til en viss grad kan IBP sammenlignes med en kasteball. Per dags dato er det ikke en felles definert oppdragsgiver/prosjekteier. Ansvar blir skjøvet rundt, og det har foreløpig ikke vært stor villighet til å ta fullt eierskap til prosjektet. Ettersom Norsk Eksportråd ble fusjonert med Innovasjon Norge, er det rimelig å anse Innovasjon Norge som prosjekteier/oppdragsgiver.

1.3 Bakgrunn og sekundærkilder

Det fantes lite dokumenter fra IBP som kunne benyttes i vår studie, utover tidligere prosjektrapporter. Dette antas forårsaket av tap av dokumentasjon under fusjonen mellom Norsk Eksportråd og Innovasjon Norge. Dette i kombinasjon med at store deler av dokumentasjonen trolig ikke ble overført til elektroniske databaser, ettersom prosjektet ble startet i 1984.

På bakgrunn av dette har vi lite sekundærkilder. Det finnes to «dokumenter», som er faner på hjemmesiden til IBP, der de ulike rollene og formålet til prosjektet er beskrevet. Disse er vedlagt i denne oppgaven; se vedlegg 8.3 *Sekundærdata: Mandat* og 8.4 *Sekundærdata: Rollebeskrivelser*. Årets prosjektleder har opprettet dokumenter for intern bruk, og disse består av en tids- og milepælplan. Disse dokumentene er likevel ikke offentlig tilgjengelig, og er dermed ikke blitt benyttet i denne oppgaven.

1.4 Formål og problemstilling

Formålet med vår bacheloroppgave er å komme med forslag til konkrete tiltak IBP kan iverksette for å oppnå en tydelig ramme og organisering rundt prosjektet. Problemstillingen vi har valgt å belyse er som følger: «*Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?*»

1.5 Forskningsspørsmål

For å finne svar på den overordnede problemstillingen vår har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan er IBP's styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet?
2. Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort?
3. Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføring av et prosjekt som IBP?
4. Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse?

Vi vil komme tilbake til disse i kapittel fire, som omhandler empiri.

1.6 Oppgavens struktur

Bacheloroppgaven vår er delt inn i åtte kapitler, hvorav de to siste kapitelene er henholdsvis kildeliste og vedlegg. Det innledende kapittelet klargjør tema og bakgrunn for oppgaven, presenterer formålet og problemstilling, samt organiseringen av IBP. I kapittel to blir relevant teori for oppgaven presentert, som baserer seg på våre fire forskningsspørsmål. Kapittel to deles dermed inn i hovedtemaene prosjektorganisering, roller, ledelse og kommunikasjon. I kapittel tre redegjør vi for vårt valg av metode. Kapittelet følger systematisk den rekkefølgen vårt arbeid med oppgaven har fulgt, etterfulgt av kritikk av metode. Avslutningsvis kritiseres teorien benyttet i bacheloroppgaven. Empiri og analyse blir deretter presentert i kapittel fire, før vi i kapittel fem vil drøfte våre empiriske funn i lys av teorien som blir redegjort i kapittel to. Struktureringen av disse kapitlene følger også rekkefølgen på våre fire forskningsspørsmål. Drøftingen følger samme oppbygning som kapittel to og fire, nemlig forskningsspørsmålene. Til slutt følger kapittel seks, hvor resultater og konklusjon blir presentert. I dette kapittelet vil forslag til tiltak for forbedring av IBP presenteres.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teori vi anser som relevant for denne oppgaven. Teorien omhandler prosjektarbeid, med fokus på organisering, roller, ledelse og kommunikasjon i prosjekter.

2.1 Prosjektorganisering

2.1.1 Definisjon av prosjekt og prosjektlederprosessen

Ifølge Skattum og Hatling (2005, s. 166) er et prosjekt «et temporært tiltak som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme for å skape et unikt produkt, tjeneste, eller resultat». Innovasjon Norge (Innovasjon Norge, 2019) deler prosjektlederprosessen (PLP) inn i tre ulike faser: forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. *Forstudien* har som formål å avklare om ideen har et godt utviklingspotensial, og er en overordnet analyse av kritiske faktorer som blant annet markedsbegrep og ressurstilgang. Om forprosjektet skal settes i gang besluttes med utgangspunkt i prosjektmandatet, utarbeidet av prosjekteier og/eller oppdragsgiver. *Forprosjektet* skal besvare om prosjektideen skal realiseres, utsettes og gjennomgå videre

utprøving, eller avsluttes. Foreslås videreføring av prosjektet, utarbeides forslag til mandat og prosjektplan for neste prosjektfase. *Hovedprosjektet* begynner med å etterprøve konklusjonene og anbefalingen fra forprosjektet, og iverksetter gjennomføringen av leveransen. Alle tre fasene avsluttes når leveransen aksepteres av prosjekteier/oppdragsgiver (Innovasjon Norge, 2019).

Jessen (2005, s. 23) skiller mellom store og ressurskrevende prosjekter, og små og mellomstore prosjekter. Sistnevnte betegner han som *hverdagsprosjekter*. Selv om det er store forskjeller mellom disse, påstår han at det ikke alltid er lett å skille mellom prosjekttypene. I tabell 1 tydeliggjøres noen forskjeller mellom store og kompliserte prosjekter, og små og mellomstore hverdagsprosjekter.

| Store og kompliserte prosjekter | Små og mellomstore hverdagsprosjekter |
|--|--|
| Prosjektleder som oftest på heltid | Prosjektleder som oftest på deltid |
| Flertallet av teammedlemmene på heltid | Flertallet av teammedlemmene på deltid |
| Klare rollebeskrivelser for alle | Uklare rollebeskrivelser |
| Oppdragsgiver kjent og aktiv | Oppdragsgiver diffus og inaktiv |
| Risikokontrollerende | Usikkerhet del av hverdagen |
| Erfarne prosjektmedarbeidere | Mange uerfarne prosjektmedarbeidere |
| Kjente planleggings- og styringsverktøy | Mangelfulle planleggings- og styringsverktøy |
| Prosjektleder har et etablert støtteapparat rundt seg | Prosjektleder som oftest alene om viktige avgjørelser (og arbeidsoppgaver) |
| Budsjetter og fremdriftsplaner er vedtatt og påtvungne | Budsjett og fremdriftsplaner uavklarte og tilfeldige |
| Interne forhold viktigst for rammebetingelser | Eksterne forhold viktig for rammebetingelser |

Tabell 1: Forskjeller mellom prosjekter og hverdagsprosjekter (Jessen, 2005, s. 23)

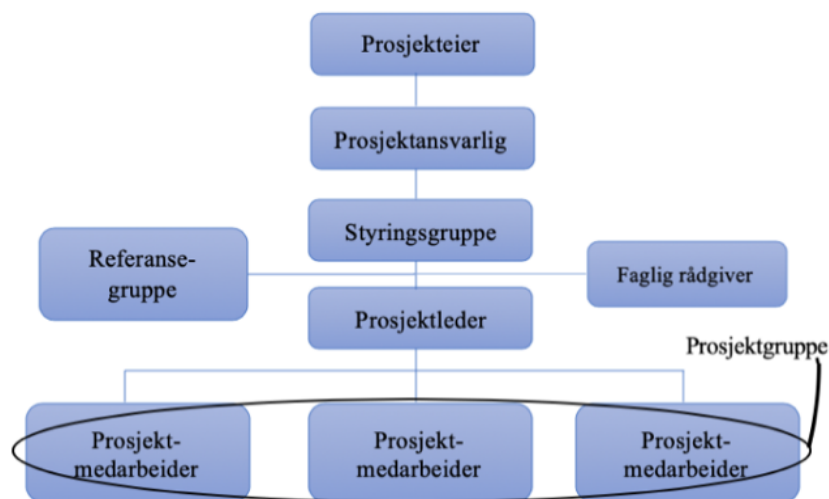
2.1.2 Organisasjonsformer

Skattum og Hatling (2005, s. 66) fremhever at prosjekter kan organiseres på tre måter; som prosjekter i en linjeorganisasjon, en matriseorganisasjon, eller som en selvstendig prosjektorganisasjon. Prosjekter i *linjeorganisasjoner* kjennetegnes ved at de er begrenset til en enhet i linjen, er enkle og av begrenset størrelse. Prosjekter i *matriseorganisasjoner* er mer omfattende. Her må deltakerne rapportere til flere personer, ettersom prosjektet utføres på tvers av avdelinger og funksjoner i organisasjonen. En prosjektorganisasjon er ifølge Rolstadås

(2018) en «midlertidig organisasjon opprettet for å gjennomføre et prosjekt». En *selvstendig prosjektorganisasjon* skiller seg ut som organisasjonsform ettersom den er uavhengig av linjen i den utførende organisasjon. I tillegg jobber prosjektmedarbeiderne normalt fulltid med prosjektet i en definert periode (Skattum og Hatling, 2005, s. 66).

2.1.3 Organisasjonsstruktur

Måten organisasjonsstrukturen er utformet vil i stor grad avhenge av det enkelte prosjektet. Figur 1 illustrerer en vanlig organisasjonsstruktur til prosjektarbeid, laget med utgangspunkt i modellen til Grepne og Austvik (2013). Prosjektmedarbeiderne utgjør til sammen prosjektgruppen, som ledes av prosjektlederen. En alternativ organisasjonsstruktur oppstår dersom det benyttes flere delprosjekter for gjennomføringen av hovedprosjektet. I slike tilfeller vil «prosjektmedarbeider» i figuren byttes ut med «delprosjekt», og disse delprosjektene vil ha prosjektmedarbeidere som et underliggende nivå.



Figur 1: Prosjektets organisering

Grepne og Austvik (2013) formidler at organiseringen av et prosjekt burde bestå av roller, rapporteringsrutiner, myndighet og ansvar på lik linje som en vanlig linjeorganisasjon. Vi vil gå nærmere inn på de ulike rollene i organisasjonsstrukturen i kapittel 2.2 om roller.

2.1.4 Prosjektets livssyklus og faser

Ettersom prosjekter er midlertidige tiltak som gjennomføres innen en fastsatt tidsramme, vil de ha en begrenset levetid; en start og en slutt. Det kan likevel argumenteres for at prosjekter ikke nødvendigvis har et lineært livsløp, men heller en sirkulær livssyklus. Denne argumentasjonen har basis i erfaringene og lærdommen som videreføres til det neste prosjektet. Prosjektets livssyklus består da av fem faser; 1. etablering, 2. planlegging, 3. gjennomføring, 4. avslutning

og 5. evaluering og læring. I *etablering* inngår prosessen fra prosjektidé til formaliseringen av prosjektet. Her står prosjektmandat og målsetting sentralt. Under *planlegging* skal prosjektet organiseres med grunnlag i mandatet. *Gjennomføring* har utgangspunkt i dokumentene utformet under planleggingsfasen, og omfatter styring og kontroll av prosjektgjennomføringen. Den *avsluttende* fasen går ut på å ferdigstille og overlevere prosjektet til oppdragsgiver/prosjekteier. For å *evaluere* prosjektet og oppnå *læring*, vil en prosjektrapport ofte utformes i den femte fasen (Grepne og Austvik, 2013).

2.1.5 Styringsdokumentasjon

2.1.5.1 Prosjektmandat og prosjektplan

Kolltveit og Reve (2002, s. 215) definerer styring som: «bevisste tiltak for å øke sannsynligheten for å nå et ønsket resultat». Et sentralt styringsdokument innenfor prosjektarbeid er prosjektmandatet. Innovasjon Norge (2019) definerer prosjektmandatet som prosjekteierens oppdrag til prosjektansvarlig. Prosjektmandatet utgjør også kontrakten mellom prosjektleder og prosjekteier (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Innovasjon Norge (2019) hevder prosjektmandatet bør «være kort og omfatte hvorfor prosjektet etableres, mål, krav til prosjektorganisering og fremdrift samt ressursramme». Prosjektmandatet utformes ifølge Johansen et al. (2014, s. 44) av prosjekteier/oppdragsgiver og gir prosjektleder fullmakt til ressursbenyttning for prosjektets gjennomføring.

Prosjektplanen beskrives i Prosjektlederprosessen (Innovasjon Norge, 2019) som det overordnede ledelsesdokumentet for prosjektet. Andersen et al. (2009, s. 56) hevder en prosjektplan normalt sett burde inneholde følgende; mandat, prosjektnavn, prosjekteier, bakgrunn, formål og målet til prosjektet, omfanget og avgrensning, rammebetingelser, og økonomi. Andersen, Grude og Haug (2009, s. 56) påpeker viktigheten av å tilpasse mandatet etter hvert som behovet oppstår.

2.1.5.2 Project Overview Statement

For å planlegge prosjektets arbeidsomfang og innhold kan det benyttes en Project Overview Statement. Dette dokumentet skal inneholde en problembeskrivelse, prosjektets resultatmål, delmål, suksesskriterier, forutsetninger, risiko og hindringer (Johansen *et al.*, 2014, s. 44). Vedlegg 8.2 *Project Overview Statement* illustrerer et slikt dokument.

2.1.5.3 Beslutningspunkt

Et beslutningspunkt er ifølge Prosjektlederprosessen (Innovasjon Norge, 2019) et «definert, overordnet og formelt møte i prosjektet ledet av prosjektansvarlig». Det er altså et møte hvor det skal tas beslutninger om prosjektet skal avvikles eller videreføres. I hver prosjektfase er det to obligatoriske planlagte beslutningspunkter; ved fasens start, og slutt. Etter behov kan det også gjennomføres beslutningspunkter underveis i prosjektet (Innovasjon Norge, 2019).

2.1.5.4 Milepæler

Milepæler er ifølge Jessen (2005, s. 83) en bekreftelse på hvilket arbeid som er gjort, og en beslutning om hva som skal gjøres i det videre løp. I hverdagsprosjekter omhandler milepæler strategi. Dette betyr at milepælsplanene beskriver prosjektets fremdrift, altså hvor langt prosjektet bør ha kommet på et gitt tidspunkt. Milepæler er å anse som kontrollpunkt. Med andre ord er milepæler en stabil strategi, der ustabile aktiviteter er det som gjøres for å nå milepælene.

For å opprette fornuftige milepæler i hverdagsprosjekter må det settes tidsfrister som er overkommelige og gode. I tillegg bør den totale tidslengden til prosjektet, samt arbeidsmengden som kreves mellom milepælene, være kjent. Målet med dette er å komme frem til et resultatløp. Dette vil vise sammenhengen mellom milepælene som er nødvendige for å oppnå prosjektets mål (Jessen, 2005, s. 84).

2.1.6 Prosjektets interessenter

Ethvert prosjekt har interessenter. Johansen et al. (2014, s. 74) definerer interessenter som: «en person eller organisasjon som er aktivt involvert i prosjektet, eller som har interesser som blir berørt av prosjektets gjennomføring eller sluttresultat». Videre skilles det mellom primær- og sekundærinteressenter. *Primærinteressenter* er de som direkte kan påvirke prosjektets beslutninger. Disse deles inn i prosjekteier, prosjektorganisasjon, og eksterne personer og organisasjoner. *Sekundærinteressenter* blir berørt av prosjektet, men har ikke myndighet til å treffe beslutninger for prosjektet (Johansen *et al.*, 2014, s. 75).

Johansen et al. (2014, s.78) deler prosjekteier inn i tre interessenter: sponsor, eier og bruker. *Sponsoren* finansierer prosjektet, *eieren* er prosjektets oppdragsgiver, mens *bruker* er den som

anvender sluttproduktet. Prosjektlederprosessen (Innovasjon Norge, 2019) påpeker at prosjekteiere kan ha ulike interesser:

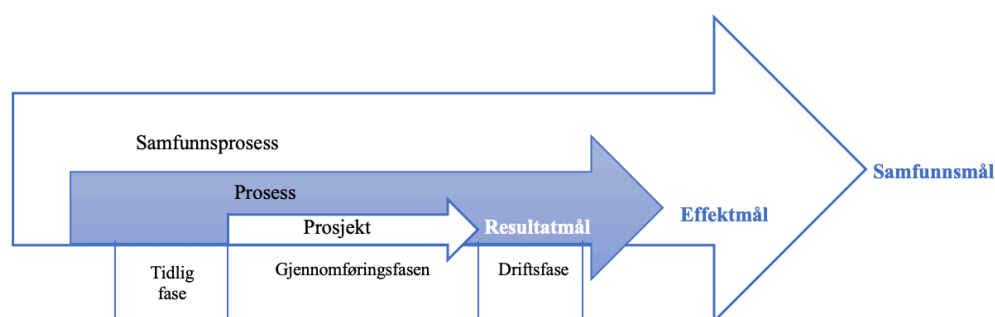
| | |
|--------|--|
| A-eier | Eier/oppdragsgiver som bidrar med betydelige midler, og stiller klare krav til fremdrift, til beslutningsprosessen i prosjektet og til resultatet. |
| B-eier | Aktør som bidrar med betydelige midler, og som stiller krav til bruken av midlene og prosjektresultat. |
| C-eier | Aktører som bidrar med midler eller «moralsk» støtte (kan ofte sammenlignes med en sponsor). |

Tabell 2: Prosjekteiere med ulike interesser (Innovasjon Norge, 2019)

Prosjektorganisasjonen, illustrert i figur 1, gjennomfører prosjektet på oppdrag fra eieren. Den kan deles inn i basisorganisasjonen, prosjektledelsen, prosjektgruppen, og leverandører. *Basisorganisasjonen* er organisasjonen der deltakerne har sin tilhørighet. *Prosjektledelsen* omfatter prosjektleder, styringsgruppe og oppdragsgiver. Prosjektmedarbeiderne utgjør *prosjektgruppen*. Eksterne som leverer varer eller tjenester kalles *leverandører* (Johansen *et al.*, 2014, s. 78).

2.1.7 Mål og resultatstyring i prosjekter

Samset (2014, s. 18) skiller mellom tre sentrale parter, eller interessenter, i prosjekter. Disse er prosjekteier, prosjektansvarlig, og bruker. *Prosjekteieren* er den som har satt i gang prosjektet og er interessert i de langvarige effektene av resultatet. Det er også prosjekteieren som har overordnet ansvar for ressurstildeling, og forsvarlig bruk av disse. *Prosjektansvarlig* er ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet, mens *brukeren* er den som anvender prosjektets resultat. Med andre ord har prosjekteieren et samfunns mål, prosjektansvarlig et resultatmål, og brukeren et effektmål. Denne sammenhengen illustrerer Samset i figur 2 (Samset, 2014, s. 18).



Figur 2: Prosjektet i et tidsperspektiv (Samset, 2014, s. 23)

Samset (2014, s. 227) definerer samfunns mål som: «et langsiktig mål og overordnet begrunnelse». Det er med andre ord et uttrykk for verdiskapningen som tilføres samfunnet eller

oppdragsgiver/prosjekteier som resultat av prosjektet. Videre forklares et effektmål som «mål som beskriver de effekter og mulige gevinster som søkes oppnådd ved å gjennomføre prosjektet» (Samset, 2014, s. 223). Effektmålet er dermed det overordnede målet til prosjektet. Med utgangspunkt i effektmål, skal resultatmål utformes. Et resultatmål beskriver Samset (2014, s. 227) som konkrete mål/resultater som skal oppnås i løpet av prosjektet. Det kan dermed sies at resultatmål er delmål som må oppnås i prosjektgjennomføringen for å sikre prosjektets effektmål.

For å oppnå gode målformuleringer kan det være lurt å benytte seg av SMARTe mål. Metoden er laget for å utarbeide mål av god kvalitet, og kan benyttes for både mål og målsettinger. Denne metoden fremstilles gjerne som et ideal for prosjektmålsettinger, og står for; **S**pesifikke, **M**ålbare, **A**ksepterte, **R**ealistiske, og **T**idsbegrensede (Grepne og Austvik, 2013).

2.1.8 Evaluering

Den femte fasen i prosjektets livssyklus, som presentert i kapittel 2.1.4, er evaluering og læring. Hensikten med evaluering av prosjekter kan ifølge Samset (2014, s. 42) sees: «som en del av et større kvalitetssikringssystem, og komplementært til andre tiltak for å bedre kvaliteten». Evaluering vil vise seg å være spesielt viktig i gjentakende prosjekter, og særlig dersom prosjektmedarbeiderne byttes ut (Samset, 2014, s. 43). Totalt sett vil en slik evalueringsprosess bidra til læringseffekter som videre øker kvaliteten på fremtidige prosjekter.

2.2 Roller

2.2.1 Innledende

Når den formelle strukturen ved et prosjektarbeid er på plass, vil suksessen til prosjektet i stor grad avhenge av hvordan rollene utformes. Ved prosjektarbeid er det svært viktig at oppgaver, ansvar og myndighet er fordelt riktig mellom de forskjellige prosjektmedarbeiderne. Det er svært lite hensiktsmessig at alle gjør alt, og ikke er det særlig effektivt heller (Aakre og Scharning, 2013, s. 68).

