



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Prosjektarbeid som verktøy i endringsprosesser

En kvalitativ casestudie av prosjektarbeid
som verktøy i endringsprosesser ved
Universitetet i Nordland

Marianne Martinsen Fossum

BE323E

MBA HHB Bodø



FORORD

Denne masteroppgaven er et resultat av et selvstendig forskningsarbeid som utgjør 30 studiepoeng. Den inngår i den avsluttende delen av Master in Business Administration, MBA, ved Handelshøgskolen i Bodø.

Selv om denne oppgaven i sin helhet er et selvstendig arbeid, ville den ikke vært mulig å gjennomføre uten informasjonen jeg fikk fra mine informanter. Jeg vil derfor takke hver enkelt av dem, for at de velvillig lot seg intervju og dele sine erfaringer med meg.

Erlend Bullvåg som har vært min veileder fortjener en stor takk. Han har raust delt av sin kunnskap, erfaring og tid, slik at arbeidet med oppgaven ble en fin og lærerik prosess.

Støttespillere som har bidratt underveis vil jeg også takke. Ingen nevnt, ingen glemt.

Jeg vil også takke Universitetet i Nordland for at det blir lagt til rette for at ansatte kan studere deltid ved siden av full jobb.

Til sist sender jeg en verbal rose til min familie, som har vist stor forståelse for at det tar tid å skrive en masteroppgave.

Bodø, 7. juni 2013.

Marianne Martinsen Fossum

SAMMENDRAG

Endring i organisasjoner er nødvendig for å skape forbedringer. Prosjektarbeid har vist seg å være en egnet metode for å oppnå vellykkede endringer i virksomheter. Spesielt i taktiske grep for å realisere strategier har prosjekter vist seg som en svært egnet arbeidsmåte.

Denne oppgaven vil gjennom en kvalitativ casestudie av prosjekter ved Universitetet i Nordland, finne hvilke områder UiN bør forbedre for lettere å realisere strategiske mål.

Problemstillingen i oppgaven er: "Hvordan fungerer prosjekter som arbeidsform i endringsprosesser ved Universitetet i Nordland, og hvordan kan arbeidsformen videreutvikles for i større grad å oppnå strategiske mål?"

For å kunne besvare denne problemstillingen, var det nødvendig å bryte den ned i følgende forskningsspørsmål 1. Hva er de sterke og svake sidene ved hvordan UiN initierer og gjennomfører prosjekter? 2. Hvordan kan UiN forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten?

Casebedriften er Universitetet i Nordland, med avgrensning til administrativt initierte prosjekter.

Teorivalget er gjort ut fra behovet for å kaste lys over modeller for endringsarbeid og bruk av prosjektarbeid som arbeidsmåte ved endringer i organisasjoner.

Metodisk ble det valgt å utføre en kvalitativ casestudie, der det ble utført semistrukturerte intervjuer av fem strategisk kriteriebestemte informanter. Det understrekes at generaliseringen som er gjort i oppgaven kun er basert på fem intervjuer.

De identifiserte forbedringsområdene berører kjernen i prosjektvirksomheten, og gir etter min mening valide forslag til hvilke forbedringer som bør gjennomføres for å øke avkastningen fra prosjektvirksomheten.

Hovedkonklusjonen er at UiN har forbedringspotensial i samtlige av de undersøkte faktorene som antas å påvirke prosjektsuksess.

Forbedringsforslagene er delt inn prosjekttekniske forbedringsmuligheter og forbedringsforslag for de omliggende prosesser rundt prosjektene.

De viktigste prosjekttekniske forbedringsmulighetene innebærer at prosjekteieren i større grad er involvert i fundamentet for prosjektet. Dette anbefales løst ved at det utarbeides et prosjektmandat før prosjektet starter. Prosjektmandatet vil sørge for at det er avklart hvem som er oppdragsgiveren, hvorfor prosjektet opprettes, hvilken endring prosjektarbeidet skal føre til i organisasjonen, hva endringen innebærer for arbeidstakerne som blir berørt av endringen, hva som må endres med systemet (det tekniske) og hva endringen innebærer for organisasjonen. Prosjektmandatet bør også inneholde hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen, hvordan menneskelige ressurser blir fristilt for å jobbe i prosjektet og kostnadsrammen for prosjektet. Analysen viser også at det er avgjørende for en vellykket endring at de som skal bruke prosjektproduktet er involvert i prosessen med å formulere formål og mål for prosjektet.

De foreslåtte forbedringene i de omliggende prosessene rundt prosjektene er at UiN først bør etablere et dokument som beskriver fundamentet for prosjektarbeid. Hensikten med dokumentet er å lage et grunnlag som danner basis for alt av prosjektarbeid, og å beskrive hva som er hensikten med å gjennomføre prosjekter. Dokumentet bør også beskrive de ulike rollene som inngår i prosjektarbeidet, hvilket ansvar som ligger til de ulike rollene, hvordan prosjekter på tvers av enheter skal håndteres og føringer for hvordan prosjekter bør prioriteres i forhold til hverandre. Det bør også søkes etablert langtidsplaner for utvikling av hver av enhetene ved UiN. Hensikten med langtidsplaner er å få etablert et forhold til hva som bør endres i de ulike enhetene. Ved å ha en slik plan vil det bli enklere å prioritere prosjekter i forhold til hverandre, fordi det vil bli enklere å se hva som er viktigst å få endret først. Endringsbehov på tvers av enhetene bør også fremkomme i planene. For å få institusjonalisert måten prosjekter initieres og gjennomføres på, bør det etableres et utviklingsprogram.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	v
Tabelliste	viii
Figurliste	ix
Begrepsordliste	x
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Oppgavens struktur	4
2 Presentasjon av casebedriften Universitetet i Nordland	5
2.1 Administrasjonens endrings og utviklingsrolle	6
3 Teoretisk tilnærming	7
3.1 Omliggende endring i organisasjoner.....	7
3.2 Prosjektarbeid i organisasjoner	10
3.2.1 Strategi for hva som skal endres	10
3.2.2 Prosjekteieren	12
3.2.3 Prosjektets interessenter	14
3.2.4 Prosjektets forankring.....	15
3.2.5 Tid i to perspektiver.....	16
3.2.6 Ressursbehov og prosjektbudsjettet.....	17
3.2.7 Kvaliteten på prosjektets leveranser.....	18
3.2.8 Oppsummering av faktorer som påvirker prosjektsuksess	18