Det er av stor betydning at ansvarsdelingen mellom prosjektets ulike parter er både klarlagt og avtalt (Andersen, Grude, og Haug, 2009, s. 61). Dette gjør arbeidet mer effektivt, og kun på denne måten utnyttes prosjektets fulle potensiale. Ved å ha avklarte roller skapes det trygghet i gruppen (Aakre og Scharning, 2013, s. 68).

Det å skape trygghet ved klar rollefordeling vil være spesielt viktig dersom prosjektmedarbeiderne ikke kjenner hverandre fra før. Årsaken til dette er at personer enklere finner sin plass i gruppen dersom de føler seg sikre på sine arbeidsoppgaver. Dersom det er snakk om en type prosjektarbeid hvor deltakerne ikke til enhver tid sitter sammen geografisk, vil klareringen omkring roller vise seg særdeles viktig. Ved å utarbeide klart definerte roller og arbeidsoppgaver for prosjektmedarbeiderne unngås dobbeltarbeid, misforståelser og situasjoner der viktige ting ikke er blitt gjennomført (Aakre og Scharning, 2013, s. 68).

2.2.2 Viktigheten av prosjektmedarbeidere i hverdagsprosjekter

I kapittel 2.1.1 presenterte vi skillet mellom store, ressurskrevde prosjekter og små og mellomstore hverdagsprosjekter. Uavhengig av type prosjekt, vil det være viktig å ha utarbeidet en god plan *før* selve arbeidet begynner. Som Jessen (2005, s. 51) skriver, er ikke hensikten med planleggingen å forutsi fremtiden, men å styrke vår evne til å leve med både det forutsigbare og det uforutsigbare som kommer.

Store og ressurskrevende prosjekter vil i mange tilfeller ha flere prosjektmedarbeidere. Dermed er det ikke behov for at alle medarbeiderne er toppkvalifiserte og rene nøkkelpersoner, da ulikt kompetansenivå kan veies opp mot hverandre. I motsetning til dette, vil hverdagsprosjekter ha færre oppgaver, og samtidig ha tilgang til færre ressurser. Dette gjelder både fysiske ressurser og de menneskelige ressursene i form av personlige egenskaper. Dermed vil slike faktorer i stor grad påvirke både plan og fremdrift (Jessen, 2005, s. 51).

Prosjektmedarbeidere i hverdagsprosjekter vil være av stor betydning. Deres kompetanse både teoretisk og praktisk, vil i stor grad påvirke prosjektets utfall. Dette gjør hverdagsprosjekter svært sårbare, fordi det ofte oppstår en avhengighet av de enkelte personers kompetanse. Dermed vil frafall av deltakere underveis i prosessen, kunne medføre store følger for prosjektet. På bakgrunn av dette er det opplagt at valget av prosjektmedarbeidere må skje med omhu, og at rekrutteringsprosessen bør følges opp nøye. Dette vil sikre at prosjektet ender opp med gode, engasjerte og forpliktete prosjektmedarbeidere. For at verdifulle medarbeidere ikke hopper av underveis vil det være av stor betydning at prosjektet er godt organisert og med så lite tvil og usikkerhet som overhodet mulig (Jessen, 2005, s. 51)

2.2.3 Rekruttering

Academic Work (u.å.) definerer rekruttering som hele prosessen fra behovet av arbeidskraft i en organisasjon oppstår, til behovet er dekket. Denne prosessen krever både kunnskap, tid og ressurser. Det er flere momenter som inngår for at en rekrutteringsprosess skal bli vellykket, og et av disse momentene er en kravspesifikasjon. Kravspesifikasjonen vil legge et grunnlag for å finne den riktige kompetansen. Kompetanse kan deles inn i tre faktorer; kunnskap, ferdigheter og motivasjon. Med en tydelig kravspesifikasjon skapes gode forutsetninger for at de riktige kandidatene søker seg til stillingene og blir rekruttert (Academic Work, u.å.). For ethvert prosjekt vil det være viktig med motiverte, engasjerte og kompetente prosjektmedarbeidere. Det er også avgjørende at prosjektmedarbeiderne evner å jobbe godt sammen som en gruppe. I tillegg vil det være nødvendig å rekruttere deltakere som forplikter seg til den oppgaven som skal utføres. På grunnlag av dette kan det konkluderes med at rekruttering er en kritisk suksessfaktor.

Jessen (2005, s. 58) skriver:

[...] i de små prosjektene [er det] viktig at prosjektlederen får anledning til å fremme sine personlige ønsker om hvem som skal utgjøre prosjektets kjerneteam. Ikke nødvendigvis fordi prosjektleders preferanser alene skal bestemme hvem han eller hun skal ha med seg. Men fordi mennesker som allerede kjenner hverandre godt og vet at de arbeider godt sammen, vil arbeide raskere og mer effektivt under tidspress enn mennesker som må bruke tid på sosiale prosesser.

Rekruttering til prosjektarbeid ut ifra bekjenskaper kan derimot være tema for diskusjon. Dette fordi det er viktig at prosjektmedarbeidere kvalifiseres etter evne og kompetanse, og ikke kun på grunnlag av sosialt nettverk. Denne diskusjonen vil vi komme tilbake til i kapittel 5.2.

Uavhengig av om det er prosjektleder, prosjekteier/oppdragsgiver eller andre interessenter som skal rekruttere til prosjektet, er det viktig å bruke skjønn i utvelgelsen. En *for* homogen prosjektgruppe vil ofte være uheldig for gruppedynamikken. En blanding av kjønn og alder virker derimot å fungere godt (Jessen, 2005, s. 58). Personlighetens betydning bør heller ikke undervurderes.

2.2.4 Ulike prosjektroller

Organisasjonsstrukturen til et prosjekt vil beskrive de ulike rollene til partene som er involvert i prosjektet (Grepne og Austvik, 2013). Som nevnt i kapittel 2.2.1, vil det være særdeles viktig at det til enhver rolle medfølger en konkret beskrivelse av oppgaver, ansvar og myndighet. Samlet vil de forskjellige rollene sikre en god og effektiv gjennomføring av prosjektet (Wålberg, 2017). I dette delkapittelet skal vi kort redegjøre for de ulike rollene i organisasjonsstrukturen, illustrert i figur 1.

2.2.4.1 Prosjekteier/Oppdragsgiver

En prosjekteier har det overordnede ansvaret for at prosjektet når målene som er satt. Hvem som er prosjekteier vil variere, og avhenger i stor grad av prosjektets innhold og mål. I flere tilfeller vil prosjekteier og oppdragsgiver være samme person eller organisasjon. Ofte er det en såkalt linjeleder som innehar denne rollen (Wålberg, 2017). Prosjekteier skal sikre at ansvar og myndighet er klart og tydelig formulert for de ulike partene av prosjektet, samt ha ansvar for prosjektbegrunnelsen. Prosjektbegrunnelsen redegjør om det er riktig å gjennomføre et prosjekt som eksempelvis innebærer kostnader og usikkerhet (Digitaliseringsdirektoratet, 2019b). Prosjektbegrunnelsen vil bli vurdert av prosjekteier/oppdragsgiver med jevne mellomrom gjennom prosjektets levetid.

I tillegg vil rollen innebære å følge opp resultater og fremdrift, og samtidig fungere som en støtte til prosjektlederen og resten av gruppen. Prosjekteier/oppdragsgiver vil fungere som den viktigste beslutningstakeren under hele prosjektet. Et godt samarbeid med prosjektleder vil dermed være viktig for prosjektet i sin helhet. Tett og god dialog mellom disse partene vil dermed være en kritisk faktor. Det er viktig at prosjekteier/oppdragsgiver er løsningsorientert og bidrar slik at prosjektgruppen når målet (Digitaliseringsdirektoratet, 2019c).

2.2.4.2 Prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig er prosjektlederens overordnede i prosjektorganisasjonen. Ifølge prosjektlederprosessen (Innovasjon Norge, 2019) vil prosjektansvarlig få utdelt et mandat fra prosjekteier/oppdragsgiver. Videre vil vedkommende være aktiv i sammensetning av styringsgruppen, samt fungere som styringsgruppens leder. Prosjektansvarlig vil ha et overordnet ansvar for prosjektet. Ansvaret innebærer dermed igangsetting, kursendring, og en eventuell avbrytelse av prosjektet dersom mål ikke nås. Prosjektansvarlig vil være ansvarlig

for at prosjektplanen stemmer overens med det definerte mandatet, samt ta beslutninger knyttet til beslutningspunkter (Innovasjon Norge, 2019).

Ettersom prosjektansvarlig er prosjekteieren/oppdragsgiveren sin representant, er det viktig at vedkommende har deres tillit. Dermed må prosjektansvarlig vite hva prosjekteieren/oppdragsgiveren sitt behov er, og samtidig kjenne til det området som prosjektet skal dekke. For å innfri gitte forventinger, er det dermed viktig at prosjektansvarlig sikrer at prosjektplanen godt beskriver hvordan oppgaven skal gjennomføres, og at denne planen også er realistisk og mulig å gjennomføre (Innovasjon Norge, 2019).

2.2.4.3 Styringsgruppe

I større og mer omfattende prosjekter er det også vanlig å danne en styringsgruppe. Styringsgruppens ansvar inkluderer eksempelvis at prosjektet gjennomføres i tråd med prosjekteier/oppdragsgiver sitt behov, og at lederen av prosjektet har kontroll på fremdriften (Wålberg, 2017). Oppgavene til en styringsgruppe kan sies å deles inn i interne og eksterne oppgaver. Den interne styringen omhandler samspill med prosjektgruppen, utvikling og avklaring av mål og oppgaver, samt mer tradisjonelle styringsoppgaver. De eksterne oppgavene til en styringsgruppe vil derimot innebære å formidle prosjektets legitimitet og seriøsitet, og bidra med ressurser og informasjon (Nylehn, 2002, s. 142).

2.2.4.4 Referansegruppe

En referansegruppe består av mennesker med verdifull ekspertise for prosjektet. En slik enhet vil ikke være ansvarlig for prosjektets suksess eller måloppnåelse, men vil fungere som en støtte til prosjektet ved behov (Lindeman, 2017). Eksempelvis kan prosjektlederen drøfte ulike problemstillinger med en eller flere av disse ressurspersonene, som kan bidra med veiledning og gode råd. En referansegruppe vil likevel ikke inneha verken en formell myndighet eller besluttende rolle i prosjektet (Innovasjon Norge, 2019).

2.2.4.5 Faglig rådgiver

Ettersom prosjekter kan være krevende, vil det være fordelaktig med en rådgiver eller ekstern konsulent. Rådgivere til prosjekter kan være ønskelig av styringsmessige, symbolske eller faglige grunner. Selv om rådgivere ikke har noen fullmakt til å styre prosjektet, vil de kunne ha en sterk innflytelse. Dette begrunnes med at rådgivere gjennom dialog, spørsmål og

veiledning være med på å bestemme retningen og utviklingen av prosjektet (Nylehn, 2002, s. 147).

2.2.4.6 Prosjektleder

Roller som prosjektleder innebærer ansvaret og myndigheten som kreves for å lede prosjektet. Prosjektlederen er også ansvarlig for å levere det ferdige produktet som forventet og er definert av prosjekteieren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019d). Ansvaret prosjektlederen blir gitt, består i stor grad av å delegere oppgaver til andre prosjektmedarbeidere, planlegge, og kontinuerlig være oppdatert på prosjektets fremdrift. Effektivisert gjennomførelse av prosjektet kan oppnås ved at prosjekteieren er tydelig på ansvarsområdene til prosjektlederen, samt myndigheten han eller hun har når det gjelder å ta avgjørelser uten å involvere prosjekteieren. En stor del av prosjektlederens jobb vil bestå av å motivere prosjektmedarbeiderne og sørge for at gruppen som helhet er motivert til å oppnå prosjektets satte mål – innenfor de rammene prosjektet er gitt. Slike rammer vil da bestå av momenter som for eksempel tid og penger. Prosjektlederen må sørge for en balanse mellom tid, kvalitet og kostnader (Grepne og Austvik, 2013).

Videre er, som tidligere nevnt i kapittel 2.2.4.1, en stor del av prosjektlederrollen å føre god og løpende dialog med prosjekteieren/oppdragsgiveren. Det vil være svært viktig at terskelen for å kontakte hverandre er lav, for å oppnå høyest mulig effektivitet. På lik linje som det vil være naturlig å rapportere om fremdrift og nådde milepæler, vil det også være viktig å rapportere om eventuelle utfordringer. Slike utfordringer kan for eksempel knyttes opp mot ressurser, eller være avvik i fremdrift og kostnader.

Digitaliseringsdirektoratet (2019d) understreker viktigheten av god dialog mellom prosjektlederen og prosjektmedarbeidere, samt mellom prosjektlederen og prosjekteieren/oppdragsgiveren. Det er viktig å få gruppen til å forstå at ingen spørsmål er for dumme, og at lederen er der av den gode hensikt å være til hjelp der den kan. En kort dialog med leder kan spare de aktuelle deltakerne for lengre tid med usikkerhet, tvil og nerver for å ha gjort noe feil.

2.2.4.7 Prosjektmedarbeider

Som figur 1 på side 5 viser, rapporterer prosjektmedarbeiderne til prosjektlederen i organisasjonsstrukturen. Naturlig nok finnes det ingen mal på hva slags roller ethvert prosjekt må ha. Hvilke andre roller enn prosjektleder og prosjekteier som trengs, vil som mye annet

avhenge av det aktuelle prosjekt. Digitaliseringsdirektoratet (2019e) definerer prosjektmedarbeider som «en fellesbetegnelse for alle som skal bidra til en definert oppgave knyttet til prosjektets aktiviteter, og som dermed er en del av prosjektgruppen». Den enkeltes rolle vil være tilpasset det aktuelle prosjektet, og dette vil selvfølgelig variere fra prosjekt til prosjekt.

2.2.5 Effektive team/prosjektgruppe

Hjertø (2000) definerer et team som: «en arbeidsgruppe hvor optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakerne må samarbeide i et felles nettverk, deltakernes trivsel og utvikling alltid er selvstendige delmål, [og] hvor hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranser». Videre definerer Innovasjon Norge (2019) en prosjektgruppe som en: «gruppe av personer som gjennomfører arbeidsoppgavene i prosjektet». Vi kan kalle en prosjektgruppe for et team, ettersom prosjektmedarbeiderne må samarbeide i et felles nettverk for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Videre er trivsel og utvikling i prosjektgruppen gjerne selvstendige delmål for å sikre kollektivt ansvar for eksterne leveranser.

Assmann (2008, s. 43) videreformidler følgende åtte komponenter skrevet av McIntyre og Salas, som de mener er nødvendige i gruppearbeid. Disse komponentene formidler ulike egenskaper en gruppe burde inneha, for å kunne bli det vi kaller et effektivt team.

- 1 Medlemmene kontrollerer hverandres atferd og jobbutførelse for å øke gruppens ytelse
- 2 Medlemmene både gir hverandre tilbakemelding og aksepterer å få det fra andre
- 3 Det foregår effektiv toveiskommunikasjon som reduserer muligheten for misforståelser
- 4 Medlemmene er villige til å avlaste og støtte hverandre
- 5 Medlemmene har et kollektivt syn på seg selv som en gruppe
- 6 Medlemmene opplever at suksess avhenger av gruppens samhandling
- 7 Medlemmene forstår at de er gjensidig avhengig av hverandre på noen områder
- 8 Arbeidet er karakterisert av at medlemmene tilpasser atferd og utvikler ferdigheter i samsvar med ulike situasjonsbehov. Teamet er dermed i stand til å utvikle og endre seg over tid

Det er utfordrende å skape et effektivt team. Til tross for at ikke alle prosjektgrupper vil oppnå ønsket effektivitet, vil de åtte komponentene være gode indikasjoner på hva som bør etterstrebes. I tillegg til disse komponentene fremhever McIntyre og Salas det som svært viktig

at prosjektmedarbeiderne evner å utvikle ferdigheter og tilpasse atferd til ulike situasjoner (Assmann, 2008, s. 43).

2.3 Ledelse

2.3.1 Hva er ledelse?

Hersey og Blanchard (Thompson, 1995, s. 38) definerer ledelse som: «ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater». Thompson (1995) formulerer ledelse som: «å oppnå resultater i samspill med de man arbeider sammen med». Videre mener han at gode resultater avhenger av at ledere prioriterer rasjonelle aktiviteter og samspillet mellom medarbeiderne. Rasjonelle aktiviteter omhandler for det første analyse av eksterne omgivelser og interne ressurser. Videre vil valg av visjon, overordnede mål og strategi være særlig gjeldende her. Et siste og viktig punkt dreier seg om iverksettelse av valg gjennom tiltak, kontroll og oppfølging. Samspillet mellom medarbeiderne viser seg viktig på flere arenaer, og handler kort forklart om det å virke i et fellesskap. Samspill vil vise seg viktig på flere nivå, og dermed ikke kun på et leder-medarbeider-nivå (Thompson, 1995, s. 17-18).

2.3.2 Skillet mellom administrasjon og ledelse

Nært beslektet til ledelse er administrasjon. Disse to funksjonene kan tenkes å ha overlappende ansvarsoppgaver, noe som kan være årsaken til at flere har problemer med å skille de fra hverandre. Kotter (2009, s. 59) beskriver administrasjon og ledelse som to distinkte og utfyllende handlingssystemer. Ledelse og administrasjon kan ses på som forskjellige funksjoner med tilhørende aktiviteter. Begge faktorene er nødvendige for å oppnå suksess. Nøkkelen ligger i å kombinere sterk ledelse og sterk administrasjon, og få de til å utfylle hverandre (Martinsen, 2009, s. 59-60).

Administrasjon vil stå for oppgaver som planlegging, budsjettering, organisering, bemanning (personalansvar), kontroll og problemløsning. Ledelse på den andre siden skal etablere retning, samkjøre menneskene i gruppen, og bidra med motivasjon og inspirasjon (Northouse, 2019, s. 13). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 452) påstår at rollefordelingen mellom administrasjon og ledelse i praksis dreier seg om profilmforskjeller. Ledelse blir mer strategisk og visjonært, mens administrasjon er operativt i form av oppgaveløsning.

2.3.3 Situasjonsbestemt ledelse

Lederen påvirker og blir påvirket. Effektiv ledelse omhandler hvorvidt en leder kan påvirke sine medarbeideres atferd, slik at gode resultater oppnås på en effektiv måte (Thompson, 1995, s. 38). Effektiv ledelse vil avhenge av at lederen innehar evnen til å vurdere vesentlige sider ved dagens situasjon, for deretter å velge den lederstilen som synes å være mest hensiktsmessig (Thompson, 1995, s. 30). Vesentlige sider ved nåsituasjonen kan eksempelvis være lederens overordnede leder, andre kolleger, tid, og kanskje viktigst innenfor prosjektledelse: selve medarbeiderne.

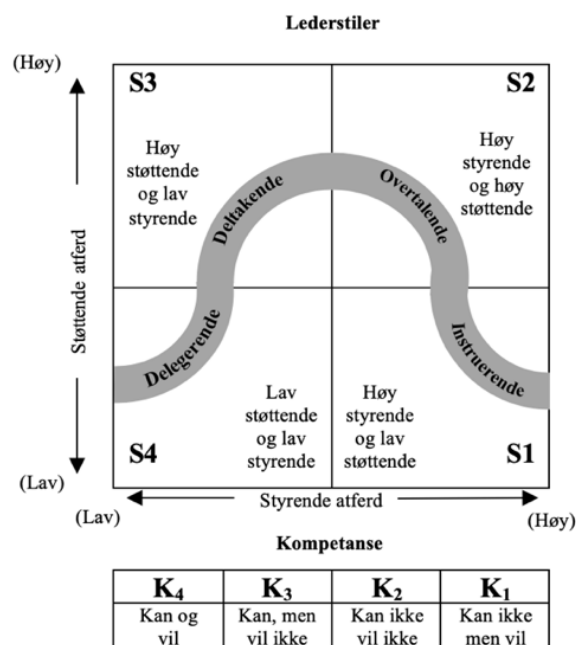
En leder må evne å vurdere medarbeidernes kompetanse, som underliggende dreier seg om deres evne og vilje til å gjennomføre en gitt oppgave (Thompson, 1995, s. 31). Evne omhandler i hvilken grad de har kunnskap og erfaring knyttet til den bestemte oppgaven, mens vilje er gjenstand for medarbeidernes motivasjon, forpliktelse, og arbeidslyst. Det vil også være relevant å nevne at kunnskap må vurderes opp mot hver enkelt oppgave. Den samme medarbeideren kan befinne seg på ulikt kompetansenivå alt ettersom hvilken oppgave medarbeiderens kunnskap vurderes opp mot. Faktorene må ses i sammenheng med hverandre, ettersom ulike kombinasjoner av evne og vilje krever ulike lederstiler.

Hersey og Blanchards har i sine publikasjoner ytret at både mennesker og omgivelser er forskjellige, og at de er i stadig forandring (Thompson, 1995, s. 41). I slike dynamiske omstendigheter vil det ifølge dem ikke finnes en bestemt måte å lede på som fungerer som den eneste riktige i alle situasjoner. For å utøve effektiv ledelse må lederstilen tilpasses situasjonen, og dermed bør situasjonsbestemt ledelse benyttes.

2.3.3.1 De fire lederstilene

Thompson (1995, s. 41) definerer lederstil som: «lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre». Innenfor situasjonsbestemt ledelse skiller Hersey og Blanchard mellom styrende og støttende atferdsmønster for ledere (Thompson, 1995, s. 41-42). Styrende atferd retter fokus på planlegging, veiledning og kontroll, og kan ligne på en form for oppgaveorientert tilnærming. Videre vil en støttende atferd ha fokus på toveiskommunikasjon, oppmuntring, inkludering og støtte. Her er fokuset på relasjonen mellom leder og medarbeider, og kan vise seg som en mer relasjonsorientert tilnærming.

Styrende og støttende atferd er grunnleggende dimensjoner i Hersey og Blanchards modell om situasjonsbestemt ledelse. Ved å kombinere lav/høy støttende atferd med lav/høy styrende atferd, munner modellen ut i fire ulike lederstiler; instruerende, overtalende, deltakende og delegerende (Thompson, 1995, s. 51). Dette illustreres i figur 3:



Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 1995, s. 51)

- S1 Instruerende lederstil** Sterkt styrende og lite støttende. Her vil lederen bestemme hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det. Kontroll og evaluering underveis viser seg fremtredende. Enveiskommunikasjon er et særpreg ved denne lederstilen.
- S2 Overtalende lederstil** Sterkt styrende og sterkt støttende. Skilles fra en instruerende lederstil ved at avgjørelser blir forklart og at lederen åpner for forslag til oppgaveutførelse. Åpner for gradvis større toveiskommunikasjon. Lederen tar fortsatt de endelige valgene, men etter konsultasjon med medarbeideren.
- S3 Deltakende lederstil** Sterkt støttende, men mindre styrende. Medarbeider gir forslag til oppgaveløsning, og leder følger opp med oppmuntring, støtte og hjelp ved ønske.
- S4 Delegerende lederstil** Lite støttende og lite styrende. Medarbeiderne selv planlegger og bestemmer oppgaveløsning. Leder holder lav profil, får tilbakemelding fra medarbeider fremfor kontinuerlig oppfølging.

Tabell 3: Situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 1995, s. 51)

2.3.3.2 Kobling mellom lederstil og medarbeidernes kompetanse

For å utøve situasjonsbestemt ledelse forutsettes det ifølge Hersey og Blanchard at lederen kan identifisere medarbeidernes evne og vilje, altså motivasjon (Thompson, 1995 s. 50). Dette er illustrert i nedre del av figur 3. I en slik tolkning av situasjonsbestemt ledelse vil eksempelvis lederstil 1 (instruerende) kobles sammen med kompetansenivå 1 (kan ikke, men vil). Thompson (1995) fremhever det som viktig å forstå at forholdet mellom lederen og medarbeideren ikke er like statisk som figuren viser. Et valg på et tidspunkt betyr ikke at valget nødvendigvis vil være det samme senere. Som skrevet i avsnitt 2.3.3 vil medarbeideren også være under utvikling. Dermed kan en lederstil avvikles, for deretter å erstattes av en ny.

2.3.4 Prosesser i ledelse

Å lede et hverdagsprosjekt vil være annerledes enn å lede større og mer krevende prosjekter. Det vil i slike prosjekter ofte ikke være snakk om å lede mange, men heller en mindre gruppe mennesker. Det er her også viktig å huske at lederen ikke bare leder prosjektmedarbeidere, men også et prosjekt (Jessen, 2005, s. 105). Vi snakker gjerne om tre ulike prosesser i prosjektledelse: faglige, administrative og sosiale prosesser (Nyhlen, 2002, s. 130).

2.3.4.1 Faglige prosesser

I prosjektarbeid er det oppgaven som står i fokus. Spørsmålet blir dermed hva slags ledelse som vil føre til at de faglige prosessene knyttet til oppgaven skal bli gode. Utfordringene for ledelse av faglige prosesser vil blant annet bygge på hvorvidt oppgaven er åpen og må formes, samt om gruppen er sammensatt på tvers av ulike faglige egenskaper og kvaliteter (Nylehn, 2002, s. 130).

I prosjektarbeid kreves det at den enkeltes kompetanse kan brukes for å løse den samlede oppgaven i samarbeid med andre prosjektmedarbeidere. Hver enkelt sin status vil avhenge av personens fagkunnskap og bidrag til oppgaveløsning. Lederrollen i prosjektarbeid vil hvile mer på personen og vedkommende sitt *faglige bidrag*, enn i byråkratiske organisasjoner (Nylehn, 2002, s. 132).

2.3.4.2 Administrative prosesser

Administrative prosesser vil i stor grad handle om hvordan styring og organisering av arbeidet og prosjektet kan gjøres best mulig. Det er spesielt viktig for en leder å utføre følgende

administrative lederoppgaver: planlegging, organisering, bemanning, styring, koordinering, rekruttering, budsjettering og kontroll (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015, s. 38).

Den administrative styringen av prosjekter kan være utfordrende ettersom lederen skal klare å opprettholde en viss oversikt og kontroll, samtidig som at det skal være rom for uventede hendelser. I prosjektarbeid vil det ofte være uklarerhet rundt hvilke veier som fører til mål. Det vil dermed være viktig for en prosjektleder å ha god, kontinuerlig kontroll på hva som er blitt gjort (Nylehn, 2002, s. 133).

I tillegg til at prosjektlederen følger opp milepæler og beslutningspunkter underveis, vil det være viktig at det også følges opp av styringsorganer eller prosjekteier/oppdragsgiver. Regelmessig dokumentasjon av arbeidet og valgene som har ført prosjektet dit det er kommet, er avgjørende administrative oppgaver. Prosjektledelse vil dermed i stor grad handle om dokumentasjonen av veien som er fulgt, og rimeligheten i utviklingen så langt (Nylehn, 2002, s. 133).

2.3.4.3 Sosiale prosesser

I et hverdagsprosjekt vil det være avgjørende hvordan samspillet i gruppen fungerer. Det vil dermed være fordelaktig for en prosjektleder å vektlegge det sosiale, og ikke kun fokusere på oppgavene. Styringen av sosiale prosesser vil i hovedsak by på tre utfordringer. Den første utfordringen handler om at en prosjektgruppe består av *enkeltindivider* som alle trenger oppfølging og omsorg. Den andre utfordringen ligger i at alle disse enkeltindividene skal gå sammen og fungere som en *gruppe*. For det tredje skal de *samarbeide* (Nylehn, 2002, s. 135). Delegering kan være et godt virkemiddel for effektiv og god sosial prosjektledelse.

2.3.5 En god prosjektleder

Å utlede en fullstendig liste med kvaliteter og egenskaper som trengs for å være en god leder er vanskelig og urealistisk. Hva som kreves av en leder vil avhenge av situasjonen, oppgaven, de ansatte og ikke minst, andre forhold i omgivelsene som vil kunne påvirke.

2.3.5.1 Kompetanse på tre ulike områder

Helt generelt kan vi si at en prosjektleder burde ha kompetanse på tre ulike områder; lederkompetanse, teknisk kompetanse og administrativ kompetanse (Johansen *et al.*, 2014, s.

244). Av tabell 4 fremgår noen av de viktigste egenskapene innenfor disse tre kompetanseområdene.

| Lederkompetanse | Teknisk kompetanse | Administrativ kompetanse |
|---------------------------------------|--|--|
| Bistå ved problemløsning. | Lede teknologiutviklingen. | Håndtere endringer |
| Angi klare mål. | Forstå teknologi og trender. | Oppnå gode medarbeidere. |
| Forstå organisasjonen. | Forstå markeder og produkter. | Kommunikasjon |
| Motivere mennesker. | Forstå tekniske hjelpemidler | Delegering |
| Løse konflikter | Utvikle innovasjonsevne | Måle status og fremdrift. |
| Forstå profesjonelle behov. | Bistå ved problemløsning | Tidsplanlegging. |
| Utvikle tverrfaglige grupper | Utvikle systemperspektiv | Forstå operative prosedyrer. |
| Kommunisere skriftlig og muntlig. | Integrere forretningsmessige, tekniske og menneskelige mål | Planlegge og organisere tverrfaglige prosjekter. |
| Mestre ustrukturerte arbeidsoppgaver. | Kommunisere med teknisk ekspertise | Estimere og forhandle ressurser. |
| Skape medvirkning på alle nivåer. | | Samarbeide med andre organisasjoner. |
| Utvikle respekt og tillit. | | |
| Være synlig. | | |
| Aksjonsorientert. | | |

Tabell 4: Krav til egenskaper hos en prosjektleder (Johansen et al., 2014, s. 244)

2.3.5.2 Kvaliteter ved en prosjektleder

En prosjektleder velges ut i startfasen eller til og med før et prosjekt er påbegynt. Det unike ved hvert enkelt prosjekt vil dermed kunne spille en avgjørende rolle for utvelgelsen av prosjektleder. Det vil være en klar fordel at den som skal lede prosjektet både kjenner til, og identifiserer seg med prosjektet. Etersom prosjekter ikke kommer ferdig organisert og strukturert, vil valg av prosjektleder i stor grad være avgjørende for hvordan prosjektet blir utformet og gjennomført (Nylehn, 2002, s. 138).

Prosjektledelse vil ofte være både krevende, samt innebære en lite konkret utformet prosjektoppgave. Prosjektledelse krever dermed en *dyktig person*, med riktige kompetanse og ferdigheter. Ledererfaring trenger ikke å være en fordel ved ledelse av prosjektarbeid, da hvert prosjekt er unikt. Dermed vil det hovedsakelig handle om å finne den som er best egnet for akkurat *dette* prosjektet. *Sosiale ferdigheter* kan sies å være spesielt viktig ved ledelse av hverdagsprosjekter. Lederen må kunne forholde seg til ulike typer mennesker, samt evne å

gripe inn i diskusjoner og konflikter. Videre krever prosjektarbeid en leder med en *målrettet arbeidsstil* for å oppnå resultater. Samtidig er det viktig at prosjektlederen klarer å være kald og avventende, og dermed klarer å leve med *usikkerhet*. Det vil også stilles visse krav til *faglig styrke* hos en leder. Likevel vil det være viktig at prosjektlederen på dette området ikke fremstår som for dominerende. Det kan derfor sies å være viktigere at prosjektlederen har en *faglig tillitt* hos prosjektgruppen og prosjekteieren/oppdragsgiveren. Prosjektarbeid er ofte krevende og uforutsigbart, og et visst personlig engasjement og en faglig *interesse* vil dermed også kunne være avgjørende (Nylehn, 2002, s. 138-139).

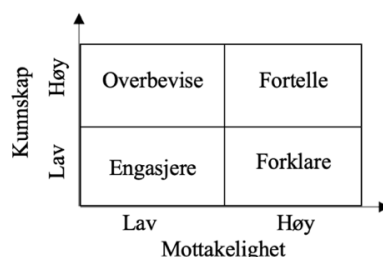
2.4 Kommunikasjon

Allot (2019) definerer kommunikasjon som: «formidling og deling av ideer og informasjon». Kommunikasjon handler om «å gjøre felles» (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 165), og det er nettopp derfor dette er en avgjørende faktor i prosjektarbeid. Formålet med å kommunisere er å skape en enhetlig forståelse av prosjektet og dets hensikt.

2.4.1 Kommunikasjonskanaler

Prosjektgruppen vil være satt sammen av deltakere med ulik bakgrunn og kompetanse. Å skape en felles virkelighet og et godt samarbeid, kan by på mange utfordringer og mulige misforståelser deltakerne imellom (Assmann, 2008, s. 105). Ifølge Esnault (2005, s. 132) oppstår de fleste misforståelser og mellommenneskelige problemer i sammenheng med manglende kommunikasjon. Han påpeker også viktigheten av kroppsspråk i kommunikasjon, og vanskelighetene mangelen av kroppsspråk kan medføre i virtuelle prosjektorganisasjoner (Esnault, 2005, s. 132).

For å unngå misforståelser og unødvendige konflikter mellom partene i prosjektet, vil det være viktig å velge det best egnede settet av kommunikasjonskanaler. Valg av kanal og dermed kommunikasjonsstil bestemmes, som vist i figur 4, av mottakerens kunnskap og mottakelighet av informasjon (Esnault, 2005, s. 137).

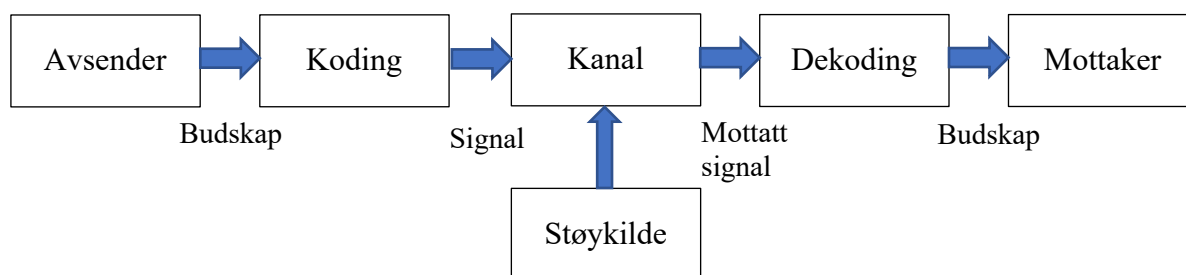


Figur 4: Kommunikasjonskanaler (Esnault, 2005, s. 136)

2.4.2 Kommunikasjonsmodeller

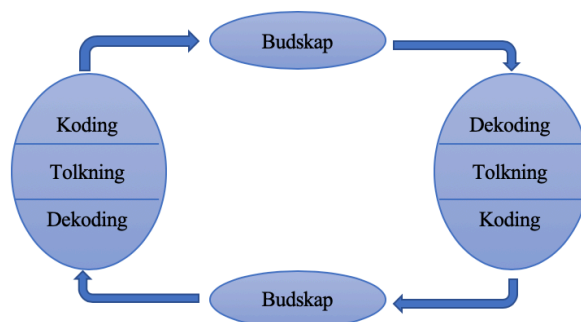
To ulike kommunikasjonsmodeller, *formidlingsmodellen* og *kretsløpsmodellen*, kan benyttes for å belyse to ulike grunnsyn som ledere ofte baserer sin kommunikasjon på i praksis (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 165).

I *formidlingsmodellen*, illustrert i figur 5, blir kommunikasjon fremstilt som en prosess hvor en avsender koder et budskap, som så blir sendt via en kanal, for deretter å dekodes av en mottaker. Støykilder vil kunne forstyrre og ødelegge kommunikasjonsprosessen underveis. Slike støykilder kan for eksempel være tekniske problemer, manglende motivasjon og oppmerksomhet, eller språkproblemer. For ledere som baserer sin kommunikasjon på dette grunnsynet, vil utformingen av eget budskap være den avgjørende faktoren i kommunikasjonen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 165-166).



Figur 5: Formidlingsmodellen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 166)

I *kretsløpsmodellen*, illustrert i figur 6, legges medvirkning til grunn som en del av kommunikasjonen. Kommunikasjon blir i denne modellen ansett som en dynamisk prosess med aktive sendere og mottakere. I denne modellen er gjensidighet og utviklingen av en felles forståelse viktig. Deltakelse og gjensidig kommunikasjon blir i kretsløpsmodellen sett på som avgjørende komponenter for problemløsning. I en slik forståelse av kommunikasjon blir også tilhørighet og trygghet beregnet som avgjørende for motivasjon og produktivitet i gruppen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 168).



Figur 6: Kretsløpsmodellen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 169)

2.4.3 Tilbakemelding

Hensikten med en tilbakemelding er enten å forsterke et godt resultat, eller påpeke et avvik som må lukkes. Tilbakemeldinger er med andre ord viktig for den kontinuerlige læringsprosessen. En tilbakemelding er en åpen og ærlig melding til en person eller en gruppe (Assmann, 2008, s. 107). Det vil være forskjeller mellom tilbakemeldinger fra prosjektleder til prosjektmedarbeider, og prosjektmedarbeidere seg imellom. Årsaken er at en tilbakemelding fra en person med høyere hierarkisk plassering enn en selv, vil tillegges en annen vekt. Prosjektmedarbeidere seg imellom har også et visst ansvar for å gi, men også motta, tilbakemeldinger. Her vil deltakerne stå mer likeverdige i forhold til hverandre.

En prosjektgruppe vil ha behov for tilbakemelding på blant annet milepæler, resultater og mål. Ved systematisk og kontinuerlig vurdering av arbeidet, oppnås et innblikk i om gruppen tilfredsstillende og innfrir de forventningene som stilles. Tilbakemeldingene må være tydelige, konstruktive og konkrete. Prosjektgruppen kan på denne måten forbedre seg i fellesskap. Samtidig vil tilbakemeldinger også kunne fungere som motivasjonsgivende og bidra til økt læring (Assmann, 2008, s. 108).

Tilbakemeldinger mellom prosjektmedarbeiderne er en stor utfordring ved innføring av prosjektgrupper (Assmann, 2008, s. 109). Noen prosjektmedarbeidere føler en slik oppgave hører hjemme hos lederen. Andre vegres for å gi tilbakemeldinger i frykt for mottakerens reaksjon. Her må det nevnes at spenninger som kan oppstå i en slik situasjon, kan snus til det positive. Om relasjonelle konflikter håndteres på en god måte, kan dette gjøre gruppen enda sterkere. Gode tilbakemeldinger åpner for trygge og avklarte relasjoner, og en god gruppedynamikk. Det er tydelig hva som kan forventes av andre, og hva som forventes av deg. Faglig uenighet kan bidra til kreative løsninger og fruktbare diskusjoner (Assmann, 2008, s. 109).

En konkret tilbakemelding er forståelig og gjenkjennelig. Den bør være respektfull, atferdsrelatert, timet, og spesifikk. At tilbakemeldingen er *respektfull* handler om at den skal være ærlig, men også velment. Det er her viktig å huske at folk tolker tilbakemeldinger forskjellig, og ens egne holdninger formidles både gjennom kroppsspråk og ord. En *atferdsrelatert* tilbakemelding handler om at den ikke skal være knyttet til personen, men en handling personen(e) har gjort. At den bør være *timet* handler om å gi tilbakemeldingen på riktig tidspunkt, og dette da gjerne så fort som mulig. En *spesifikk* tilbakemelding handler om

å knytte den til noe konkret: en konkret hendelse, en konkret handling eller en konkret situasjon (Assmann, 2008, s. 111).

2.4.4 Konflikt

På lik linje som konflikter er en vanlig del av menneskelige relasjoner, er det normalt at konflikter og uenigheter oppstår innad i en prosjektgruppe. En prosjektgruppe med færre antall konflikter enn en annen gruppe, er ikke nødvendigvis mer velfungerende. Hvor velfungerende gruppen er, vil i større grad handle om hvordan konfliktene løses. Nøkkelen er å løse konflikter på et tidlig tidspunkt og på en konstruktiv måte. På denne måten kan konflikthåndteringen bidra til utvikling og læring i prosjektgruppen (Assmann, 2008, s. 121).

Alminnelige problemer og uoverensstemmelser er noe annet enn konflikter. En konflikt oppstår når problemet ikke lenger er noe partene forholder seg rasjonelt til, men er blitt personifisert. Konflikten er blitt til noe som er emosjonelt og personlig for oss, og ofte er det ikke lenger selve grobunnen for konflikten som holder den i live. Fokuset forflyttes fra det rasjonelle til relasjonen mellom partene i konflikten. Herfra kan det være vanskelig å komme seg ut, og derfor gjenspeiler dette viktigheten av konflikthåndtering i prosjektarbeid (Assmann, 2008, s. 121).