4	Metodisk tilnærming.....	19
4.1	Valg av metodisk hovedretning.....	19
4.2	Valg av kvalitativ analysemetode	19
4.3	Innsamling av kvalitative data.....	20
4.3.1	Kriteriebestemt utvelgelse av informanter.....	20
4.3.2	Antall intervjuer.....	20
4.3.3	Rekruttering av informanter	21
4.4	Kvalitativt intervju.....	21
4.5	Intervjuguide – valg av struktur.....	22
4.6	Forberedelse og gjennomføring av intervjuene.....	23
4.7	Databehandling.....	25
4.8	Kritikk av den metodiske fremgangsmåten.....	25
5	Analyse.....	26
5.1	Prosjektsuksess ved UiN	26
5.2	Sterke og svake sider ved initiering og gjennomføring av prosjekter ved UiN ..	28
5.2.1	Prosjektens tilknytning til UiNs strategi.....	28
5.2.2	Prosjekteierens rolle.....	32
5.2.3	Involvering av interessenter i endringsprosjekter	35
5.2.4	Prosjektets forankring i UiN	38
5.2.5	Tid i to perspektiver.....	42
5.2.6	Ressursbehov og prosjektbudsjettet.....	46
5.2.7	Kvaliteten på prosjektets leveranser.....	50
5.3	Hvordan forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten ved UiN?	52
5.3.1	Forslag til prosjekttekniske forbedringer av prosjektgjennomføringen.....	53
5.3.2	Forbedringer i de omliggende prosessene rundt prosjektene	55
6	Konklusjon og videre forskning.....	58
6.1	Viktigste funn og viktigste råd.....	58

6.2	Hva kunne ha vært gjort annerledes?	63
6.3	Forslag til videre forskning.....	64
7	Referanser	65
8	Vedlegg.....	66
8.1	Intervjuguide	66
8.2	Fakta; fra høgskole til universitet.....	68

TABELLISTE

Tabell 5-1 Hva UiN oppnår med sine prosjekter.....	27
Tabell 5-2 Prosjektenes tilknytning til UiNs strategi	29
Tabell 5-3 Sterke og svake sider ved prosjektenes kobling mot UiNs strategi	31
Tabell 5-4 Prosjektets oppdragsgiver	32
Tabell 5-5 Sterke og svake sider ved prosjekteierens tilknytning til prosjektet.....	34
Tabell 5-6 Prosjektets forhold til interessentene	36
Tabell 5-7 Sterke og svake sider ved interessentenes involvering i prosjekter	38
Tabell 5-8 Prosjektenes forankring i UiN.....	39
Tabell 5-9 Sterke og svake sider ved prosjektets forankring.....	42
Tabell 5-10 Prosjektenes forhold til tidsfrister	42
Tabell 5-11 Prosjektenes innvirkning på organisasjonens utviklingshastighet.....	44
Tabell 5-12 Prosjektenes sterke og svake sider i forhold til tid.....	46
Tabell 5-13 Prosjektenes tilgang til menneskelige ressurser	47
Tabell 5-14 Prosjektets budsjett	49
Tabell 5-15 Prosjektets sterke og svake sider i forhold til ressursbehov og prosjektbudsjettet.....	50
Tabell 5-16 Informantenes vurdering av kvaliteten på prosjektets sluttprodukt.....	51
Tabell 5-17 Sterke og svake sider i forhold til kvaliteten på prosjektets sluttprodukt	52

FIGURLISTE

Figur 3-1 Modell for endringsprosesser i organisasjoner (Kotter and Cohen, 2002)	8
Figur 3-2 Målhierarkiet i en organisasjon (Jessen, 2002)	11
Figur 3-3 Forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Andersen, 2005)	13
Figur 3-4 Analysemodell som viser sentrale faktorer identifisert som av betydning for prosjektarbeid i organisasjoner.....	18

BEGREPSORDLISTE

Basisorganisasjon: En basisorganisasjon er den organisasjonen som etablerer prosjektet (Andersen, 2005).

Endring: En organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter (Jacobsen and Thorsvik, 2007).

Forankring: Med forankring menes nødvendigheten av at viktige aktører som prosjekteieren og andre som har interesse av prosjektet, har kunnskap, interesse og opplevelse av forpliktelse knyttet til gjennomføringen av prosjektet (Andersen et al., 2009).

Interessenter: Prosjektets interessenter er de personer og grupper som blir påvirket av, eller selv kan påvirke prosjektet (Andersen, 2005).

Karakteristiske trekk ved et prosjekt: De karakteristiske trekkene ved et prosjekt er at det er en engangsoppgave, det skal lede frem til et bestemt resultat, det krever forskjellige typer av ressurser og det er begrenset i tid (Andersen et al., 2009).