Hvordan konflikter løses avhenger av hvorvidt kommunikasjonen er preget av åpenhet, og hvorvidt deltakerne selv er bevisste på sin verbale og ikke-verbale kommunikasjon (Assmann, 2008, s. 121-122). Ved å i større grad fokusere på dette, reduseres mulighetene for at konflikten eskalerer, og da særlig i den grad at den forflyttes fra sak til person. Ved å prøve å identifisere måten en konflikt oppsto på, etter konflikten er løst, vil være god trening for gruppen. Bevisstheten øker og oppmerksomheten skjerpes.

I velfungerende prosjektgrupper vil uenighet og konflikter håndteres kontinuerlig. Assmann (2008, s. 122-123) skriver at kommunikasjon og konkrete tilbakemeldinger er nøkkelen til suksess når det kommer til konflikter. På mange måter kan det sies at gruppen sin evne til å håndtere konflikter vil være en god indikasjon på gruppen sin modenhet. En god, konfliktløsende gruppe vil skape tillit og trygghet.

2.4.5 Virtuelle team og kommunikasjon

2.4.5.1 Virtuelle team

Et virtuelt team er en gruppe hvor deltakerne av varierende grunner befinner seg på ulike geografiske steder. Et virtuelt team vil dermed ha begrensede muligheter til å møtes ansikt-til-ansikt. I slike team vil teknologiske hjelpemidler for kommunikasjon være helt avgjørende. Virtuelle team vil møte på de samme problemene når det gjelder kommunikasjon som andre grupper. De vil i tillegg kunne møte på spesifikke utfordringer som følge av at de i hovedsak kommuniserer ved hjelp av teknologiske hjelpemidler (Assmann, 2008, s. 141).

2.4.5.2 Kommunikasjon i virtuelle team

Kayworth og Leidner (2002) fremhever fire hovedtemaer for problemer i virtuelle team; kommunikasjon, kultur, teknologi, og prosjektledelse. De påstår at hyppigere kommunikasjon er nødvendig i virtuelle team for å lykkes med arbeidsoppgaven. Gjennom sin forskning fant de fire strategier for å effektivisere kommunikasjonen i virtuelle team. Det første tiltaket omhandler kontinuerlig kommunikasjon gjennom bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Videre bør prosjektledere fastsette regler som styrer hvordan og når prosjektmedarbeidere skal kommunisere med hverandre. Et tredje tiltak er jevne ansikt-til-ansikt møter, enten gjennom videokonferanser eller fysiske møter. Det siste tiltaket til Kayworth og Leidner (2002) omhandler viktigheten av å kjenne prosjektmedarbeiderne for effektiv kommunikasjon. Avsluttende foreslås det at prosjektmedarbeiderne har et fysisk oppstartsmøte, slik at medarbeiderne kan bli kjent med hverandres personligheter, kulturbakgrunn og jobbvaner (Kayworth og Leidner, 2000).

Jacobsen (2016, s. 38) omtaler det første møtet mellom prosjektmedarbeiderne som et svært viktig punkt i teambygging. Et godt oppstartsmøte inneholder planlegging av en handlings- og samhandlingsplan, samt drøfting av målsettinger. I tillegg må det gis tilstrekkelig rom for småprat for blant annet erfaringsutveksling. Lykkes gjennomføringen av disse punktene på oppstartsmøtet øker sannsynligheten for en felles utvikling av mål-, tids-, og ressursforståelse.

3. Metode

I dette kapittel skal vi redegjøre for vårt valg av metode. Jacobsen (2015, s. 14) hevder at metode er «normative teknikker og regler for hvordan en kommer frem til ny vitenskapelig kunnskap som kan etterprøves». Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig

kunnskap om virkeligheten. Strategien forskeren bruker, kalles metode. Informasjonen om virkeligheten som frembringes i undersøkelser kalles empiri. Undersøkelser har tre hovedhensikter; å beskrive, forklare eller predikere et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 14-15).

For å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten finnes det krav til både metode og empiri. Det sentrale kravet som stilles til en forsker i metode er *systematikk*. Dette skaper sikrere kunnskap og gjør det lettere å etterprøve resultatene av undersøkelsen. Ifølge Jacobsen må empiri tilfredsstillende to krav: den må være valid og reliabel. *Validitet* går ut på om kunnskapen er gyldig og relevant, mens *reliabilitet* krever at viten er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015, s. 16-17).

Ved gjennomførelse av en undersøkelse kan det være lurt å strukturere gangen i undersøkelsen slik Jacobsen (2015, s. 68) presenterer:

- Fase 1: Utvikling av problemstilling
- Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign
- Fase 3: Valg av metode
- Fase 4: Hvordan samle inn data?
- Fase 5: Hvordan velge ut enheter?
- Fase 6: Hvordan analysere data?
- Fase 7: Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?
- Fase 8: Tolkning av resultater

Vi vil nå gå inn på hver enkelt fase og gi en kort beskrivelse av det viktigste innholdet i disse, samt forklare og begrunne våre valg til denne undersøkelsen. Fasenes rekkefølge representerer gangen i vår undersøkelse.

3.1 Fase en – Utvikling av problemstilling

En problemstilling er et spørsmål om virkeligheten som er ønskelig å få svar på. (Jacobsen, 2015, s. 18). For å komme frem til en god problemstilling bør den oppfylle følgende krav; at den er spennende, enkel og fruktbar.

Ettersom problemstillingen bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg vi bør benytte, analyseres problemstillinger ut av tre dimensjoner; klar og uklar, kausal (forklarende) og

deskriptiv (beskrivende), samt generaliserende og ikke-generaliserende. En klar problemstilling brukes når verdiene er godt spesifiserte og forskeren har mye forkunnskap om fenomenet. Motsatt er det med en uklar problemstilling. Kausalitet referer til en forklarende problemstilling som har til hensikt å finne årsak-virkning sammenhenger. Ved kausalitet må det oppfylles tre krav; samvariasjon, retningskravet og tredjevariabelkravet. En deskriptiv problemstilling har som formål å beskrive et fenomen. Om en problemstilling kan generaliseres avhenger av utvalgets størrelse og dets representativitet (Jacobsen, 2015, s. 78).

3.1.1 Analyse av vår problemstilling

Vår problemstilling er som følger: «*Kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?*».

Problemstillingen vår er *spennende* fordi den tar for seg en stor og ekte utfordring i en eksisterende prosjektorganisasjon, som ingen har konkrete løsninger på. Problemstillingen er *enkel* fordi den er konkret og avgrenset, og den er fruktbar fordi det oppnås mer kunnskap i form av potensielle løsninger på problemstillingen. Vi har en *klar* problemstilling ettersom temaet vi ser nærmere på er et allerede konkretisert fenomen hvor det finnes godt utarbeidet teori. Problemstillingen vår nyanserer dermed et fenomen som allerede er godt forstått, og er dermed hypotesetestende. Videre er problemstillingen vår *kausal* ettersom den har til hensikt å avdekke sammenhengen mellom organisering og gjennomføring av IBP.

Den teoretiske populasjonen vår er samarbeidspartnerne til IBP, og nåværende og tidligere prosjektmedarbeidere. Den faktiske populasjonen er alle nåværende og tidligere prosjektmedarbeidere, samt samarbeidspartnere vi kunne opprettet kontakt med. Utvalget vårt består videre av tidligere og nåværende prosjektmedarbeidere av prosjektet, i tillegg til representanter av samarbeidspartnerne til IBP. Dette gjør at våre muligheter for generalisering vil være begrenset. Sett fra en annen side er organisasjonsstrukturen til selvstendige prosjektorganisasjoner standardisert, som vil si at tiltakene vi vil foreslå kan være relevante for, og benyttes av andre prosjektgrupper. Dermed kan våre funn generaliseres.

Oppsummert tilfredsstillende problemstillingene kravene til spenning, enkelthet og fruktbarhet, og kjennetegnes ved at den er klar, kausal og generaliserende.

3.2 Fase to – Valg av undersøkelsesdesign

Ved å konkretisere undersøkelsens design, sikres en innsamling av data som gir gode svar på problemstillingen. Riktig design med hensyn til problemstillingen kan ha innvirkning på undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015, s. 90). Når undersøkelsesdesign skal velges, kan det velges mellom et intensivt og et ekstensivt design. Et intensivt design fokuserer på et lite område, men oppnår stor dybde i temaet. Grunnet høy grad av intern gyldighet, egnede intensive design for teoretisk generalisering. Ekstensiv design har derimot lite dybde i temaet, men har et bredere fokus (Jacobsen, 2015, s. 91). Det fokuseres på ekstern gyldighet, som gir bedre grunnlag for statistisk generalisering.

3.2.1 Vårt valg av undersøkelsesdesign

Vi valgte å gjennomføre personlige intervjuer for å få en dybdeforståelse for situasjonen til IBP. Med et begrenset antall informanter fikk vi en detaljert og god forståelse av prosjektet. Dermed bestemte vi oss for et intensivt undersøkelsesdesign. Etersom informantene våre var spredt utover landet, gjennomførte vi noen intervjuer på Skype. Fire intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt. Vår fremgangsmåte er induktiv, da vi baserer våre forslag til tiltak på empiri innhentet fra intervjuene.

3.3 Fase tre – Valg av metode

Det skilles mellom to hovedtyper for innsamling av data; kvalitativ og kvantitativ. Ifølge Jacobsen (2015) er dette ikke motsetninger, men heller to endepunkter på en og samme skala. Hovedforskjellen mellom metodene er at kvantitativ data baserer seg på tall, mens kvalitativ data formes av ord. Om dataen består av ord eller tall har betydning for pre-struktureringen av dataen. Ved kvalitativ metode hentes dataen først, for så å bli strukturert, og motsatt for kvantitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 127). Det bør likevel nevnes at en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode kan benyttes.

En kvantitativ tilnærming vil være fordelaktig når forskeren har god forhåndskjennskap til fenomenet og når problemstillingen er relativt klar. Det kan også være fordelaktig dersom vi ønsker å generalisere omfanget av fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 136). Ved kvantitativ metode benyttes spørreskjema for innhenting av data. Fakta, kontrollerte målinger, objektivitet, og hypotesetesting vektlegges. Fokuset er på analyse og sluttresultat (Grønhaug og Kleppe, 1989). Fordeler med dette er at det oppstår en oversikt over fenomenet, en høy grad av presisjon,

generalisering og avstand. Ulemper kan være at det kan bli virkelighetsfjernt, rigid, og det kan gi en opplevelse av for stor avstand mellom forskeren og intervjuobjektene (Jacobsen, 2015, s. 134).

Det vil være nyttig å anvende kvalitativ metode når det er ønskelig å avklare hva som ligger i et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 133). Kvalitative undersøkelsesopplegg består som regel av case-studier, utvalgsundersøkelser eller eksperiment. Det vektlegges ifølge Grønhaug og Kleppe (1989) forståelse for intervjuobjektens synsvinkel, subjektivitet og en tolkende tilnærming. Videre er kvalitativ metode eksplorativt og prosessorientert. I tillegg vektlegges et helhetlig perspektiv (Grønhaug og Kleppe, 1989). Fordeler ved kvalitative undersøkelsesopplegg er åpenhet, nærhet, relevans, nyanserikdom og fleksibilitet. Utfordringene er at de krever mye ressurser og at det kan oppstå problemer med objektivitet, ekstern validitet og undersøkelseeffekter (Jacobsen, 2015, s. 130).

3.3.1 Analyse av vårt metodevalg

Dataen vi har samlet inn består av ord. I kombinasjon med at vi har hentet inn dataen gjennom personlige, individuelle intervju, gjør dette at vi har kvalitativ data. Vi har pre-strukturert dataen vår til en viss grad, ettersom vi hadde en fast struktur i intervjuguiden vår. Denne bestod av fire forskningsspørsmål som førte til at vi oppnådde en kategorisering av temaer. Gjennom intervjuene ønsket vi å oppnå en forståelse for oppfatningene hvert enkelt intervjuobjekt hadde til IBP, for senere å kunne sammenligne ulikheter og likhetstrekk i deres meninger.

3.4 Fase fire – Hvordan samle inn data?

Hvordan data samles inn vil være avhengig av om kvantitativ eller kvalitativ metode er valgt. Som nevnt har kvantitative undersøkelser stor bredde og liten dybde, som medfører at antall respondenter blir et viktig moment. I en kvantitativ undersøkelse får respondentene akkurat de samme spørsmålene og lik informasjon, som gjør at funnene kan generaliseres (Jacobsen, 2015). Ettersom vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, vil vi ikke videre utdype kvantitative undersøkelser i denne delen.

For å samle data til bruk i kvalitative undersøkelser kan det ifølge Jacobsen (2015, s. 145) benyttes følgende datainnsamlingsmetoder; det individuelle åpne intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser. I de videre delkapitler vil vi ikke utdype

fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser ettersom vi kun benyttet oss av individuelle intervju.

3.4.1 Det individuelle intervju

Det individuelle intervju er en samtale mellom forsker og intervjuobjekt. Den tradisjonelle formen for individuelle intervju foregår ansikt-til-ansikt. I takt med den teknologiske utviklingen skilles det mellom intervjuer gjennom e-post, chat, telefon, og ansikt-til-ansikt. Det er åpenbare skiller mellom disse formene for intervju. Det mest åpenbare skillet er at intervjueren og respondenten er fysisk sammen i et ansikt-til-ansikt-intervju. Videre er e-post den eneste formen for informasjonsinnhenting som er asynkron; det vil si at det kan være opphold i tid mellom spørsmål og svar. Det er sterke og svake sider til hver intervjutype og hvilken som velges avhenger av faktorer som kostnader, tilgang til respondenter, intervju effekter og lignende (Jacobsen, 2015, s. 147).

Uavhengig av intervjutype vil forskningsetikk være et sentralt tema. Dette handler om en visjon for god forskning og viser til «et sett av verdier og normer som skal bidra til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Jacobsen (2015) fremhever tre grunnleggende krav til forskningsetikk i Norge; informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli gjengitt korrekt. Informert samtykke handler om respondentenes vurderingsevne og forståelse for det han eller hun deltar på, samt at deltakelse skal være frivillig. Krav til privatliv omhandler respondentenes anonymitet og konfidensialitet. Kravet om å bli gjengitt korrekt handler om at respondentenes uttalelser skal tilsvare det som faktisk ble sagt.

Det er mange punkter å ta hensyn til ved et personlig intervju. Eksempler på dette kan være grad av åpenhet, pre-strukturering, skjult eller åpen hensikt med intervjuet, opptak, lengde og hvor intervjuet skal finne sted. Videre vil vi forklare våre valg med hensyn til disse momentene.

3.4.2 Analyse av vår datainnsamling

Som skrevet i kapittel 3.2.1 valgte vi å gjennomføre individuelle intervjuer. Alle intervjuene, utenom fire, ble gjennomført via Skype. De resterende fire intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Ved å gjennomføre individuelle intervjuer fikk vi samlet inn den enkeltes holdninger og oppfatninger, uten at de ble påvirket av en sosial sammenheng.

Før gjennomførelsen av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med fire hovedtemaer formulert som forskningsspørsmål. Til hvert forskningsspørsmål formulerte vi tre til fire spørsmål for å få mer utdypende informasjon fra respondentene. Vår pre-strukturering av intervjuene førte til en mer lukket datainnsamling og la naturlig nok føringer på hvilke områder som ble dekket. Med våre fire forhåndsbestemte forskningsspørsmål ble i hovedsak problemene til IBP drøftet ut ifra våre «før-dommer» om hvor problemene til prosjektet ligger. Det skal derimot sies at dataen fort ville blitt for kompleks, uten noen form for pre-strukturering. Vi hadde i tillegg et helt åpent spørsmål i slutten av intervjuet, hvor respondentene kunne tilføye mer om de ønsket dette.

Vi gjennomførte intervjuene med åpen hensikt, og dette ble formidlet til respondentene allerede ved forespørsel om intervju. Vi valgte også å ta opp intervjuene, etter tillatelse fra respondentene, for å ha bedre muligheter til å gå tilbake og transkribere intervjuene senere.

Når det gjelder hvor selve gjennomførelsen av intervjuene ble gjort, varierte dette noe fra intervju til intervju. To av intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt, ble gjennomført på NTNU Handelshøyskolen. De resterende ble gjennomført på IBPs studietur til Etiopia. De to intervjuene som ble gjennomført på NTNU Handelshøyskolen kan sies å være gjennomført i kunstige omgivelser. Dette fordi de ble gjennomført på grupperom skjermet fra forstyrrelser og påvirkning fra omgivelsene. Intervjuene som ble gjennomført i Etiopia ble gjennomført på hotellet der alle deltakerne fra årets prosjekt bodde, og kan dermed sies å ha blitt gjennomført i naturlige omgivelser. Også Skype-intervjuene ble gjennomført i naturlige omgivelser, ettersom intervjuobjektet da hadde mulighet til å gjennomføre intervjuet et sted de selv følte seg komfortabel.

Intervjuenes lengde kunne ikke bestemmes på forhånd, men varierte fra 30 til 50 minutter. De fleste intervjuene varte likevel omkring 30 minutter. Dette kan kritiseres for å være for kort tid til å få frem all relevant informasjon. Intervjuene våre var, som nevnt, pre-strukturert og de konkrete spørsmålene førte dermed likevel frem til utdypende, relevant informasjon.

3.5 Fase fem – Hvordan velge ut enheter?

Innen kvalitativ metode vil utvalg av enheter variere ut ifra hvilken datainnsamlingsmetode som er valgt. Ettersom vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer vil vi kun ta for oss denne datainnsamlingsmetoden.

Det er ifølge Jacobsen (2015) tre steg i utvelgelsesprosessen til individuelle intervjuer. Det *første steget* handler om å få oversikt over alle som er ønskelige å undersøke, uavhengig av intervjuerens ressurser. Dette handler i stor grad om den teoretiske populasjonen til problemstillingen. Det *andre steget* går ut på å spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, slik at et relevant utvalg til undersøkelsen blir presisert (Jacobsen, 2015, s. 179). I det *tredje steget* velges kriterier for utvelgelse av respondenter, slik at de riktige personene å intervjuer blir funnet (Jacobsen, 2015, s. 180). Noen av de viktigste utvalgskriteriene i dette steget er tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden og kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2015, s. 181-183).

3.5.1 Vårt valg av enheter

Den faktiske populasjonen til vår oppgave vil begrense seg til de tidligere og nåværende prosjektmedarbeiderne, samt samarbeidspartnere vi har nådd ut til. Følgelig måtte vi vurdere hvor mange «generasjoner» av prosjektgrupper vi burde inkludere i datainnsamlingsprosessen. Grunnet manglende tilgjengelighet av tidligere deltakere bestemte vi oss for å begrense tidsperspektivet til årets og fjorårets prosjektmedarbeidere. Kontaktpersonene til samarbeidspartnerne forble konstante gjennom disse årene. Følgelig var tidsperspektivet inkluderings- og ekskluderingskriteriet vårt for å finne det mest relevante utvalget.

For å fastsette utvalgskriterier benyttet vi oss av en kombinasjon av to ulike metoder; tilfeldig utvalg og informasjon. Gjennom *informasjon* valgte vi ut årets og fjorårets prosjektledere, samt kontaktpersonene til samarbeidspartnerne. Disse ble valgt da vi mente at de hadde viktig og særlig relevant kunnskap. Videre valgte vi ut de resterende respondentene – deltakere fra prosjektgruppene – gjennom *tilfeldig utvalg*. Dette utvalget bestod til sammen av fire menn og to kvinner fra årets og fjorårets IBP.

3.5.2 Presentasjon av respondentene

Av hensyn til anonymitet har vi ikke mulighet til å komme med en beskrivelse av respondentene og deres arbeidsoppgaver, annet enn hvordan vi velger å referere til dem i denne oppgaven. Tre av respondentene er fra 2018/2019-prosjektet, fire er fra 2019/2020-prosjektet, og de resterende to respondentene er IBP sine kontaktpersoner hos NTNU og Innovasjon Norge. Vi har valgt å anonymisere alle respondentene *helt*, ettersom det ellers med noe

tolkningsrom ville vært mulig å forstå hvilken respondent som har sagt enkelte sitater. Følgelig vil alle respondentene bli omtalt som «respondent(en)».

3.6 Fase seks – Hvordan analysere data?

Gjennomføringen av et personlig intervju fører gjerne til lydopptak og notater fra samtalen, som transkriberes. Når transkribering er gjennomført er det en enorm mengde tekst som må analyseres. Jacobsen (2015, s. 197-199) beskriver den kvalitative analysen som en konstant veksling mellom helheten og de enkelte detaljene. Han trekker særlig frem fire forhold som viktige; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, samt sammenbinde. Målet med *dokumentasjon* er å beskrive datamaterialet som er innhentet gjennom intervjuene. *Utforske* går ut på å lete gjennom og bli kjent med det innsamlede datamaterialet. *Systematisering og kategorisering* av dataen handler om å komme frem til den relevante dataen. *Sammenbinding* handler om å finne og se sammenhenger og likhetstrekk mellom den innsamlede dataen.

3.6.1 Vår fremgangsmåte for analyse av datamaterialet

Underveis i intervjuene noterte vi viktige punkter på en videreutviklet utskrift av intervjuguiden med plass til notater. I tillegg brukte vi litt tid etter hvert intervju på å diskutere interessante temaer nevnt av respondentene i intervjuene. Etter gjennomføringen av intervjuene begynte vi å *dokumentere* dataen vår ved å transkribere lydopptakene fra intervjuene. Deretter utforsket vi dataen gjennom å lese alle intervjuene og markere særlig interessante ting, likheter og ulikheter. Videre hadde vi gjort arbeidet med å *systematisere og kategorisere* dataen lettere ved at vi gjennomførte intervjuene med bakgrunn i intervjuguiden som var oppdelt i fire forskningsspørsmål (tema). Vi annoterte intervjuene for å få et kortfattet sammendrag av innholdet til hvert enkelt intervju. Til slutt *bandt vi sammen* dataen ved å sammenligne annoteringene og markeringer på papir med hverandre for å se hvilke utsagn som gikk igjen, og hvilke som stod ut.

3.7 Fase syv – Hvor gode er konklusjonene?

For å avgjøre om konklusjonene som er trukket er gode, må den interne og eksterne gyldigheten, samt påliteligheten til undersøkelsen vurderes. Mens intern gyldighet går ut om fenomenet er beskrevet på riktig måte, handler ekstern gyldighet om hvorvidt resultatene kan generaliseres. Pålitelighet omhandler troverdigheten til resultatene av undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 228 - 241).

3.7.1 Intern gyldighet

Vi vil hevde den interne gyldigheten til vår undersøkelse er høy. Vi kan argumentere for at det er samsvar mellom virkeligheten IBP står overfor og vår beskrivelse av denne virkeligheten. Likevel må flere faktorer diskuteres. En undersøkelses interne validitet vil avhenge av ulike momenter. Et moment handler om hvorvidt studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten. Vi har liten grunn til å tro at våre respondenter ikke har gitt en riktig beskrivelse. Dette underbygges av antall intervjuer vi har gjennomført, hvor den generelle oppfatningen av prosjektet viser seg å samsvare mellom de ulike respondentene. Forskjellene som fremkom kan skyldes at respondentene har deltatt i ulike prosjekter. Et annet viktig moment dreier seg om vi har fått tak i de riktige kildene, noe som vil være vanskelig for oss å garantere. Utvalget av respondenter har delvis vært tilfeldig, og det kan dermed ikke utelukkes at det finnes andre respondenter som kunne bidratt positivt til vår forskning. Et siste punkt omhandler om vi som forskere har gitt en sann representasjon av dataen vi har samlet inn, og vi vil selv hevde at dette har blitt gjort.

3.7.2 Ekstern gyldighet

Som argumentert for i kapittel 3.1.1 opplever vi at prosjektorganisasjoner til en viss grad har en standardisert organisasjonsstruktur. Dermed mener vi at konklusjonene og de tilhørende tiltakene vil kunne benyttes av andre prosjektgrupper, og at vi dermed har oppnådd noe grad av ekstern gyldighet.

3.7.3 Pålitelighet

Vi mener våre konklusjoner kan sies å være pålitelige, selv om det kan diskuteres hvorvidt enkelte faktorer kan ha påvirket i hvilken grad de er troverdige. For det første kan valget av kvalitativ undersøkelse ha påvirket påliteligheten. Vi valgte å innhente data gjennom personlige intervjuer, som var strukturert rundt fire forskningsspørsmål. Denne pre-struktureringen kan ha påvirket hvilken informasjon vi fikk samlet inn, og viktig informasjon kan dermed ha falt bort ved en slik gjennomførelse. Det bør også nevnes at vi varierte hvem som ledet de ulike intervjuene, og at det på denne måten kan ha oppstått en intervjuereffekt. I denne sammenhengen bør det også nevnes at to av årets deltakere i IBP ble intervjuet av skribenten som selv er deltaker i 2019/2020-prosjektet. På grunn av begrenset tid og ressurser til å gjennomføre intervjuene, ble det gjennomført noen intervjuer over Skype og noen intervjuer ansikt-til-ansikt. Med det kan vi også ha oppnådd en uheldig konteksteffekt, da sted

og omgivelser ikke var like ved alle intervjuene. Vi vil likevel hevde at våre resultater er pålitelige, da konklusjonene som trekkes basert på dataen i stor grad er like til tross for at dataen er samlet inn i noe ulike kontekster.

3.8 Fase åtte – Tolkning, formidling og bruk av resultater

Ifølge Jacobsen (2015, s. 389) vil resultater av en undersøkelse alltid være tvetydige. Derfor kan det gjennomføres både en substansiell og metodologisk drøfting av resultatene. Ved en substansiell drøfting sammenlignes egne funn med resultater fra annen forskning og teori. Metodologisk drøfting tar for seg hvorvidt selve undersøkelsen kan ha påvirket resultatene som er oppnådd. Denne fasen tar vi for oss i kapittel fem.

3.9 Kritikk

3.9.1 Kritikk til vår metode

Som i de fleste andre undersøkelser, er det også i vår rom for kritikk av metode. Uavhengig av hvordan informasjonen innhentes, vil det alltid foreligge noen feilkilder. For eksempel vil vår bruk av digitale hjelpemidler til gjennomføring av intervjuene, som beskrevet i 3.4.2, føre til det som kan oppleves som en større avstand mellom oss som intervjuere og intervjuobjektene. Dette er en form for feilkilde. I tillegg bør det nevnes at vi aldri med 100% sikkerhet kan vite om respondentene oppga sanne opplysninger, eller om de for eksempel hadde en grunn til ikke å fortelle den fulle sannheten.

Alle gruppens deltakere har vært involvert i intervjuprosessen, og alle har selv gjennomført intervjuer med flere deltakere. Ettersom vi er tre ulike mennesker, med forskjellig kroppsspråk, tonefall og stemmeleie er det klart at dette kan være en mulig feilkilde. Når ulike personer gjennomfører forskjellige intervjuer, vil dette gjøre at intervjuobjektene ikke opplever den samme intervjusituasjonen. Forskjellige stimuli kan fremprovosere ulike svar. Her vil det også være verdt å nevne en annen potensiell feilkilde, nemlig at en av oppgavens skribenter selv er en del av årets IBP-prosjekt og har gjennomført to intervjuer fysisk, og alene.

I tillegg til dette var det også stor geografisk avstand mellom oss og enkelte av intervjuobjektene. Dette gjorde at vi av ressursmessige årsaker måtte gjennomføre flesteparten av intervjuene via Skype. Denne forskjellen i intervjusetting i seg selv kan være en mulig feilkilde med tanke på at respondentene har opplevd intervjusituasjonen som forskjellig.

Skype-intervjuene kan også kritiseres, da dette førte til at vi i transkriberingen hadde noen få utfordringer enkelte plasser i opptakene hvor vi i korte øyeblikk rett og slett ikke forsto hva deltakerne sa. Heldigvis opplevde vi verken store eller mange utfordringer med Skype som intervjuverktøy.

En annen potensiell feilkilde var at vi hadde et lite frafall av respondenter. Frafall er vanlig ved datainnsamling. Likevel er dette veldig viktig å ta i betraktning, da vi ikke vet årsaken til de to frafallene som skjedde. Om frafallene er tilfeldige utgjør disse liten til ingen trussel for undersøkelsens reliabilitet og validitet. Det utgjør en vesentlig større forskjell om de to intervjuobjektene som trakk seg, gjorde dette av en spesiell grunn. Hva som var grunnen til at de trakk seg er vi fortsatt uvitende om, og velger derfor å ha det med som en feilkilde.

Etter det første intervjuet vårt innså vi at vi med fordel kunne ha sendt ut mer utfyllende informasjon til intervjuobjektene på forhånd. Ikke fordi respondentene skulle kunne forberede ferdige svar på spørsmål vi skulle stille, men det ville på denne måten vært enklere å få svar på det vi lurte på. Dette gjaldt blant annet styringsdokumentasjon og mandat til prosjektet. Vi sendte altså ut en mail til de resterende intervjuobjektene etter første gjennomførte intervju. Dermed hadde vi i større grad forberedt både oss selv og intervjuobjektene på eventuelle spørsmål som skulle kunne komme.

En siste feilkilde vi vil nevne, er at vi ikke har inkludert intervjuobjekter fra tidligere prosjekter enn 2018/2019. Prosjektet har eksistert siden 1984, og det kunne vært nyttig for oss å ha intervjuet deltakere fra enda tidligere prosjekter. Likevel endte vi opp med å si oss fornøyd med intervjuobjekter fra de siste to prosjektene, fordi det tross alt er dagens situasjon vi kan gjøre noe med.

3.9.2 Kritikk til teori

Det kan ved vårt valg av litteratur kritiseres at den eldste kilden vår er en artikkel fra 1989. Denne er likevel kun brukt i ett avsnitt. Gjennomsnittlig sett er den mest benyttede litteraturen vår fra 2000-tallet. Videre bør skillet mellom mandat og prosjektplan kritiseres, ettersom forskjellige forfattere benytter disse begrepene om hverandre. Selv har vi et tydelig skille mellom disse begrepene. Det er i tillegg avvik mellom måten forfatterne i vår benyttede litteratur behandler interessentbegrepet. Videre bør det nevnes at Jessen er den eneste

forfatteren i vår benyttede litteratur som skiller mellom store og kompliserte prosjekter og hverdagsprosjekter. I tillegg til en kort artikkel, har vi i metode-kapittelet kun benyttet oss av én bok som referanse. Dette kan kritiseres ettersom dette er pensumboken i kurset *Samfunnsvitenskapelig metode* som alle skribenter ved NTNU Handelshøyskolen har hatt. Det kan dermed argumenteres for at vi har et ensidig syn på undersøkelser og at vi følgelig mener kunnskapen formidlet av forfatteren er den eneste riktige på temaet.

4. Empiri og analyse

I dette kapittelet skal vi presentere funn fra våre intervjuer, før vi i det neste kapittelet skal drøfte denne empirien opp mot teori. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide, med fire forskningsspørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Ved behov stilte vi også tilleggsspørsmål utenfor vår intervjuguide. Dette kapittelet er bygd opp med utgangspunkt i vår intervjuguide. Etter hvert forskningsspørsmål vil vi komme med en foreløpig konklusjon. Av anonymitetshensyn er alle sitater skrevet på bokmål.

4.1 Forskningsspørsmål en: Hvordan er IBPs styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet?

Intervjuene avslørte delte meninger angående IBP sitt mandat. Flere av respondentene mente at prosjektmandatet ble tydeliggjort underveis i søknadsprosessen og at prosjektmedarbeiderne dermed burde ha en viss forståelse for prosjektets mål;

“Jeg synes egentlig at selve målet med rapporten har vært tydelig. Jeg tror at alle som søkte på prosjektet hadde en viss formening om at det på en måte var det produktet man skulle levere.”

“[Mandatet] ble tydeliggjort gjennom søknadsprosessen. Det var ganske godt forklart da man søkte IBP.”

De fleste av respondentene uttrykte derimot mer usikkerhet rundt prosjektets mandat, dets tydelighet og aktualitet. Enkelte respondenter uttrykte følgende om prosjektmandat:

“[Mandatet] er ikke veldig tydelig. [...] Mange [...] skjønnte ikke helt hva vi skulle gjøre eller hvordan vi skulle gjøre det, helt frem til kanskje et halvt år etter at vi hadde startet.”

“Jeg vil kanskje si det er litt utdatert [...] Vi skal se på [...] mulighetene til norske bedrifter i utlandet og [...] jeg føler ikke det er noe nytt sånn sett. Jeg føler det er veldig mange som gjør det i dag.”

“Det var liksom litt vanskelig å danne et bilde av hvem denne teksten rettes mot. Er det potensielle søkere, potensielle investorer eller er det allmennheten generelt? [...] Jeg sliter litt med å skjønne hva egentlig investorer kan få ut av det her prosjektet.”

Flere av respondentene trakk spesielt frem usikkerheten rundt prosjektets eierskap som problematisk;

“Det som kan diskuteres er jo at det står ‘Part of Innovation Norways innitativ’. Spørsmål da, som det er nå - er det egentlig det? For det er jo ikke Innovasjon Norge som tar initiativet til dette prosjektet hvert år. Det er jo studenter som driver det selv, også er jo de aktive støttespillere. Så hvem er det? Det er noe med eierskapet til prosjektet da.”

“Jeg vet ikke om det står akkurat i mandatet da, men hvem som faktisk har eierskap til prosjektet, hvordan rolle Innovasjon Norge har i det her, det sliter jeg litt med å forstå. Det står at Innovasjon Norge er initiativtaker, men hva betyr det? Så akkurat det har vært litt vanskelig under investormøter, å forklare akkurat hvilken rolle Innovasjon Norge har i det her.”

Gjennom intervjuene ble det tydelig at det var bred enighet blant respondentene om at IBP har manglende styringsdokumentasjon;

“Det er kanskje noe jeg i hvert fall har savnet. Om vi hadde det, så ble det i alle fall ikke tydelig nok da.”

“Jeg synes ikke det var noe styringsdokumenter sånn som det skulle vært, for å få til en enklere gjennomføring av prosjektet.”

“Jeg hadde iallfall inntrykk av at det ikke var så mange styringsdokumenter. [...] at på en måte hvert team [...] måtte begynne litt på scratch. Og at det ikke var så mye å lene seg på. Det var på en måte ikke en fast rigg, i hvert fall som jeg fikk med meg.”

Enigheten var også stor blant respondentene om hva IBP sine styringsdokumenter burde inneholde for å samle overordnede forventninger og rammer for prosjektet;

“Noen maler, eller noen førende dokumenter som viser at dette her er på en måte ‘best practice’. Så kan jo de justeres og forbedres fra år til år etter hver som ikke sant, prosjektgruppene gjør sine erfaringer. Så ser man ‘Oi, det hadde vært smart hvis neste gruppe hadde vært klar over dette tidligere og ikke må gjøre samme dobbeltarbeid og feil som det vi har gjort’.”

“En mal på hvordan fordele arbeidet gjennom året, en mal på hvordan komme i kontakt med mulige sponsorer. [...] Forventninger til prosjektet fra oppdragsgiver - men hvem er oppdragsgiver?”

“[Styringsdokumentene burde inneholde] overordnet kontaktpersoner og målsettinger fra kontaktpersoner. Rammeverk for finansiering. Forventninger til deltaker ovenfra. Samt at det burde være en mal for møter, og en viss grad av deadlines. Budsjett og forventninger burde samsvare.”

4.1.1 Foreløpig konklusjon

Det er bred enighet blant våre respondenter om at prosjektets styringsdokumentasjon er mangelfull. Det er derimot større uenighet om prosjektets mandat er tydelig eller ikke. Et klart problem for IBP er prosjektets eierskap og usikkerheten rundt hva investorer kan få ut av dette prosjektet. Av intervjuene fremkommer det at få respondenter verken har hørt om, eller sett IBP sine styringsdokumenter. Samtidig fremkommer det stor enighet om hva disse dokumentene burde inneholde.

4.2 Forskningsspørsmål to: Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort?

Respondentene uttrykte stor grad av enighet om rollene tilknyttet IBP. Intervjuene avdekket flere utfordringer som gikk igjen hos respondentene. En av dem var frafall av prosjektmedarbeidere. Noen respondenter sa følgende om dette:

*“H*n bare trakk seg rett og slett, [...] hadde ikke tid var vel greien der. Så, da. Da hadde du et problem da.”*

“Hvert år er det folk som trekker seg. Jeg tror hovedgrunnen er at det er forskjellige forventinger.”

Respondentene nevnte også en følelse av utydelighet rundt rollefordelingen til prosjektmedarbeiderne;

“Vi hadde etter hvert flyt over i andre roller. Så selv om det her var rollene mine, så gjorde jeg mye annet og.”

“Arbeidsmengden til de ulike roller er jo kanskje litt skjevt fordelt i utgangspunktet da. Enkelte har jo gjort klart mer å gjøre enn andre, så det blir jo litt sånn flytende roller da.”

Det nevnte frafallet forsterket opplevelsen av uklar rollefordeling. Noen deltakere opplevde at de fikk mer ansvar enn de egentlig ønsket og hadde avtalt ved prosjektets oppstart;

“Etter hvert som vi mistet [deltakere] gikk jo min rolle over i det også. Det var på en måte der det skurret litt, sant? Jeg følte at jeg egentlig hadde en oppgave, også fikk jeg en til.”

Videre opplevde respondentene utydelighet rundt forventingene som ble stilt til dem og de andre partene i prosjektet. Dette gjelder ikke bare arbeidsoppgaver, men også informasjonsoverføring til den overtakende prosjektgruppen;

“Om det kunne ha blitt gjort noe for å gjøre det mer tydelig? Det er vanskelig å si. Det kunne ha vært ... kanskje sparra litt med den som hadde roller i fjor da. Det gjorde jeg for så vidt. Jeg tok kontakt med han som hadde rollen, men han sa basically at du får mer info om det her på kick-off.”

“Da jeg overtok rollen min [...] fikk jeg beskjed om at [...] dette kan du gjøre, men det er veldig opp til deg og hva dere [...] gjør ut av rollene og prosjektet. Så det var ikke noen klare retningslinjer på verken hva vi skulle gjøre eller hva jeg måtte gjøre [...]”

“Det varierer så mye hvem som i utgangspunktet har mye å gjøre, hvem som ikke har så mye å gjøre. Og da tror jeg det er viktig å ta tyngden.. Ta litt av tyngden til dem som har mest å gjøre og flytte det over på dem som ikke har så mye å gjøre da.”

“[...] kanskje andre sine roller og ansvar kunne vært tydeligere, slik at det hadde vært enklere å lede kanskje.. At det var basert på at alle andre tok litt mer ansvar - eller noen andre også da.”

Utydelige roller og forventninger innad i IBP, var ikke det eneste det ble stilt spørsmål ved. Intervjuene avdekket stor usikkerhet rundt samarbeidspartnernes roller. Respondenter sa blant annet følgende;

“Jeg har egentlig ikke noe forhold til Innovasjon Norge i det hele tatt. Og det er jo på en måte den største samarbeidspartneren vår. Så det synes jeg hadde kanskje vært litt greit, om det forholdet hadde blitt sterkere da.”

“Jeg tror at instituttene egentlig bare donerer penger.”

Gjennom intervjuene kom respondentene også med forslag til tiltak for økt tydeliggjøring av rollene. En respondent nevnte eksempelvis informasjonsoverføring fra en prosjektgruppe til neste, som et viktig tiltak;

“Og kanskje kunne det vært en fordel om det kunne vært noe mer informasjonsovergivelse fra fjorårets team til nå, årets team. Kanskje hvis man begynner rekrutteringen tidligere [...]”

Tydeliggjøring av behov og mangler ble nevnt av en annen respondent, som også påpekte at det eksisterer ulike oppfatninger av IBP;

“[...] Men at man kanskje kunne gått videre med den samarbeidsavtalen da, med å definere helt konkret hva man bør gjøre. [...] Men da må jo alle være enige om at vi oppfatter prosjektet likt da, og det er vi jo ikke. Tydeligvis. [...] Vi kunne nok jobbet mer med den samarbeidsavtalen da, [...] men da må jo IBP også være med på å peke på hva det er prosjektet trenger, hva man føler har manglet [...] Det må bli en diskusjon mellom IBP [...] og de som skal støtte opp om det, ingen av partene kan definere det hver for seg.”

Gjennom intervjuene ble rekruttering nevnt som særlig kritisk for en vellykket gjennomføring av IBP. Som det kommende sitatet viser til, kan det sies at IBP har hatt manglende rutiner for evaluering av rekrutteringen og videreføring av prosjektet:

«[...] altså prosjektet hadde på en måte raknet som helhet, det var på en måte noen som ville videreføre det. Okei - vi må bare finne noen. Og da fant vi noen da.»

Venne-rekruttering anses som problematisk, også av de som ble rekruttert på denne måten. Respondenter sa blant annet:

*“Jeg? Hvilken rekruttering? Nei.. haha. Jeg sendte søknaden min og da fikk jeg svar et par uker senere om at jeg ble tatt med i teamet. Uten å gå gjennom noe intervju. Jeg kjente jo [tidligere deltaker] som sikkert var ansvarlig for rekruttering. Men litt usikker om det var h*n som var ansvarlig. Men jeg kjente h*n som var med på forrige team på [navn på institusjon].”*

“Jeg opplevde at de som søkte eller de som hadde en venn i prosjektet fikk rollen. [...] Jeg har inntrykk av at dette gjelder flere av de som ble rekruttert til prosjektet.”