Prosjekteier: Prosjekteieren er den prosjektet blir gjennomført for, prosjektets oppdragsgiver (Andersen, 2005).

Prosjektsuksess: Prosjektsuksess består av to deler; formålsrealisering (prosjektproduksuksess) og målrealisering (prosjektledelsessuksess). Formålsrealisering innebærer at produktet prosjektet har levert kan utnyttes, at produktet kan brukes, og målrealisering innebærer at oppgavene som ligger innenfor prosjektlederens ansvarsområder blir utført (Andersen, 2005). Mer utdypet er prosjektproduksuksess oppnådd når resultatet av prosjektet er et godt fungerende system som arbeidstakerne forstår og behersker, og som organisasjonen har nytte av.

Strategi: En strategi er en plan for hvordan en organisasjon skal oppnå sitt overordnede mål, og kan defineres som en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål (Roos et al., 2010).

1 INNLEDNING

Endring i organisasjoner er nødvendig for å skape forbedringer. Prosjektarbeid har vist seg å være en egnet metode for å oppnå vellykkede endringer i virksomheter. Spesielt i taktiske grep for å realisere strategier har prosjekter vist seg som en svært egnet arbeidsmåte. Denne oppgaven vil gjennom en kvalitativ casestudie av prosjekter ved Universitetet i Nordland (UiN), finne hvilke områder UiN bør forbedre for lettere å realisere strategiske mål.

1.1 AKTUALISERING

Å være Universitetet i Nordland, altså Universitetet for Nordland, med en ambisjon om å utfordre etablerte sannheter og være en aktiv bidragsyter til den nasjonale og internasjonale kunnskapsallmenningen, skaper store forventninger fra samfunns- og næringslivet i regionen. For å kunne innfri disse forventningene, vise at Universitetet i Nordland er det kunnskapsmessige lokomotivet i Nordland som håndterer samfunnets stadig økende endringsbehov, bør universitetet ha gode metoder for å håndtere sin egen utvikling.

Universitetet har kontinuerlige endringsbehov på ulike områder. Eksempler på aktuelle utfordringer i dag er kvalitetshevning på flere områder, videreutvikling av den digitale plattformen, omorganiseringsproblematikk, tilpasning og utvikling av fasiliteter for undervisning og forskning, og utfordringer i forhold til etterlevelse av lovpålagte krav.

For å være et konkurransedyktig universitet må UiN ha en offensiv holdning til denne typen utfordringer. Å ha en offensiv holdning til endringsarbeid, krever at man har gode metoder for å håndtere de nødvendige endringene, slik at resultatet av endringene gir den ønskede effekten i organisasjonen. Ved UiN brukes ofte prosjekter for å løse denne typen utfordringer. For at den ønskede endringen skal komme til riktig tidspunkt, er det viktig at prosjekter som initieres blir avsluttet til riktig tid.

Intensjonen med denne oppgaven er å gi organisasjonen økt kunnskap om hvordan prosjektarbeid foregår ved institusjonen i dag. Den vil derfor svare på spørsmål om hvordan prosjekter initieres og gjennomføres, og om resultatene fra prosjektene gir de ønskede effektene.

Jeg mener at UiN vil oppnå et langsiktig konkurransefortrinn ved å videreutvikle prosjektarbeidsformen som virkemiddel i utviklingen av organisasjonen. At endringer ved UiN skjer ved hjelp av resultatene fra en rekke vellykkede prosjekter, vil med andre ord være et viktig bidrag for at UiN skal kunne realisere sin overordnede ambisjon om å utfordre etablerte sannheter og være en aktiv bidragsyter til den nasjonale og internasjonale kunnskapsallmenningen.

1.2 PROBLEMSTILLING

Selv om prosjekter brukes som metode i endringsarbeid ved UiN i dag, er det ikke gjort noen undersøkelser om hvordan prosjektarbeidsformen fungerer som virkemiddel for å nå strategiske mål i institusjonen. Hensikten med denne oppgaven er derfor å avdekke områder UiN kan forbedre, for å øke avkastningen fra prosjektvirksomheten.

Utdanning, forskning og formidling er UiNs kjernevirksomhet. For å kunne utøve kjernevirksomheten, er det avgjørende at støttevirksomheten, administrasjonen, understøtter ekspertenes, de fagansattes, arbeid i kjernevirksomheten (Mintzberg, 1983). Administrasjonen har ansvar for en rekke forhold ved institusjonen. Noen av disse er: Overholdelse av lover, forskrifter og interne retningslinjer, endringer i infrastruktur, innføring av nye systemer, forbedring av eksisterende systemer og omorganisering. Ansvarsområdene er omfattende, og det er avgjørende for kvaliteten på virksomheten at resultatet av endringer som gjøres innenfor administrasjonens ansvarsområder blir vellykkede.

Med dette som bakgrunn, har jeg definert følgende problemstilling:

Hvordan fungerer prosjekter som arbeidsform i endringsprosesser ved Universitetet i Nordland, og hvordan kan arbeidsformen videreutvikles for i større grad å oppnå strategiske mål?

For å kunne besvare denne problemstillingen, har det vært nødvendig å bryte den ned i følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er de sterke og svake sidene ved hvordan UiN initierer og gjennomfører prosjekter?
2. Hvordan kan UiN forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten?

Oppgaven vil konkret gi en statusrapport over hvordan prosjekter initieres og gjennomføres ved UiN i dag.