“Det kan jo hende at det hadde vært mer engasjement hvis rekrutteringen [...] hadde vært annerledes. Ikke at det har med personene å gjøre, men at det hadde vært en lengre vei å komme til prosjektet enn å kjenne noen.”

“[...] rekruttering er jo ekstremt viktig. Og man skal ikke undervurdere det - når man er ferdig med prosjektet er nok det noe av det viktigste du gjør. [...] Min erfaring der i forhold til andre rekrutteringer er, rett og slett bare å, om man har andre bekjente som søker - ikke ta intervju med dem. Det blir veldig subjektivt med en gang - flere har gjort feil der.”

Vanskelighetene omkring sammensetningen av prosjektgruppen og egnetheten til søkere ble trukket frem som et viktig tema. En respondent som følte seg usikker i rollen sin nevnte dette:

“[utrygg i rollen grunnet] kommunikasjon fordi jeg ikke er så veldig glad i å promotere meg, jeg liker ikke å selge noe.. [...] Litt sånn frykt for negative svar.”

Respondenter hadde følgende innspill for en bedret rekrutteringsprosess:

“På rekruttering så synes jeg man kan bruke mer tid. Jeg synes kanskje det er lurt å starte tidligere.”

“Det er også den der rekrutteringsstrategien [...] I utgangspunktet så ser jeg jo at det burde vært en jevnere fordeling [...] Kanskje litt mer tydelig rundt det der med rekruttering og hva man ser for seg at skal inn i prosjektet, og kanskje på et tidligere tidspunkt. Men jeg tror kanskje man må beskrive litt mer konkret og detaljert på tidlig tidspunkt, når man skal rekruttere inn nye folk, slik at de der overgangsfasene ikke tar så veldig lang tid.”

Det ble også foreslått som et tiltak å involvere samarbeidspartnere i større grad i rekrutteringen, ettersom disse trolig sitter på erfaringsbasert kunnskap om rekruttering, sammensetting av prosjektgrupper, og en større grad av objektivitet;

“Også er det noe av miksen av folk også. Man skal jo ha en gruppe, forskjellige kompetanser i tillegg til at det skal være hyggelig også - å være sammen. Så akkurat den der intervjuprosessen kanskje man kunne hatt med institusjonene på.”

4.2.1 Foreløpig konklusjon

Det er en oppfatning av mye usikkerhet rundt roller og arbeidsoppgaver, både hos prosjektmedarbeiderne i IBP og samarbeidsinstitusjonene. En god og objektiv rekrutteringsprosess blir nevnt som en kritisk faktor for å tilegne seg de best egnede og mest motiverte prosjektmedarbeiderne. Dette vil være avgjørende med tanke på optimal gruppesammensetning. Uklare forventninger til prosjektmedarbeiderne og samarbeidsinstitusjonene har også ført til stor usikkerhet blant respondentene. Dette kan kobles opp mot ulike oppfatninger respondentene har om prosjektet; «koseprosjekt» eller en viktig ressurs for næringslivet?

4.3 Forskningsspørsmål tre: Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføringen av et prosjekt som IBP?

Det er en forholdsvis felles oppfatning blant våre intervjuobjekter om hvilke forventninger de har til lederskapet av et prosjekt som IBP. En respondent uttrykte sin forventning til ledelsen slik:

“Jeg tenker at lederen må [...] motivere, og holde en overordnet oversikt over hvor er vi, hvor skal vi. Og har klare forventninger.”

Et mer utdypende svar vi fikk, omhandlet også momenter som eierskap og hvordan prosjektlederens engasjement til prosjektet vil påvirke motivasjonen til prosjektmedarbeiderne i positiv retning;

“Det er ikke så veldig avansert det vi gjør - det handler mer om at lederen tar eierskap til prosjektet da. Vise litt engasjement, jeg tror det er veldig viktig for motivasjonen for oss andre. Så jeg tror på en måte at hvis man ikke legger inn noe innsats selv så svikter man på en måte lederen som er så dedikert til prosjektet. [...] En slik type smitteeffekt.”

Her kommer det altså frem at lederskapet kan være av stor betydning for hvordan prosjektmedarbeiderne forholder seg til prosjektet. Denne respondenten mener at engasjement fra prosjektlederen kan ha store ringvirkninger for resten av gruppen og andre samarbeidspartnere. Dette underbygger viktigheten av å rekruttere en engasjert og forpliktende leder, som evner å gjøre den jobben som trengs.

Videre er det også av bred oppfatning at oppfølging, både i form av felles og individuelle tilbakemeldinger og statusoppdateringer, kan være av stor betydning. For å gi en videre forståelse i hva som menes med dette, kan følgende sitat være bidragsgivende:

“Følge opp folk, både med fellesmeldinger og private. Jeg tror det er viktig, det er kanskje litt lett å glemme av prosjektet her i alt det man har å gjøre. [...] Så det å [...] få en privat melding av prosjektlederen, som spør hvordan det går med progresjonen, tror jeg har vært veldig viktig.”

Likevel vil det ikke alltid være slik at noens forventninger til ledelsen er ensbetydende med hvordan ledelsen utføres eller oppfattes i praksis. Selv om respondentene virket å ha en felles oppfatning av forventningene til prosjektledelsen, var det delte meninger om hvordan ledelsen faktisk ble utøvd. En respondent ga oss følgende svar på hvordan vedkommende hadde opplevd ledelsen av prosjektet:

“[Det burde] vært mer tydelig lederskap, det skal ikke være noe usikkerhet, og når du blir fortalt at ting skal skje, så må det skje [...]. Det er bare å være ekstremt tydelig, presis, ha full oversikt og være en trygghet for gruppen. I et prosjekt som dette her tror jeg at det er det aller viktigste.”

Vi har også valgt å rette fokuset på ledelse på høyere nivå, nemlig prosjektets samarbeidspartnere. Som nevnt i empiridelens første kapittel, er eierskapet av prosjektet veldig uklart for mange respondenter. Det er usikkerhet rundt hvilken rolle de ulike aktørene har, og hvordan disse kan bidra på de forskjellige områdene for å gjøre prosjektets gjennomføring enklere. Vi valgte å inkludere spørsmål om hva respondentene mente kunne blitt gjort for å bedre kommunikasjonen og samarbeidet med samarbeidspartnerne. Nedenfor følger noen av svarene vi fikk fra respondentene, først fra prosjektgruppens ståsted:

“[Bedre kommunikasjon med samarbeidspartnere gjennom] bedre tilhørighet til altså ikke kun bare enkeltpersoner, men tilhørighet til enten et utvalg eller en avdeling. Tydeligere forventninger til møter fra samarbeidspartnere.”

“[...] personlig møte folk føler jeg er en sterk ting, i hvert fall i første omgang. Da får man en personlig tilknytning til den personen, og det å da kommunisere videre blir da mye enklere.

“Jeg tror også man kunne [...] hatt en bedre diskusjon med skolene på [...] om det er noe annet de gjør som er relevant, som man kunne [...] fått et slags samarbeid med det da.”

Å møtes personlig var et svar som gikk igjen hos bort imot samtlige respondenter. I tillegg var det tydelig at mange ikke hadde noe som helst forhold til verken institusjonene eller Innovasjon Norge. De få deltakerne som faktisk hadde hatt kontakt med dem, var samstemte om at «engasjementet» lå hos enkeltpersoner, og var ikke videre forankret i samarbeidspartners organisasjoner. Også hos samarbeidspartnerne selv var det enighet om at samarbeidet med IBP hadde stort forbedringspotensialet. De kom med flere innspill på hvordan dette kunne gjøres:

“Involver oss gjerne litt mer [...] i prosjektet, for det skaper engasjement hos oss. [...] Kanskje er det noe som gjør at det på sikt kan være enklere å få noe mer finansiering. For da føler vi mer eierskap til det som faktisk gjøres.”

“Det viktigste er jo at man er i dialog. Sånn at vi som [...] skal bistå med noe [...] vet hva IBP holder på med. Og så tror jeg, at IBP eller den som er ansvarlig leder for prosjektet, også må kunne adressere de problematiske tingene som skjer i gjennomføringen av prosjektet.”

4.3.1 Foreløpig konklusjon

Som det fremkommer fra respondentene er det en felles oppfatning om hva som forventes av lederskapet i et prosjekt som IBP. Ledelsen må ifølge tidligere og nåværende prosjektmedarbeidere være forpliktet til jobben som må gjøres, og motivere resten av prosjektgruppen. Det er også ønsket om både felles og personlig oppfølging, og en ledelse som er tydelig. Utøvd ledelse har ikke alltid samsvart med gitte forventninger, noe som viser at det helt klart vil være rom for forbedring også her. Dette gjelder ikke kun prosjektleder og dens lederskap ovenfor prosjektgruppen, men også ledelse på «høyere» nivå. Det å være en god leder i et slikt prosjekt innebærer at det formelle, altså den administrative organiseringen av prosjektet, også er på plass.

4.4 Forskningsspørsmål fire: Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse?

Av intervjuene fremgikk det tydelig at det har vært problemer knyttet til kommunikasjon ved gjennomførelsen av IBP. Den geografiske distansen mellom prosjektmedarbeidere har blant annet ført til vanskeligheter med å danne en god prosjektgruppe. En respondent uttrykte følgende om gruppedynamikken:

“[...] jeg føler det er veldig godt samarbeid mellom enkelte, men det er noen jeg ikke har snakket med i det hele tatt siden første møte.”

Respondentens utsagn underbygges også ved at flere av intervjuobjektene fremhevet at de fysiske møtene som ble gjennomført gjerne var interne møter blant deltakere i samme by;

*“Ja, altså vi hadde jo interne møter da - men i mindre grupper. H*n jeg jobbet med på [institusjon] møtte jeg. De som bodde i [by] møttes, og så videre. Men gruppen som helhet møttes kun de to gangene [kick-off og studietur].”*

For enkelte førte den geografiske distansen og mangelen av gruppetilhørighet til redusert motivasjon, samtidig som det tynget arbeidet med prosjektoppgaven. En respondent uttrykte følelsen av isolasjon på grunn av den geografiske distansen mellom prosjektmedarbeiderne:

“Det har vært ganske kjedelig [å være eneste fra den byen] - jeg følte meg litt isolert. Så det hadde nok hjulpet å ha en til person på samme sted. Det kunne økt motivasjonen og samarbeidet mer. [...] Eneste måten å ha kontakt på var egentlig Messenger og Skype. Å møtes oftere hadde definitivt hjulpet.”

Flere av respondentene uttrykte også at den geografiske distansen og fraværet av fysiske møter førte til en høyere terskel for å ta opp eventuelle problemer i gruppen, da dette som regel måtte skje gjennom virtuelle møter;

“På grunn av at man ikke kjenner hverandre så godt, ulike kulturer, kjønn ... [...] jeg tror at kommunikasjon virtuelt ville vært enklere dersom vi hadde kjent hverandre bedre.”

“Om man har et problem i gruppen, er det vanskelig å ta det opp med en person via Skype som du gjerne har møtt en gang og ikke har noe personlig forhold til egentlig. Det er som å begynne i ny jobb, du går ikke rett og kjefter på noen da. Så ved å ha møttes flere ganger, og gjerne fått et mer personlig forhold i en mye større grad, så vil man kunne være mye mer direkte og ærlig, og være mer konstruktiv i arbeidet man holder på med da. [...] Men igjen - det krever at man har økonomiske midler.”

De økonomiske problemene med å øke antall fysiske møter ble trukket frem av flere respondenter. En annen respondent uttrykte følgende:

“Det jeg ser er jo at den geografiske avstanden er størst problem for IBP, at studentene sitter på en, to, tre, fire forskjellige plasser. [...] Det ideelle hadde jo vært om man hadde fått til å møttes mer sånn fysisk. [...] for IBP er jo penger den største utfordringen, og det er klart at også om man skal møtes fysisk, så må man ha en større agenda enn bare sånn ‘Ja, hvordan går det nå?’.”

Andre respondenter uttrykte den økte normaliteten og aktualiteten ved å ha færre fysiske møter;

“Selv om folk holder til i samme by, så er det jo ikke alltid at man møtes likevel. [...] Og hvis det bare er noe kjapt man skal avklare, så behøver man ikke å sitte sammen fysisk.”

“Det er jo absolutt ikke en fordel, men det er jo sånn type kommunikasjon som har blitt mer og mer vanlig [...], men det har jo helt klart svekket gruppen. [...] Men altså, det funket greit å kommunisere, men det kunne absolutt ha vært mye bedre - men da måtte man møttes personlig”

“[...] at man i starten og slutten, sees fysisk. Så kan resten for så vidt gå på Skype eller på Mail.”

En respondent påpekte viktigheten av kommunikasjon også når det oppstår utfordringer;

“Så jeg tror nok at man ikke skal være så redd for å dele, underveis i prosessen da, hvordan ting funker, og ikke funker. Ikke bare sånn “nå må vi melde inn på milepæler hva vi konkret har gjort”, men mer sånn også de tingene som ikke har blitt gjort.”

Andre respondenter mente at kommunikasjonsproblemene ikke var hovedutfordringen til IBP, men at det var med på å underbygge allerede eksisterende problemer;

“Jeg vet ikke om det [manglende fysisk tilstedeværelse] er hovedproblemet [...] Jeg føler det heller er de andre tingene [...] at folk ikke fulgte opp og rollene var litt utydelige [...] Men jeg tror det gjorde det verre [...] At man fikk et enda mer distansert forhold til hele greia.”

4.4.1 Foreløpig konklusjon

Gjennom intervjuene blir mangel av fysisk tilstedeværelse utpekt som en stor utfordring av respondentene. En konsekvens av manglende fysiske møter er at prosjektmedarbeiderne ikke er blitt tilstrekkelig kjent med hverandre for å oppnå best mulig gjennomføring av prosjektet. Dette har påvirket gruppedynamikken og samarbeidet i negativ retning, og det dannet seg undergrupper innad i prosjektgruppen som bidrar til å redusere følelsen av samhold. Det oppleves også som vanskelig å ta opp utfordringer og/eller gi kritikk gjennom virtuelle møter, noe som kan forsterkes av for svake bekjentskaper og manglende trygghetsfølelse.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte våre empiriske funn i lys av teorien utredet i kapittel to. Hensikten er å anvende teorien på funnene våre for å avgjøre om empirien samsvarer med utvalgt relevant teori. Dette kapittelet følger forskningsspørsmålenes struktur, slik som kapittel to og fire.

5.1 Forskningsspørsmål en: Hvordan er IBPs styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet?

Som det fremkommer av intervjuene, er organisasjonsstrukturen til IBP ikke tydelig. Et moment som er verdt å merke seg er at vi i denne bacheloroppgaven hittil kun har omtalt «International Business Project». Prosjektet selv har varierende bruk av deres eget navn på sosiale medier og hjemmeside. Logoen til IBP ser slik ut:



Videre er IBP registrert i Brønnøysundregisteret som «International Business». Som sektorkode oppgis International Business som «7000 Ideelle organisasjoner», med en organisasjonsstruktur tilsvarende «Forening/lag/innretning». Selv om prosjektet er registrert som en ideell organisasjon, er det i praksis en selvstendig prosjektorganisasjon. Dette begrunnes med at det produseres et nytt, unikt sluttprodukt med nye studenter som prosjektmedarbeidere hvert år. I Brønnøysundregisteret blir lederen for International Business endret til inneværende prosjektleder hvert år. I tillegg får prosjektlederen bankfullmakt, slik at hvert prosjekt «står på egne ben». Et avsluttende argument for at IBP er en selvstendig prosjektorganisasjon vil være at IBP har vært avhengig av ekstern finansiering, ut over tilskuddet fra utdanningsinstitusjonene og Innovasjon Norge, for å gjennomføre prosjektet.

Ettersom denne bacheloroppgaven skal fungere som et forprosjekt for neste års gjennomføring av IBP, vil vi komme med forslag til tiltak for forbedring av prosjektorganiseringen til hovedprosjektet, altså IBP. Dette vil føre til at de resterende fasene i prosjektets livsløp – planlegging, gjennomføring, avslutning og evaluering – vil kunne gjennomføres raskere og med bedre kvalitet. Våre anbefalte tiltak som presentert i kapittel 6.2 vil dermed komme til nytte for 2020/2021-prosjektet, samt senere prosjekter.

Som presentert i kapittel 2.1.1 skilles det mellom store og ressurskrevende prosjekter, og små og mellomstore prosjekter - hverdagsprosjekter. Prosjektlederen og prosjektmedarbeiderne i IBP er alle studenter, og jobber dermed deltid med prosjektet. Gjennom intervjuene ble det tydelig at rollebeskrivelsene er uklare, slik en respondent fortalte:

“Vi hadde etter hvert flyt over i andre roller. Så selv om det her var rollene mine, så gjorde jeg mye annet og.”

IBP har vært preget av usikkerhet, både når det gjelder organisering og gjennomførelse av prosjektet, samt rollefordelingen. Dette kan delvis skyldes at alle prosjektmedarbeiderne er studenter, uten særlig prosjekterfaring. Respondentene opplevde at det var uklart hvem som er prosjekteier/oppdragsgiver og hvem prosjektet skulle forholde seg til. Det ble heller ikke satt ned en styringsgruppe med klart mandat. Disse forholdene kan ha vært årsaken til at prosjektlederen tok mange beslutninger på egenhånd, til-dels etter kontakt med enkeltpersoner hos samarbeidspartnerne. Videre ble budsjettet beskrevet som et problem, og prosjektmedarbeiderne hadde problemer med å få inn tilstrekkelig ekstern finansiering, utover

støtten fra samarbeidspartnerne, som var nødvendig for gjennomføring av prosjektet. Det er stort sett eksterne forhold som er viktige for prosjektets rammebetingelser, som finansiering fra samarbeidspartnere og vilje til å ta eierskap til prosjektet. Alle disse faktorene sammenfaller med Jessen (2005) sine indikatorer for hverdagsprosjekter. Dermed er IBP å anse som et hverdagsprosjekt.

I kapittel 2.1.6 skilles det mellom primær- og sekundærinteressenter. Med utgangspunkt i definisjonene presentert i kapittelet, vil IBPs primærinteressenter være Innovasjon Norge, BI, NTNU og NHH, ettersom disse direkte kan påvirke IBPs beslutninger. Sekundærinteressentene vil være sponsorene til IBP, da disse ikke har myndighet til å treffe beslutninger for prosjektet. Det skal likevel sies at sponsorene kan påvirke indirekte, ved å komme med forslag til tema eller områder de ønsker dekket i rapporten. Videre kan eieren deles inn i tre interessenter; sponsor, eier og bruker. Alle studiestedene og Innovasjon Norge, samt eksterne sponsorer, finansierer prosjektet og er dermed *sponsorer*. Samtidig vil både Innovasjon Norge og eksterne sponsorer benytte seg av sluttproduktet – dermed er disse også *brukere*. Dette, i kombinasjon med at det ikke finnes en konkret eier av prosjektet, gjør rollene til interessentene svært flytende og utydelige.

Prosjektmedarbeidernes tilhørighet er studiestedene de er registrert ved. Studiestedene vil dermed være *basisorganisasjoner*. *Prosjektledelsen* består av prosjektlederen og assisterende prosjektleder. Prosjektmedarbeiderne, prosjektleder og assisterende prosjektleder i IBP er del av *prosjektgruppen*. Grafisk designer som trengs for utarbeidelse av sluttproduktet er *leverandør*.

Som antydnet i kapittel 1.2 anser vi Innovasjon Norge som oppdragsgiver/prosjekteier av IBP. Vi mener dette er en naturlig konklusjon ettersom Norsk Eksportråd, som ble fusjonert med Innovasjon Norge i 2001, opprinnelig var oppdragsgiver og eier av IBP. I henhold til Innovasjon Norge sin definisjon av prosjekteiere, presentert i Prosjektlederprosessen, vil Innovasjon Norge være en C-eier. Dette er grunnet at de ikke «offisielt» har tatt på seg rollen som eier og oppdragsgiver, men «kun» bidrar med økonomiske midler og noe rådgivning.

IBP har i liten til ingen grad styringsdokumentasjon, slik en respondent sa:

“Jeg synes ikke det var noe styringsdokumenter sånn som det skulle vært, for å få til en enklere gjennomføring av prosjektet.”

Dette er å anse som en naturlig konsekvens av liten formalisering av roller og ansvar mellom IBP og samarbeidspartnerne. En respondent påpekte også at alle parter i prosjektet må være enige i oppfatningen av IBP, for å skape best mulig samarbeid og styringsdokumentasjon – “og det er vi jo ikke”, som en av respondentene sa.