Videre vil dagens situasjon sammenlignes med relevant litteratur på området, slik at sterke og svake sider ved initiering og gjennomføring av prosjekter ved UiN blir belyst.

Til sist vil det bli gitt en anbefaling om hvordan UiN kan gå frem for å få et mer bevisst forhold til hvilke prosjekter som initieres, og hvilke faktorer som må tas hensyn til for å øke sannsynligheten for at resultatet av prosjektarbeidet skal føre til en vellykket endring i organisasjonen. Det vil si hvordan prosjektarbeidsformen i administrasjonen ved institusjonen kan videreutvikles slik at UiN lettere kan nå sine strategiske mål.

1.3 AVGRENSNING

Fokuset i oppgaven vil være en kartlegging av nåsituasjonen ved Universitetet i Nordland, med hensyn til om prosjekter som gjennomføres ved institusjonen fører til den ønskede endringen prosjektet hadde som mål. Det er flere faktorer som er avgjørende for å oppnå endring i form av prosjektsuksess. I denne oppgaven vil fokuset være på om det er en strategi for hva som skal endres, om prosjektet har en klar oppdragsgiver, om interessentene er identifisert og involvert, om prosjektet er forankret i organisasjonen og om prosjektet leverer produktet til rett tid, innenfor de avtalte kostnadsrammene og med riktig kvalitet.

Oppgaven vil ikke ta for seg mer detaljerte aspekter rundt prosjektarbeid, da intensjonen her er å få et oversiktsbilde av hvordan administrasjonen håndterer prosjekter, og hvordan den kan bli bedre på dette området.

Det er flere interessante teoribidrag som kunne ha vært tatt i betraktning i denne oppgaven, men som er utelatt på grunn av tidsbegrensningene en masteroppgave har. Eksempler er balansert målstyring, prinsippal/agent teori, ekspertorganisasjoner og virksomhetsarkitektur.

Det ville også vært interessant å intervjuet flere personer som har jobbet med administrative prosjekter ved UiN, for å få et bredere bilde av situasjonen, i tillegg til å se på hvordan fagstaben ved institusjonen gjennomfører sine prosjekter.

Hvis jeg hadde hatt rikelig med tid hadde det også vært spennende å utføre tilsvarende undersøkelser ved andre universiteter, for å se på hvordan sektoren som helhet

håndterer prosjektarbeidsmåten. Det ville også vært interessant å sammenligne universitetssektoren med andre statlige institusjoner og med bedrifter på størrelse med UiN, men faller utenfor oppgavens rammer.

1.4 OPPGAVENS STRUKTUR

I kapittel to blir casebedriften, som er Universitetet i Nordland, presentert.

I kapittel tre presenteres de teoretiske bidragene casestudien bygger på.

Kapittel tre består av to hoveddeler, der den første delen omhandler hvordan man teoretisk kan gå frem for å få til en endring i en organisasjon. Dette er et viktig bidrag for å belyse den viktige underliggende prosessen som må være etablert i organisasjonen for at de taktiske tiltakene (prosjektene) skal kunne gi strategiske resultater.

Den andre delen i kapittel tre fremhever at prosjekter kun må opprettes når prosjektene understøtter universitetets ønskede utvikling, at prosjekteieren må være bevisst sitt ansvar, at man finner og involverer dem som har interesse av prosjektet, at prosjektet blir forankret i organisasjonen, at man forholder seg til tid og kostnader og at man sikrer at prosjektets leveranser holder en god kvalitet.

Kapittel fire beskriver de metodiske valgene jeg gjorde for å komme frem til at jeg måtte utføre en kvalitativ casestudie med en strategisk kriteriebestemt utvelgelse av informanter. Metodekapittelet beskriver også hvordan de semistrukturerte intervjuene ble utført, og hvordan dataene ble behandlet.

I kapittel fem kommer selve analysedelen av oppgaven. I den første delen av kapittel fem besvares det første forskningsspørsmålet, som vil avdekke sterke og svake sider i initierings- og gjennomføringsfasen av prosjekter ved UiN. I den andre delen av kapittel fem besvares det andre forskningsspørsmålet, som peker på hvilke områder UiN bør forbedre for å øke avkastningen fra prosjektvirksomheten.

I kapittel seks oppsummeres de viktigste funnene og de viktigste rådene, hva som kunne ha vært gjort annerledes hvis oppgaven skulle ha vært gjort på nytt, og til sist gis det forslag til videre forskning.

2 PRESENTASJON AV CASEBEDRIFTEN UNIVERSITETET I NORDLAND

Universitetet i Nordland ble etablert 1.1.2011, og kan tilby studenter og ansatte en av landets mest moderne og kompakte campuser.

Institusjonen tilbyr utdanninger på bachelor-, master- og ph.d. nivå. Det tas årlig opp studenter til mer enn 100 forskjellige studieprogram innenfor både profesjonsutdanning og teoretiske disiplin-fag. Universitetet har i dag drøyt 6000 studenter og 600 ansatte.

Universitetet i Nordland har, i tillegg til hovedcampus i Bodø, studiestedene UiN Helgeland og UiN Vesterålen. Studiestedene har egne fagstaber og administrasjoner.

Universitetet består av fire fakulteter som har det faglige ansvaret for hvert sitt doktorgradsprogram:

- Fakultet for biovitenskap og akvakultur (ph.d. i akvakultur)
- Fakultet for samfunnsvitenskap (ph.d. i sosiologi)
- Handelshøgskolen i Bodø (ph.d. i bedriftsøkonomi)
- Profesjonshøgskolen (ph.d. i studier av profesjonpraksis)

Universitetet i Nordland sin ambisjon er å "utfordre etablerte sannheter og være en aktiv bidragsyter til den nasjonale og internasjonale kunnskapsallmenningen.