Av styringsdokumentasjon tilgjengelig på hjemmesiden til IBP, fantes det rollebeskrivelser og et mandat som inkluderte mål og misjon, se vedlegg 8.3 *Sekundærdata: Mandat* og 8.4 *Sekundærdata: Rollebeskrivelser*. Nedenfor følger et utdrag av IBPs mandat som tydelig vektlegger prosjektets merverdi.

«[...] The work of the International Business Project contributes to strengthen this competence through hands on research that uncovers distinctive market opportunities and seeks to develop understanding and awareness of cultural discrepancies that may occur in interactions with foreign markets and business culture. This cooperation between the students and Innovation Norway is an exciting and relevant experience to learn, grow and progress both professionally and as a person!»

Flere respondenter stusset på relevansen av prosjektet og/eller sluttproduktet. Mange poengterte problemet med digitalisering og at bedrifter i dag selv kan finne relevant informasjon på nett;

“Jeg vil kanskje si det er litt utdatert [...] Vi skal se på [...] mulighetene til norske bedrifter i utlandet og [...] jeg føler ikke det er noe nytt sånn sett. Jeg føler det er veldig mange som gjør det i dag.”

Dette sitatet og utdraget fra mandatet overfor viser at IBP ikke har tydeliggjort for prosjektmedarbeidere hva de får ut av å delta på prosjektet. En viktig del av målet med IBP er å gi studenter erfaring og utviklingsmuligheter i det markedsorienterte prosjektarbeidet som IBP representerer. Å gi prosjektmedarbeiderne tilstrekkelig informasjon om formål, mandat, forventninger og muligheter med prosjektet er dermed viktig å fokusere på.

En godt utarbeidet prosjektplan og Project Overview Statement er helt sentralt for å kunne gjennomføre et vellykket prosjekt. Ettersom målsettingen og planleggingen til IBP har vært noe «løs», som det gjerne vil være i et hverdagsprosjekt, har milepæler og beslutningspunkter

blitt benyttet i liten grad. Dermed har ikke beslutningspunkter om avslutning eller videreføring av prosjektet blitt diskutert etter hver fase i prosjektets livsløp. Dette viser at det har vært en mangelfull prosjektplanlegging, og at en prosjektplan med formål, aktiviteter, milepæler, leveranser og risiko ikke har blitt tilfredsstillende laget og godkjent. IBP har ikke operert med tydelige delmål, suksesskriterier eller kartlagte hindringer og utfordringer. Prosjektet kan sies å ha basert seg på tidspress. Først når fristen for leveransen av sluttproduktet nærmer seg, oppleves seriøsiteten av prosjektet. For å oppnå en bedre organisering og (tids)planlegging vil det for IBP være fordelaktig å utarbeide en Project Overview Statement.

Intervjuene viste at det var delte meninger om tydeligheten og aktualiteten til IBPs mål. Fra hjemmesiden til IBP kan det leses følgende:

«[...] main purpose of exploring and defining new international market opportunities for Norwegian companies and establishments. Through increased knowledge, the project contributes to more positive and open-minded thinking regarding emerging markets, which in turn leads to higher interest for emerging markets and a more international focus for Norwegian business.»

Med bakgrunn i dette utdraget kan vi konkludere med at samfunnsmålet til IBP er internasjonalisering. Dette begrunner vi med at den overordnede verdiskapningen som tilføres både det norske og «prosjektlandets» samfunn. Dette stemmer overens med vår konklusjon om at prosjektets eierskap hører til hos Innovasjon Norge, som blant annet har internasjonalisering som mål. Effektmålet til IBP er økt kunnskap om landene som undersøkes, noe som presenteres i sluttproduktet. Resultatmålet blir å skrive en rapport som er spennende, interessant og nyttig lesing for fremtidige brukere.

Ettersom IBP er et årlig prosjekt med årlige utskiftninger av prosjektmedarbeidere, vil evaluering spille en sentral rolle for den overtakende prosjektgruppen. Det fremkommer av intervjuene at gjennomførte prosjekter fra tidligere år ikke har blitt evaluert tilstrekkelig. En respondent sa følgende:

«[...] altså prosjektet hadde på en måte raknet som helhet, det var på en måte noen som ville videreføre det. Okei - vi må bare finne noen. Og da fant vi noen da.»

Dette sitatet viser til en mangelfull evaluering av relevansen og bærekraftigheten til prosjektets videreføring. Rekrutteringen ser ut til å ha blitt basert på sentimentalitet og et ønske om å ikke være «den» prosjektgruppen som avslutter IBP etter over 30 år. Dette kan korrelere med manglende vilje til å bidra med kompetanseoverføring til neste prosjekt, noe som ble påpekt under intervjuene;

«Jeg tok kontakt med han som hadde rollen, men han sa basically at du blir å få mer info om det her på kick-off møtet.»

Det kan dermed konkluderes med at IBP ikke har hatt en systematisk form for evaluering. Å gjennomføre evaluering med basis i teorien presentert i kapittel 2.1.8 mener vi vil være til stor hjelp for prosjektet. Særlig viktig vil sluttvurderingen for 2019/2020-prosjektet være, der de med bakgrunn i egne erfaringer og framtidsutsikter først og fremst bør vurdere bærekraftigheten og relevansen til IBP.

5.2 Forskningsspørsmål to: Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort?

Innledningsvis i kapittel 2.2 om roller, ble viktigheten av fordeling av oppgaver, ansvar og myndighet mellom partene i prosjektet tydeliggjort. Av våre intervjuer fremkommer det at en slik fordeling i IBP tilsynelatende er vag. Prosjektmedarbeiderne er studenter fra ulike universiteter som blir rekruttert for gjennomføring av oppdraget. Dette medfører at prosjektmedarbeiderne i utgangspunktet ikke har kjennskap til hverandre i forkant av prosjektet, noe som minsker trygghetsfølelsen i gruppen. Tydeligere fordeling av oppgaver, ansvar og myndighet vil bidra til å bedre dette.

Av våre intervjuer fremkommer det at prosjektmedarbeiderne i utgangspunktet får tildelt en klar og definert rolle, men at skillet mellom egen og andres rolle med tiden viskes ut. Det er flere årsaker til at grensene mellom de ulike rollene har en tendens til å forsvinne. Noen respondenter forklarte dette med at enkelte prosjektmedarbeidere falt fra prosjektet, og at vedkommende sine oppgaver ble overført til de resterende prosjektmedarbeiderne. Andre forklarte dette ved å se nærmere på den skisserte arbeidsmengden som tilhørte de ulike rollene. Enkelte roller sies å være mer tidkrevende og med en større tilhørende arbeidsmengde enn andre. Dermed er det flere faktorer som bidrar til et mer flytende skille. Følgelig vil denne

uklarheten kunne legge en demper på prosjektgruppens fulle potensiale, da klarlagte og avtalte roller fra begynnelsen av vil bidra til økt effektivitet. Vi har dermed grunn til å tro at det uklare skillet i arbeidsoppgaver har ført til dobbeltarbeid, misforståelser og frustrasjon blant prosjektmedarbeiderne.

Et annet moment som fremkommer av vår empiri, når det gjelder fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver, omhandler rollene til samarbeidspartnerne til prosjektet. Av intervjuene fremkommer det at prosjektmedarbeiderne og samarbeidspartnerne har ulike oppfatninger av rollefordelingen. Prosjektmedarbeiderne virker ikke å ha en klar oppfatning av hva samarbeidspartnerne er der for, sett bort i fra bidrag i form av økonomisk støtte. Samarbeidspartnerne på sin side opplever også at de kun bidrar med penger, men at de kunne tenkt seg å gjøre mer. Spørsmålet vil da dreie seg om hva de kan bidra med. Dermed kan vi konkludere med at det også her finnes et potensiale til forbedring. Ved å klarlegge på et tidlig stadium, gjerne før neste prosjekt igangsettes, hva samarbeidspartnerne kan gjøre for å bistå studentene, vil prosjektets effektivitet øke.

Ettersom frafall av prosjektmedarbeidere har vært et problem for IBP, må det ses nærmere på rekrutteringsprosessen. Det vil være viktig for IBP å sikre at de finner motiverte studenter med den riktige teoretiske og praktiske kompetansen, nettopp på grunn av sårbarheten som medfølger hverdagsprosjekter.

Jessen (2005) trekker frem bekjenskaper som et mulig positivt bidrag i rekrutteringsprosessen, som nevnt i kapittel 2.2.3. Våre respondenter stiller seg derimot kritisk til en slik måte å rekruttere på. En tilsynelatende felles oppfatning er at flere av prosjektets medarbeidere har fått tildelt en rolle, ikke på bakgrunn av kompetanse og ferdigheter, men på grunn av bekjenskap til tidligere prosjektmedarbeidere. Ses dette i lys av at flere deltakere har besluttet å droppe ut av prosjektet, og eksempelvis følgende sitat, er det grunn til å tro at det finnes hull i rekrutteringsprosessen som må fylles;

“Det kan jo hende at det hadde vært mer engasjement hvis rekrutteringen [...] hadde vært annerledes. Ikke at det har med personene å gjøre, men at det hadde vært en lengre vei å komme til prosjektet enn å kjenne noen.”

På den andre siden kan det være et poeng med en slik rekrutteringsprosess, ved at gruppen slipper å bruke verdifull tid på å bli kjent dersom det rekrutteres med bakgrunn i bekjenskaper. IBP har en varighet på ett år, noe som selvsagt betyr at tid er en dyrebar ressurs. Dermed burde prosessen utformes på en måte som henter inn de riktige personene, med den riktige kompetansen og de riktige evnene – og følgelig dedikere disse personene til de riktige rollene. Om rekrutteringsprosessen skjer med bakgrunn i bekjenskap eller ikke, trenger ikke å være av betydning. Så lenge de man har kjennskap til fra før, vurderes på lik linje som andre med tanke på kunnskaper, ferdigheter og motivasjon. Når det kommer til grad av heterogenitet i prosjektgruppene, fremkommer det ikke av våre intervjuer at dette er noe som legges vekt på i rekrutteringsprosessen.

McIntyre og Salas åtte komponenter om egenskapene et effektivt team innehar, presentert i kapittel 2.2.5, kan også diskuteres i lys av IBP. Ettersom IBP er et gjentakende prosjekt med årlig utbytting av prosjektmedarbeiderne, vil det være vanskelig å klarlegge om prosjektet innehar disse egenskapene. Lederrollen vil være ansvarlig for både å skape og opprettholde det som kreves for at prosjektgruppen skal arbeide effektivt, men i IBP skiftes prosjektlederen ut hvert år på lik linje med den resterende prosjektgruppen. Dermed er det naturlig at respondentenes svar må ses i lys av at de har opplevd ulike typer lederskap.

Noen respondenter fortalte at prosjektmedarbeiderne burde «ta litt av tyngden» fra de medarbeiderne som hadde tidvis krevende oppgaver. Dette kan tilsi at IBP innehar den fjerde av komponentene til McIntyre og Salas som omhandler at medlemmene er villige til å avlaste og støtte hverandre. I tillegg har vi inntrykk av at deltakerne ønsker å få tilbakemelding fra prosjektlederen (komponent en), men her ser vi også forskjeller fra de ulike prosjektgruppene om dette har vært/er en realitet eller ikke. På bakgrunn av dette kan det legges til grunn at IBP har potensiale for å kunne bli et effektivt team, men at dette må innarbeides i gruppen fra begynnelsen av prosjektet. Som skrevet i kapittel 2.2.5, vil ikke alle prosjektgrupper kunne oppnå dette, men komponentene vil kunne fungere som gode retningslinjer.

I kapittel 5.1 konkluderte vi med at Innovasjon Norge er oppdragsgiver og eier av IBP. Dette mener vi er en viktig konklusjon å trekke, ettersom det blant våre respondenter foreligger usikkerhet om hvem som innehar rollen som prosjekteier/oppdragsgiver. Som øverste ledd i organisasjonsstrukturen, vist i figur 1, er det naturlig å anta at uklarhet rundt denne rollen kan være opphav til misforståelser og usikkerhet. Som det fremgår av våre intervjuer kan det virke

som om prosjektmedarbeiderne mener Innovasjon Norge innehar denne rollen, mens Innovasjon Norge mener eieren av prosjektet er studentene selv. Dette gir sterke indikasjoner på uklarhet rundt prosjekteierrollen, noe som burde bli klarlagt før senere gjennomføring av prosjektet.

Som det står i kapittel 2.2.4.1 vil prosjekteier/oppdragsgiver ha et overordnet ansvar for prosjektet, og skal sikre at ansvar og myndighet er klart og tydelig formulert for de ulike partene av prosjektet. Når det ikke er klarhet omkring hvem som innehar denne rollen, kan det med stor sannsynlighet bli en kilde til ineffektivitet. Det er også uklarhet omkring hvem som innehar rollen som prosjektansvarlig i IBP.

Som konkludert i drøftingen av det første forskningsspørsmålet, har ikke IBP en styringsgruppe. Det har vært noe oppfølging fra samarbeidspartnerne, men dette har hovedsakelig skjedd på initiativ fra prosjektlederen. I tillegg opplevde prosjektmedarbeiderne manglende interesse for prosjektet fra samarbeidspartnerne. Disse har veiledet til noe grad, men har samtidig påpekt en følelse av å ikke bli involvert tilstrekkelig;

“Involver oss gjerne litt mer [...] i prosjektet, for det skaper engasjement hos oss. [...] Kanskje er det noe som gjør at det på sikt kan være enklere å få noe mer finansiering. For da føler vi mer eierskap til det som faktisk gjøres.»

Ifølge respondenter var det ikke en lett prosess å få finansiering av samarbeidspartnerne. Selv om samarbeidspartnerne bidrar med finansiering, var ikke dette en lett prosess ifølge respondentene. Det gikk flere måneder fra beløpet for støtte var fastsatt til det var inne på kontoen. I tillegg mangler det fortsatt en kontaktperson for prosjektet på NHH.

Det er verken fastsatt en referansegruppe eller faglig rådgiver for IBP. Det kan likevel diskuteres om samarbeidspartnerne til en viss grad kan anses som faglige rådgivere. Dette fordi de har bidratt med noe veiledning, og delvis er med på å bestemme retningen og utviklingen og utviklingen av prosjektet. Det kan argumenteres for at tidligere prosjektgrupper kan fungere som en slags referansegruppe for prosjektet. Disse har erfaringsbasert kompetanse for gjennomføringen, og kan dermed fungere som en støtte for prosjektet.

5.3 Forskningsspørsmål tre: Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføring av et prosjekt som IBP?

Forventningene våre respondenter hadde til prosjektledelsen av IBP sammenfaller godt med definisjonene av ledelse presentert i kapittel 2.3.1. Det fremkommer derimot av vår innsamlede empiri at utøvd ledelse ikke alltid har vært i samsvar med respondentenes forventninger til god prosjektledelse. Respondentene uttrykte blant annet at de ønsker en leder som tar eierskap til prosjektet, som motiverer prosjektmedarbeiderne ved å selv være engasjert, samt en leder som har en overordnet oversikt over prosjektet og klarer å følge opp underveis. Respondentens forventninger til prosjektledelsen henger godt sammen med de sentrale kvaliteter en god prosjektleder ifølge Nyhlen (2002) burde ha.

Av intervjuene som ble gjennomført, fremgikk det at prosjektledere av IBP hadde utført et bredt spekter av oppgaver. Respondentene nevnte blant annet oppgaver som å utforme planer over ting som skulle gjøres, sette tidsfrister, delegere oppgaver, etablere forhold og utforme avtaler med samarbeidspartnere, samt motivere og engasjere prosjektmedarbeiderne. Med utgangspunkt i disse oppgavene kan vi påstå at prosjektlederen utfører både oppgaver knyttet til administrasjon og ledelse. Dermed kan det sies at prosjektlederne har hatt kompetanse på de tre ulike områdene som er presentert i kapittel 2.3.5.1.

Om situasjonsbestemt ledelse er et fokusområde for IBP er et tema for diskusjon. På den ene siden roser enkelte av prosjektets medarbeidere lederens evne til å motivere og følge opp gruppens medarbeidere. På den andre siden har vi også fått tilbakemeldinger på at flere av gruppens prosjektmedarbeidere har valgt å forlate prosjektet før sluttproduktet var ferdigstilt. Det kan tenkes at det skyldes manglende motivasjon, men uten å ha intervjuet personer som har falt fra, vil det ikke være mulig å slå fast de nøyaktige årsakene. I tillegg har noen respondenter en oppfatning av at lederen ikke innehar de relevante egenskapene som er fordelaktig for ledelse. Respondentene i vår undersøkelse hadde forskjellige oppfatninger av ledelsen, noe som igjen må ses i lys av at de ulike prosjektgruppene har opplevd forskjellige typer lederskap. Rekrutteringsprosessen kan også gjøres gjeldende for å forklare bortfall, dersom ledelse i seg selv ikke innehar et godt nok forklaringsgrunnlag.

Som skrevet i kapittel 2.3.3 vil effektiv ledelse avhenge av lederens evne til å tilpasse seg omstendigheter og vurdere medarbeidernes kompetanse opp mot deres arbeidsoppgaver. Det kommer frem av våre intervjuer at en andel av medarbeiderne innehar roller med tilhørende

arbeidsoppgaver som muligens ikke er optimal for vedkommende. Eksempelvis kan en respondent som følte seg utrygg i kontakt med investorer, grunnet frykt for negative svar, trekkes frem. Det vil være tolkningsrom for om dette skyldes kun ledelse, eller om rekrutteringsprosessen også kan vektlegges som årsak.

Som presentert i kapittel 2.2.3.1 er dimensjonene i Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse støttende og styrende atferd. Vi har delvis inntrykket av at IBPs prosjektleder er flink til å følge opp sine medarbeidere. Dette fremheves blant annet av følgende sitat:

«[Leder] har vist så mye engasjement og drivkraft. Det er liksom vanskelig å ikke gjøre en innsats selv når man ser liksom, hvor mye innsats [leder] legger i det. [Leder] er virkelig motivert da. [...].»

Prosjektmedarbeidere fremhever det som viktig at lederen er god på oppfølging, og verdsetter både felles og privat oppfølging. Dermed forstår vi det slik at begge de to dimensjonene fremtrer som viktige for medarbeiderne, og da særlig den støttende dimensjonen. Likevel kan vi heller ikke her drøfte oss frem til en bestemt lederstil som ønskes av medarbeiderne. Årsaken er at situasjonsbestemt ledelse legger til grunn at omgivelser og medarbeidere er dynamiske – de er i stadig forandring og under utvikling. Lederstil må tilpasses den enkeltes kompetanse og motivasjon (evne og vilje) og ses i sammenheng med andre faktorer (rammebetingelser) som for eksempel tid.

Ettersom vår empiri er basert på medarbeidere som ikke bare har opplevd ledelse fra ulike ledere, men også har noe ulik oppfatning av ledelse utøvd fra en og samme leder, gir dette oss grunn til å tro at det til en viss grad utøves situasjonsbestemt ledelse. Om dette er bevisst fra lederens side er ikke sikkert. Dermed kan vi også her konkludere med at situasjonsbestemt ledelse i en større grad kan innarbeides i IBP, og burde fungere som retningslinjer for fremtidige ledere.

I kapittel 2.3.4 presenterte vi prosesser i ledelse. Ettersom IBP er sammensatt av studenter fra ulike universiteter, studieretninger og nasjoner, vil dette påvirke prosjektgruppens evne til å samarbeide. Gjennom intervjuene kom det frem at prosjektlederne delvis evnet å tilpasse seg

disse faktorene for å oppnå gode faglige prosesser, i tillegg til å se ferdighetene til de enkelte prosjektmedarbeiderne, for å oppnå best mulig resultat.

I et prosjekt som IBP, hvor studenter styrer, vil det ofte være særlig mye uklarhet. Prosjektlederen må ha god kontroll på hva som blir gjort til enhver tid, da det er dette administrative prosesser handler om. En respondent mener at oppfølging med både private og felles meldinger til prosjektmedarbeiderne er viktige og kan skape en motiverende effekt for prosjektmedarbeiderne:

“Følge opp folk, både med fellesmeldinger og private. Jeg tror det er viktig, det er kanskje litt lett å glemme av prosjektet her i alt det man har å gjøre. [...] Så det å [...] få en privat melding av prosjektlederen, som spør hvordan det går med progresjonen, tror jeg har vært veldig viktig.”