Universitetet skal utvikle kreative, kritiske og handlekraftige talenter. Ved å skape rom for læring og kritisk refleksjon, skal den enkelte gis økte muligheter for meningsfylt deltakelse i samfunnslivet og bidra til verdiskaping og bærekraft i samfunnet.

Universitetet i Nordland er unik som et universitet i og for Nordland, og skal ha et særskilt ansvar for forskning og høyere utdanning i Nordland, for å sikre et kunnskapsbasert samfunns- og næringsliv i regionen. Universitetet i Nordland skal bygge videre på en tydelig fagprofil innenfor økonomi, samfunnsfag, profesjonsutdanning for velferdsstatens yrker, akvakultur og biovitenskap. Universitetet skal kombinere langsiktighet og faglig kvalitet med omstillingsevne og vektlegging av samfunnsrelevans" (Universitetet i Nordland, 2011).

2.1 ADMINISTRASJONENS ENDRINGS OG UTVIKLINGSROLLE

Som nevnt i den innledende delen av problemstillingen, er administrasjonens oppgave å støtte UiNs kjernevirksomhet; undervisning, forskning og formidling.

De fire fakultetene og de to studiestedene har administrativt ansatte som støtter opp om kjernevirksomheten. I tillegg til denne administrasjonen har universitetet en felles administrasjon, som består av personal- og organisasjonsavdelingen, økonomiavdelingen, studie- og forskningsavdelingen, plan- og utviklingsavdelingen og biblioteket.

Fellesadministrasjonen har som oppgave å støtte opp om, og legge til rette for, universitetets virksomhet innenfor undervisning, forskning og formidling på et gjennomgående plan. Dette spenner fra daglige driftsoppgaver gjennom videreutvikling av hver enkelt avdeling til å iverksette og følge opp vedtak som fattes av rektor eller styret.

Fellesadministrasjonen er derfor i stor grad styrets og rektors virkemiddel for å gjennomføre strategiske grep ved institusjonen. Derfor har fellesadministrasjonen en sentral rolle i endrings- og utviklingsarbeidet ved UiN.

Administrasjonen bruker i mange sammenhenger, både på overordnet nivå og på fakultets og avdelingsnivå, prosjekter som virkemiddel for å nå mål. Per dags dato gjennomføres det prosjekter i administrasjonen som omhandler UiNs digitale plattform, kvalitetsheving, studieporteføljeutvikling, utvikling av campus Helgeland, omorganisering av fellesadministrasjonen og campusutvikling i Bodø, for å nevne noen.

3 TEORETISK TILNÆRMING

Teorivalget er gjort ut fra behovet for å kaste lys over modeller for endringsarbeid og bruk av prosjekt som arbeidsmåte ved endringer i organisasjoner. Teori er i denne sammenhengen ansett som relevant når bidragene gir innsikt i hvordan problemstillingen henger sammen med forklaringsfaktorer på problemstillingen.

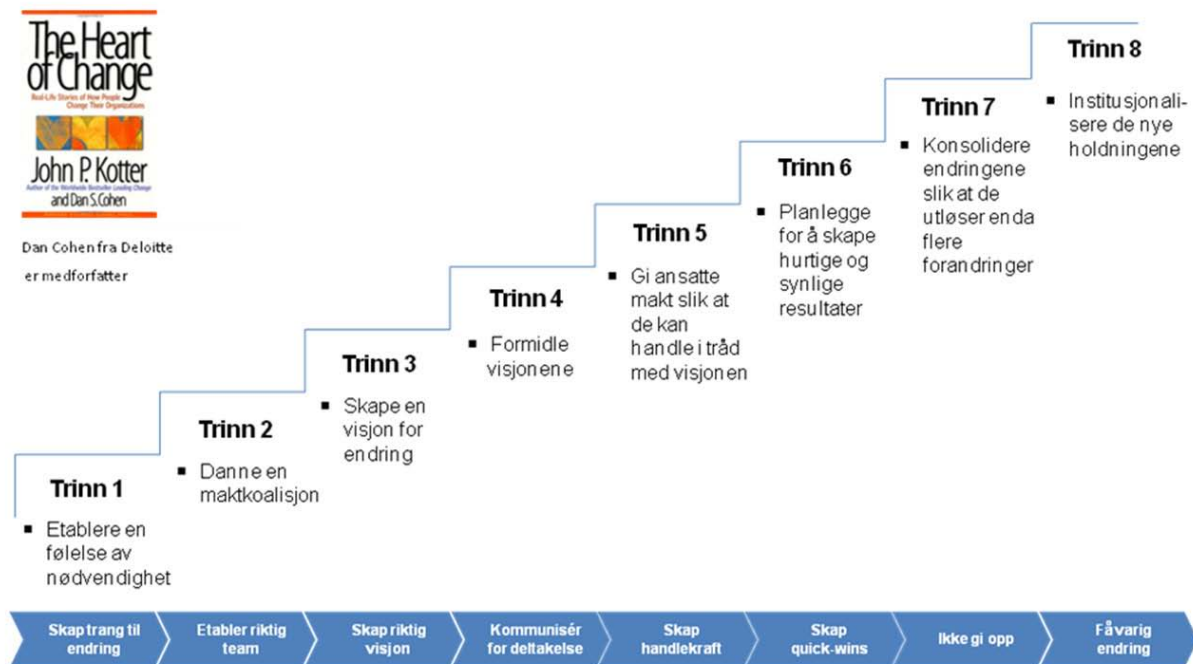
I teorigjennomgangen vil først Kotter og Cohens (2002) modell for endringsprosesser i organisasjoner presenteres. I korte trekk gir modellen uttrykk for hvordan en organisasjon kan gå frem for å skape en varig endring i organisasjonen.

I den videre fremstillingen er viktige faktorer som påvirker prosjektsuksess fremhevet. Faktorene som vil bli presentert er strategi for hva som skal endres, prosjekteieren, prosjektets interessenter, prosjektets forankring, tid i to perspektiver, ressursbehov og prosjektbudsjettet og kvaliteten på prosjektets leveranser. For å belyse disse faktorene er det brukt bidrag fra Andersen (2005), Andersen et al. (2009), Jessen (2002), Roos et al. (2010), og Stavne og Thormodsæter (2009).

Til sist i dette kapitlet presenteres en analysemodell som illustrerer sentrale faktorer som påvirker en vellykket endring i form av prosjektsuksess.

3.1 OMLIGGENDE ENDRING I ORGANISASJONER

En modell som illustrerer den omliggende prosessen for endring av organisasjoner, er Kotter og Cohens (2002) åtte trinn for en vellykket endringsprosess. Modellen argumenterer for at 8 trinn må gjennomføres i en kronologisk rekkefølge for å oppnå en vellykket endring. Modellen illustrerer den underliggende prosessen en organisasjon bør ha på plass i forhold til sitt arbeid med endringsprosjekter. Figuren nedenfor illustrerer endringsmodellen.



Figur 3-1 Modell for endringsprosesser i organisasjoner (Kotter and Cohen, 2002)

Disse åtte trinnene for vellykket endring kan benyttes som en veileder for fokus, aktiviteter og rekkefølge av aktiviteter både i planlegging og gjennomføring av endringer. Kotter og Cohen (2002) beskriver trinnene slik:

Trinn 1 innebærer at organisasjonen må innse alvoret i situasjonen ved å skaffe seg kunnskap om egne omgivelser. Dette er det viktigste endringssteget. I denne fasen må de ansatte overbevises om at det eksisterer problem, trusler, mangler eller nye muligheter. På denne måten kan de ansatte begynne å snakke om utfordringene, og ideen om behov for endring kan vokse frem av seg selv. Kotter og Cohen (2002) har selv foreslått at dersom en endring skal bli vellykket, må 75 % av organisasjonens ledelse "kjøpe" ideen. Hvis ikke, blir endringen unødvendig vanskelig å gjennomføre.

I trinn 2 velges en gruppe som kan lede endringsprosessen. Det trenger ikke være folk fra den tradisjonelle hierarkiske strukturen. Det må være mennesker som har innflytelse på forskjellige nivå ut fra jobbtittel, sosial status, fagkunnskap eller lignende. Hovedpoenget er å danne en sterk koalisjon blant dem som direkte berører de indikatorområdene som kundene rapporterer utilfredsstillende nivå på.

Gruppen eller teamet skal i trinn 3 utarbeide en visjon og strategi for å lede endringsprosessen. Slik sikres etableringen av et referansemål eller tilfredshetsnivå organisasjonen skal oppnå gjennom endringsarbeidet.

Trinn 4 er kommunikasjon av visjon og strategi. Ledelsen av endringsprosessen må bruke enhver anledning til å kommunisere strategi og visjon for de ansatte. De må sørge for at organisasjonen forstår dem, og motivere til å støtte opp om dem. Visjonen vil få konkurranse fra den daglige kommunikasjonen innad i organisasjonen, så det gjelder å holde trykket oppe under endringsprosessen.

Trinn 5 er delegering av handlefrihet og å sørge for å fjerne hindringer. Dyktiggjøre andre til å arbeide og handle i tråd med visjonen, og sørge for å fjerne strukturelle trekk som virker hemmende for visjonen.

For å kunne vise nytteverdien av endringen, er det i trinn 6 nødvendig å planlegge for å skape kortsiktige hurtige gevinster. For eksempel kan tilbakemeldinger om bedring av oppgaveløsningen, økt tilfredshet innad og økt konkurransevne utad, raskt påvirkes gjennom bevissthet i organisasjonen, og dermed gi raske forbedringer. Det er en fordel at målene er lett oppnåelige, slik at de lett kan nås og dermed skaper større aksept. Dersom tidlige mål ikke nås, kan hele endringsarbeidet stanse opp.

Konsolidering av forbedringer i trinn 7 betyr at man skal benytte aksepten ved tidlig måloppnåelse til å øke momentet, og gå løs på større problemer som hemmer en realisering av visjoner og mål. Kotter og Cohen (2002) hevder mange prosjekter havarerer fordi seieren tas på forskudd. Ekte endring ligger dypere enn i bare rask oppnåelse av delmål.

Til slutt må en i trinn 8 sørge for å institusjonalisere de nye måtene å tenke og handle på. Man utvikler dermed en kultur omkring de nye funksjonelle endringene, samtidig som man tar avstand til tradisjonene som hemmer realiseringen av visjonen.

Så langt i teorikapittelet er det gitt en beskrivelse av hvordan man kan gå frem for å etablere de omliggende rammene for en endring. I neste kapittel vil de viktigste teoretiske faktorene som påvirker prosjektsuksess, bli presentert.

3.2 PROSJEKTARBEID I ORGANISASJONER

I litteraturen fremheves en rekke faktorer som påvirker prosjektsuksess. I dette kapitlet vil sentrale faktorer assosiert med vellykket prosjektgjennomføring bli presentert.