På grunnlag av intervjuene kan det sies at samspillet i prosjektgruppen ikke har fungert optimalt. Respondenter sa blant annet at det var noen de ikke hadde snakket med i det hele tatt siden første møte. Likevel ble kontinuerlig oppfølging av prosjektmedarbeiderne, blant annet gjennom private meldinger, prioritert av en prosjektleder. Dermed kan det sies at sosiale prosesser ble vektlagt.

5.4 Forskningsspørsmål fire: Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse?

Det fremkommer av vår innsamlede empiri at det å skape en felles forståelse av prosjektoppgaven og prosjektets formål har vært en stor utfordring i IBP. Dette viser til manglende kommunikasjon blant partene i prosjektet. Gjennom våre intervjuer kom det tydelig frem at geografisk distanse, interne grupperinger og dårlig kommunikasjon bidro til at prosjektmedarbeiderne slet med å danne en god prosjektgruppe. Det er lite som tyder på at verken prosjektgruppen eller samarbeidspartnerne har hatt et stort fokus på hvordan kommunikasjonen i IBP burde vært kanalisert for å optimalisere denne. Som presentert i kapittel 2.4.1 er riktig valg av kommunikasjonskanal viktig for å skape en god prosjektgruppe. Derfor er kommunikasjon noe IBP bør fokusere på fremover.

Resultatene fra vår innsamlede data viser at prosjektmedarbeiderne ønsker klar og tydelig kommunikasjon fra prosjektlederen. En respondent sa følgende:

«Det er bare å være ekstremt tydelig, presis, ha full oversikt og være en trygghet for gruppen. I et prosjekt som dette her tror jeg at det er det aller viktigste.»

Av våre respondenter fremkommer det at kommunikasjonen til tider var mangelfull, og at de ønsket en tydelig og mer presis kommunikasjon fra sin prosjektleder. Fremtidige prosjektledere kan dermed med fordel basere en stor del av sin kommunikasjon på *formidlingsmodellen*, presentert i kapittel 2.4.2. Her vil utformingen av budskapet være den avgjørende faktoren for prosjektlederen. Det vil samtidig være viktig for prosjektlederen å være klar over hvilke støykilder som kan forstyrre kommunikasjonen. Lav motivasjon er en kritisk støykilde i IBP, da svar fra vår datainnsamling viste at dagens organisering av prosjektet førte til lav motivasjon blant flere av prosjektmedarbeiderne.

Vår innsamlede empiri viser at kommunikasjonen mellom prosjektlederen og samarbeidspartnere med fordel kan utformes noe forskjellig fra kommunikasjonen mellom prosjektlederen og prosjektmedarbeidere. En av respondentene uttrykte det slik:

“Det viktigste er jo at man er i dialog. Sånn at vi som [...] skal bistå med noe [...] vet hva IBP holder på med. Og så tror jeg, at [...] den som er ansvarlig leder for prosjektet, også må kunne adressere de problematiske tingene som skjer i gjennomføringen av prosjektet.”

For å oppnå best mulig kommunikasjon med samarbeidspartnerne kan prosjektlederen med fordel benytte kretsløpsmodellen, illustrert i figur 6. Ved benyttelse av denne kommunikasjonsmodellen vil gjensidig kommunikasjon være avgjørende for problemløsning.

Ettersom tilbakemelding kan bidra til forbedring på flere områder viser vi til viktigheten av tydelige, konstruktive og konkrete tilbakemeldinger. Vår innsamlede data viser at flere av respondentene føler at terskelen for å ta opp ting er svært høy. Mange uttrykte at de ikke følte seg trygge nok til å ta opp ting, ettersom at de ikke kjente hverandre godt nok. Dette kan ses i sammenheng med teori presentert i kapittel 2.4.3 om at mange vegres for å gi tilbakemeldinger i frykt for mottakerens reaksjon.

Basert på svarene fra våre respondenter kan det virke som om IBP har havnet i en ond sirkel når det gjelder åpen kommunikasjon og konkrete tilbakemeldinger. Som nevnt i forrige avsnitt, mener flere av prosjektmedarbeiderne at det er vanskelig å si ifra, samt det å ha en tydelig og åpen dialog. Resultatene fra vår innsamlede data viser at prosjektgruppen med fordel kunne forbedret gruppedynamikken, og dermed også tilliten i gruppen, ved å fokusere mer på kommunikasjon.

Mangel på fysiske møter har ført til dårligere gruppedynamikk. For å kompensere for mangel av kroppsspråk under digitale møter behøver medarbeidere i virtuelle prosjektorganisasjoner å kommunisere åpent og ofte. Flere respondenter nevnte et behov, og et ønske, om flere faste fysiske møter, gjerne da spesielt i starten og slutten av prosjektet. Som Jacobsen (2016) hevder, vil det første møtet mellom prosjektmedarbeiderne være et svært viktig punkt i teambyggingen.

Ut fra svar fra våre respondenter, har vi fått et inntrykk av at flere av respondentene er innforstått med at virtuelle team vil ha begrensede muligheter til å møtes fysisk og at prosjektgruppen dermed er nødt til å effektivisere bruken av teknologiske hjelpemidler for å oppnå best mulig kommunikasjon. Som en respondent uttrykker:

“Det er jo absolutt ikke en fordel, men det er jo sånn type kommunikasjon som har blitt mer og mer vanlig [...]»

6. Resultat og konklusjon

Med denne bacheloroppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen vi presenterte innledningsvis; *“Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?”*. Vi vil i dette kapitlet først ta for oss hovedkonklusjonen av vår bacheloroppgave, etterfulgt av forslag til tiltak IBP kan iverksette. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning.

6.1 Hovedkonklusjon

Med bakgrunn i våre funn mener vi at styringsdokumentasjon, roller, ledelse og kommunikasjon er viktige fokusområder for International Business Project. Vi mener derfor prosjektet har et stort forbedringspotensial innenfor disse områdene.

Vår studie viser at IBP ikke har jobbet systematisk. Prosjektgruppene har ikke hatt fastsatte delmål og frister, og mye arbeid har blitt fullført i et hastverk grunnet tidspress. Dette kan forklares med manglende prosjektplanlegging. Det er heller ikke blitt benyttet styringsdokumentasjon under gjennomføringen av prosjektet. Dette kan ha vært med på å skape uklarhet og usikkerhet rundt roller, oppgaver, ansvar og myndighet. Rollebeskrivelsene for prosjektet er tydelig beskrevet på IBPs nettside, se vedlegg 8.4 *Sekundærdata: Rollebeskrivelser*. Likevel oppleves ikke rollene som tydelig definert i gjennomføringen av prosjektet, mye på grunn av frafall underveis og generell usikkerhet omkring ansvarsoppgaver. Dette kan delvis løses ved en forbedret rekrutteringsprosess. Samarbeidspartneres roller må også tydeliggjøres. Det må i fellesskap avklares hvordan de i større grad kan bidra til prosjektet. Videre er det viktig for prosjektmedarbeiderne at prosjektlederen følger opp både felles og privat. Det oppleves som avgjørende at prosjektlederen evner å tilpasse seg dynamiske omgivelser og ulik kompetanse hos prosjektmedarbeidere. Vi mener dermed at situasjonsbestemt ledelsesmetode må innarbeides i IBP. Manglende kommunikasjon og tilbakemeldinger har vært en gjennomgående utfordring, og kan ha vært med på å forsterke de allerede eksisterende vanskelighetene i IBP. Til slutt oppleves prosjektet å ha mangelfulle rutiner når det gjelder evaluering av gjennomførte prosjekter. Dette kan ha ført til at IBP har gått glipp av verdifulle læringsmomenter.

Overordnet kan vi dermed si at manglende styringsdokumentasjon, utydelige roller, varierende lederskap, og svekket kommunikasjon er underliggende årsaker til dagens situasjon i IBP. Dermed introduserer vi i kapittel 6.2 tiltak som kan gi svar på vår problemstilling.

6.2 Forslag til tiltak

- Utarbeide en kontrakt som underskrives av alle prosjektmedarbeiderne. Denne kontrakten vil fungere som en bindende avtale, i tillegg til å skape et forpliktende samarbeid og et styrket fellesskap.
- Sikre en god kick-off hvor kompetanseoverføring, erfaringsutveksling, relasjonsbygging og forventninger til prosjektet står i fokus. Dette gjelder både innad i prosjektgruppen, samt på tvers av International Business Project og samarbeidspartnerne.

- Sikre at kontaktinformasjon fra den avsluttende prosjektgruppen videreføres til kommende prosjekt. Dette kan bidra til at kompetanseoverføringen kan fortsette utover kick-off i form av spørsmål via epost eller andre digitale plattformer.
- Endre rekrutteringsprosessen ved å skifte fokus fra kun akademiske evner i form av karakterutskrift, til også å inkludere personlige egenskaper og motivasjon. Søknadsbrev og intervjuer kan fremdeles benyttes i rekrutteringsprosessen, men i tillegg vil vi anbefale at en personlig kravspesifikasjon, utformet i vedlegg 8.5 *Personlig kravsspesifikasjon*, benyttes. På denne måten vil søkerens personlighet kartlegges, og gruppens sammensetning kan optimaliseres.
- Utarbeide nytt og tydelig mandat.
- Utarbeide en ny og tydelige prosjektplan. Det vil være fordelaktig å gjennomføre jevne statusmøter, eksempelvis annen hver uke, for gjennomgang av leveranser og status på disse, samt hva som skal gjøres til neste møte. Ved å gjøre dette oppnås mål- og milepælplanlegging.
- Utarbeide en Project Overview Statement.
- Utarbeide en tydelig organisasjonsstruktur som kartlegger oppgaver, myndighet og ansvar.
- Utarbeide og gjennomføre systematiske rutiner for evaluering.
- Se på mulighetene for å begrense antall campuser studentene kommer fra ettersom både BI og NTNU har tre campuser hver. Dette vil kunne redusere avstanden mellom prosjektmedarbeiderne.

6.3 Forslag til videre forskning

Grunnet denne bacheloroppgavens begrensning av tid og omfang, er vår forskning begrenset til de tiltakene vi har konkludert med og presentert i kapittel 6.2. Vi vil derfor anbefale at det forskes videre med utgangspunkt i følgende problemstilling: «*Hva vil være den ideelle sammensetningen av prosjektgruppen for International Business Project?*»

7. Referanseliste

- Academic Work . (2020) *Hva er rekruttering?* Tilgjengelig fra <https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/hva-er-rekruttering> (Hentet 25.02.20)
- Allot, N. (2019) *Kommunikasjon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/kommunikasjon> (Hentet 14.02.20)
- Amundsen, O., og Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme - Og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Andersen, E., Grude, K., OG Haug, T. (2009) *Målrettet prosjektstyring*. 6. utg. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Assmann, R. (2008) *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2015) *Hva er forskningsetikk?* Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hva-er-forskningsetikk/> (Hentet 19.03.20)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019a) *Dokumentmaler*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/dokumentmaler> (Hentet 11.02.20)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019b) *Prosjektbegrunnelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/ledelsesprodukter/prosjektbegrunnelse> (Hentet 11.02.20)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019c) *Prosjekteier*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/roller/prosjekteier> (Hentet 11.02.20)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019d) *Prosjektleder*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/roller/prosjektleder> (Hentet 11.02.20)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019e) *Prosjektdeltaker*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/roller/projektdeltaker> (Hentet 11.02.20)
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 1. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Esnault, M. (2005) *Prosjektoppstart: Du har ikke tid til å ha det travelt*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Grepne, A. L., & Austvik, K. (2013). *Prosjektledelse i praksis*. Tilgjengelig fra: https://slideplayer.no/slide/1893628/?fbclid=IwAR2aV02QZAKbtmO15kKNUPZ4FJxL5noltnuPmXJxElwJ6YeyZHT_H--M3MA (Hentet 24.02.20)

Grønhaug, K. &. (1989). Er kvalitative metoder kvalitativt bedre? BETA.
Hjertø, K. (2000). Tid for effektive team: Fra klisjé til realiteter. *Magma*, 5/2000.
Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>

Innovasjon Norge (2019). *PLP (Prosjektlederprosessen)*. Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/plp-prosjektlederprosessen/> (Hentet: 27.02.20)

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2016) *Engangsorganisasjonen - organisering og ledelse av prosjekter*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jessen, S. A. (2005) *Prosjektledelse trinn for trinn - en håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Utg. 4. Oslo: Universitetsforlaget.

Johansen, A., Langlo, J. A., Olsson, N., og Rolstadås, A. O. (2014) *Praktisk prosjektledelse. Fra idé til gevinst*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000) The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, Vol.18, No.2, 183-194. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0)

Kolltveit, B., og Reve, T. (2002) *Prosjekt - organisering, ledelse og gjennomføring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Nylehn, B. (2002) *Prosjektorganisering - Teorigrunnlag og implikasjoner*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Rolstadås, A. (2019). *Prosjektorganisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/prosjektorganisasjon> (Hentet 17.02. 2020)

Samset, K. (2014) *Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Skattum, K. &. (2005) *Veien til prosjektsuksess*. 1. utg. Norsk forening for Prosjektledelse.

Thompson, G. (1995) *Situasjonsbestemt ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Wålberg, J. A. (2017) *Hva er forskjellen på en styringsgruppe og en referansegruppe?*
Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektbloggen.no/hva-er-forskjellen-pa-en-styringsgruppe-og-en-referansegruppe> (Hentet 24.02.2020)

Wålberg, J. A. (2017) *Slik bør prosjekter organiseres*. Tilgjengelig fra:
<https://www.prosjektbloggen.no/slik-bor-prosjekter-organiseres> (Hentet 24.02.2020)

Aakre, J., og Scharning, H. S. (2013) *Prosjekthåndboka 2.0*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide for respondenter

Introduksjon av intervjuobjektet

- Hva heter du?
- Hvilket år var du med i prosjektet?
- Hvilken rolle hadde du?
- Hva innebar denne rollen?

For å gjenta, er problemstillingen vår: *Hvordan kan bedret organisering av International Business Project tilrettelegge for enklere gjennomføring av fremtidige prosjekter?*

Forskningsspørsmål 1: Hvordan er IBP's styringsdokumenter, målstyring og mandat utformet?

- Hvordan føler du at IBP's mandat er tydeliggjort?
- Om IBP har styringsdokumenter og du har lest de hvordan har de vært utformet i forhold til tydelige mål og milepæler?
- Hva mener du styringsdokumentene til IBP burde inneholde for å gjøre det lettere for kommende prosjektgrupper å gjennomføre prosjektet?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan er rollene til de involverte i IBP tydeliggjort?

- Hvilke oppgaver har du utført i rollen din?
- I hvilken grad føler du at rollen din var tydelig da du tiltrådte posisjonen?
- I hvilken grad følte du deg trygg på dine oppgaver da du tiltrådte rollen din?
- Hva mener du kunne blitt gjort for å gjøre rollen din tydeligere?

Forskningsspørsmål 3: Hva slags lederskap er fordelaktig for gjennomføring av et prosjekt som IBP?

- Hva er dine forventninger til hvordan ledelsen av et slikt (årlig, med mye utskiftninger i prosjektgruppen) prosjekt bør fungere?
- I hvilken grad har du opplevd ledelsen som tydelig i deres rolle?
- Hvordan kan man etter din mening forbedre kommunikasjonen/samarbeidet med samarbeidspartnerne?

Forskningsspørsmål 4: Hvilke utfordringer opplever IBP med kommunikasjon grunnet geografisk distanse?

- Hvilke tekniske hjelpemidler har dere benyttet dere av under prosjektet?
- Hva slags teknologiske utfordringer har dere opplevd under møter?
- Føler du fraværet av fysisk tilstedeværelse har vært et problem for (gruppedynamikk) og kommunikasjon? Eventuelt hvordan.

Er det noe mer du ønsker å tilføye?

8.2 Project Overview Statement

| | | |
|-------------------------------------|---------------|-------|
| POS | Prosjektnavn: | Dato: |
| Problem: | | |
| Resultatmål: | | |
| Delmål: | | |
| Suksesskriterier: | | |
| Forutsetninger, risiko, hindringer: | | |

8.3 Sekundærdata: Mandat

About the Project

International Business Project is an annual non-profit project carried out by a group of students attending the Norwegian University of Science and Technology, the Norwegian School of Economics and BI Norwegian Business School, that aims to uncover distinctive international business opportunities in emerging markets.

The project was initiated in 1984 by Innovation Norway, an instrument for Norwegian Government to support innovation and development of Norwegian enterprises and industry, with the main purpose of exploring and defining new international market opportunities for Norwegian companies and establishments. Through increased knowledge, the project contributes to more positive and open-minded thinking regarding emerging markets, which in turn leads to higher interest for emerging markets and a more international focus for Norwegian business.

What we do

Every year since 1984, students are recruited by the previous team to carry out research on a new exciting emerging market. The different roles of the project are all filled by the students, with the main responsibilities for areas such as finance, sponsorships, public relations, human resources and research divided within the team. Still, it is the team as a whole that in the end is responsible for the fulfillment of the project, which means that this project is a challenging yet rewarding experience with team work. The team is responsible to keep on track and manage their time and work on the project throughout the year, while being located at different schools in different cities. Over the year, the team will in addition to do research from home, raise funding and get in touch with local enterprises and authorities in order to visit the country, to gain valuable information and impressions to include in the final product: a thorough report on business opportunities, written together by all the team members.

Our mission

Today, the project is a part of Innovation Norway's Internationalization initiative. Innovation Norway's market advisors in more than 30 countries help Norwegian companies with strategic advice and operational assistance during their internationalization process. This includes information about business culture, market structures, competition and local requirements. The work of the International Business Project contributes to strengthen this competence through hands on research that uncovers distinctive market opportunities and seeks to develop understanding and awareness of cultural discrepancies that may occur in interactions with foreign markets and business culture. This cooperation between the students and Innovation Norway is an exciting and relevant experience to learn, grow and progress both professionally and as a person!

8.4 Sekundærdata: Rollebeskrivelser

Roles: The different roles of the project are all filled by the students, with the main responsibilities for areas such as finance, sponsorships, public relations, human resources and research divided within the team. Still, it is the team as a whole that in the end is responsible for the fulfillment of the project, which means that this project is a challenging yet rewarding experience with teamwork.

//Project Manager: Responsible for having the overview of the project, and therefore plans the meetings for the group, knows always what's going on and is the #1 contact person with Innovation Norway to know that the project does what is expected. Takes the lead in meetings, and is the project's «face». He/she will also be responsible for taking extra responsibility if someone in the team will not be able to do their task as planned due to i.e illness.

//Assistant Manager: Stepping in for the Manager when he/she is not available. Takes notes during meetings and keeps the overview together with the manager. Have this year had the responsibility to be the contact person for the business world; i.e UN and Innovation Norway.

//Chief Editor: Responsible for putting the pieces of the research project together at the end. He or she will be in touch with external graphic designers for the report to look professional in the end (if the project does not have its own designer).

//Head of Finances: In charge of the project's finances. There are many investors and interested business people who support the project for it to be of top quality. These funds must be utilized in the most proper and beneficial way.

//Head of Investor Relations: The job to get investors is a big and highly important job for the project to run smoothly and for the group to be able to visit the country of interest!

//Head of International Relations: When visiting the respective country there are many people to be in touch with, in order for the visit to be prosperous, and for the group to truly gain the experience and knowledge wanted. These people are anything from politicians to business people. It is highly beneficial for this person to speak the local language, and at least have some prior experience from the country/area.

//Head of PR and Communications: For the project to truly have an impact and a value for externals, social media and direct contact with media is highly important for IB to be seen and appreciated. This person takes charge of the website, Facebook site, Instagram, and is free to expand the presence of IB on the internet and elsewhere. There are plenty of opportunities for arranging events and personally participate in others' events.

//Travel Coordinator: For the visit o the respective country to be efficient, both time and money-wise, there must be someone with experience from traveling to plan and arrange the visit making the time schedule as well as finding accommodation and best travel opportunities.

//Head of Research: This task is highly important for the project's task,- to write a great report - to be executed in a professional way with excellence. This person knows what is needed at any time for the research to be conducted in the best possible way. He/she also knows what is going on in the country at any time, and is responsible to keep everyone in the team updated.

Potential extra roles

//Graphic designer: Puts the report together in a visually professional and beautiful way. Has a background from graphic design, and can show to prior products.

//Head of HR: Someone extra in charge of the social environment in the group and potentially arranges a few meet-ups throughout the year for the group to get tied together and gain closer relationships. He or she has regular meetings with the participants to make sure everyone is on the same page and feels like part of a prosperous group.

8.5 Personlig kravspesifikasjon

S Styrker (strengths) Hva er dine styrker?

W Svakheter (weaknesses) Hva er dine svakheter?

O Muligheter (opportunities) Hva er dine muligheter?

T Trusler (threats) Hva er eventuelle utfordringer og hindringer?