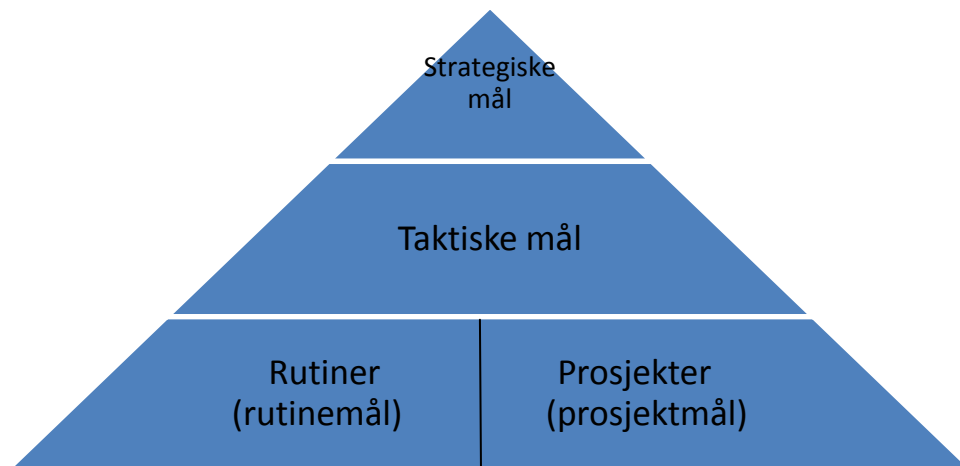
Det vil først bli gitt en teoretisk fremstilling av prosjektenes rolle i realisering av strategier.

3.2.1 STRATEGI FOR HVA SOM SKAL ENDRES

En strategi er en plan for hvordan en organisasjon skal oppnå sitt overordnede mål, og kan defineres som en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål. (Roos et al., 2010). Prosjekter, eller en rekke av prosjekter, vil derfor være et velegnet virkemiddel for å nå bedriftens strategiske hovedmål. Prosjektets formål blir da forbindelseslinjen til bedriftens strategi (Jessen, 2002).

Gjennomføringen av strategien, med sikte på å nå det strategiske målet, foregår på lavere nivåer gjennom en kombinasjon av rutinepregede oppgaver og konkrete prosjekter (Jessen, 2002).

Jessen (2002: 88) forklarer sammenhengen mellom strategi og prosjekter mer detaljert på denne måten: "Gjennomføringen av organisasjonens strategi, med sikte på å nå bedriftens strategiske hovedmål, brytes ned til en rekke prosjekter som bedriften ledes etter. Hele organisasjonssystemet vil da kunne betraktes som en *mål-middel-modell*, der de virkemidler som er fastsatt på et høyere nivå, vil være de målene som neste, lavere nivå må bygge på, osv. Som illustrert i figur 3-2, vil for eksempel taktiske mål være bindeleddet mellom de strategiske mål og de kortsiktige, operative rutine- og prosessmål. Taktiske mål styrer slik organisasjonen, etter inndeling i fagområder, ansvarsområder osv. Prinsippet er å bygge opp et målhierarki som går ut fra det strategiske hovedmålet, som igjen detaljeres i suksessive delmål, for til slutt å ende i kvantitative mål som man når ved å gjennomføre konkrete prosjekter".



Figur 3-2 Målhierarkiet i en organisasjon (Jessen, 2002)

Når en organisasjon har gjort forarbeidet som er beskrevet ovenfor, vil virksomheten ha mange mulige prosjekter. Bedriften må da velge ut det eller de prosjektene som ligger innenfor strategien, og som samlet sett gir den beste måloppnåelsen. Prosjektene blir da en del av, gjennomføringen, av strategien (Andersen, 2005).

En organisasjon må stadig forholde seg til nye prosjektforslag. Grunnen til dette kan være forhold som ligger utenfor bedriftens egen kontroll, eller ønsker fra virksomhetens medarbeidere. Organisasjonen må, på en eller annen måte, forholde seg til alle forslagene. Den kan ikke akseptere alle, men den kan heller ikke avvise alle.

Organisasjonen trenger følgelig å supplere sin strategi for hvordan den skal nå sine mål, med en strategi for hvordan den skal etablere sine prosjekter. En slik strategi blir også et uttrykk for hvordan organisasjonen forholder seg til endring (Andersen, 2005).

Det som er spesielt viktig å merke seg er at prosjekter som savner tilknytning til organisasjonens liv, fort vil miste bakkekontakten og dermed nytteverdien. De prosjekter som organisasjoner bør konsentrere seg om, må tilhøre det forventede eller ønskede utviklingsforløp (Jessen, 2002).

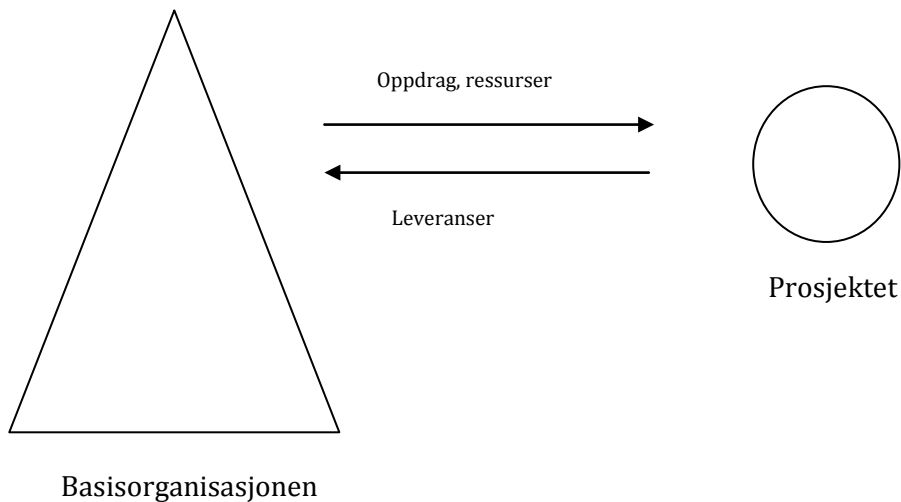
Det er her vist at prosjekter, eller en rekke av prosjekter, er et velegnet virkemiddel for å nå en organisasjons strategiske mål. En forutsetning er at hver av enhetene i organisasjonen har en strategi som underbygger den overordnede strategien. Organisasjonen kan da velge ut de prosjektene som ligger innenfor strategien, og som samlet sett gir den beste måloppnåelsen. En organisasjon bør også ha en strategi for hvordan den velger sine prosjekter.

Prosjekteieren er prosjektets oppdragsgiver, og er en avgjørende premissgiver for prosjektet. Dette vil bli sett nærmere på i det følgende:

3.2.2 PROSJEKTEIEREN

Det er viktig å synliggjøre hvem i basisorganisasjonen som er hovedansvarlig for prosjektet. Hvem som er prosjekteieren eller oppdragsgiveren. Å bruke prosjekteier er en god betegnelse fordi det viser at vedkommende har et eierforhold til prosjektet, og dermed et vesentlig ansvar for det. Prosjektet skal skape grunnlaget for en endring i prosjekteierens virksomhetsområde. Det er ikke mulig å få til en vellykket endringsprosess uten et betydelig engasjement fra eierens side. Den ønskede forankringen av prosjektet er bare mulig når prosjekteieren tar eierrollen på alvor (Andersen, 2005).

Et prosjekt er en temporær organisasjon etablert av basisorganisasjonen for å utføre et oppdrag på dens vegne (Andersen, 2005). Dette er illustrert i figur 3-3. Hovedoppgaven til prosjekteieren er å være bindeleddet mellom basisorganisasjonen og prosjektet.



Figur 3-3 Forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Andersen, 2005)

Prosjekteieren har oppgaver i forhold til begge organisasjonene. Prosjekteieren skal styre prosjektet på det overordnede nivået, og har hovedansvaret for prosjektmandatet, godkjenner planen for prosjektet, herunder arbeidsfordelingen og ressursbruken, godkjenner organiseringen, utøver kvalitetskontroll av framdrift og resultater, bidrar til motivasjon og lagånd i prosjektet og gir anerkjennelse når milepæler og prosjektmål nås (Andersen, 2005).

Prosjekteieren har også oppgaver i forhold til basisorganisasjonen. De viktigste er å påse at de riktige personene blir valgt til prosjektoppgavene og å påse at basisorganisasjonen lever opp til sine forpliktelser. Det innebærer at ressursavståelsen og beslutningsprosessene skjer som avtalt (Andersen, 2005).

Prosjekteieren må også sikre at prosjektet blir prioritert ut fra virksomhetens behov hvis det oppstår forhold i basisorganisasjonen som skaper ressursproblemer og enkelte linjeledere vil kuttet ut prosjektet. I tillegg må prosjekteieren bidra til å finne løsninger hvis ressurstilgangen svikter og følge opp at beslutningsprosessene i basisorganisasjonen fungerer som avtalt (Andersen, 2005).

Prosjekteieren kan være en person som er svært opptatt, spesielt hvis prosjektet er forankret høyt oppe i organisasjonen. De kan være vanskelig for prosjekteieren å fullt ut oppfylle sine plikter som prosjekteier. For å bøte på dette er det ikke uvanlig at vedkommende peker ut en prosjektansvarlig. En som på prosjekteierens vegne ivaretar

prosjekteierens forpliktelser, spesielt den mer daglige kontakten med prosjektlederen (Andersen, 2005).

For å ha klart for seg hva som er de vanlige rollene i en standardmodell for en prosjektorganisasjon, gjengis her Stavne og Thormodsæters (2009) forklaring av de ulike rollene: **Oppdragsgiveren, også kalt prosjekteier**, er den som har et problem som skal løses, eller ser en mulighet som skal utnyttes, og dermed er den som har bruk for prosjektresultatet. Oppdragsgiver har avgjørende beslutningsmyndighet og kan stoppe prosjektet dersom det synes nødvendig, for eksempel dersom innsatsen ikke lenger står i forhold til resultatene, eller dersom prosjektet ikke lenger er relevant. **Oppdragstaker, eller prosjektansvarlig**, er den personen som tar på seg ansvaret for å løse oppgaven slik oppdragsgiveren har beskrevet det. **Styringsgruppen** består av linjeledere fra de avdelinger som skal avgi ressurser (først og fremst medarbeidernes arbeidsinnsats) til prosjektet, og har ansvar for store, viktige beslutninger samt forankring i linjen. **Prosjektlederen** er prosjektets daglige leder. Prosjektleder utgjør bindeleddet mellom prosjektet og styringsgruppa, er gruppas viktigste informant og ofte sekretær for denne. **Prosjektmedarbeiderne** er de personer som linjeledere har stilt til prosjektets (og prosjektleders) disposisjon for å utføre arbeid i prosjektet.

Referansegruppe, referansepersoner eller referansemiljøer brukes når prosjektet trenger faglig støtte, aksept eller impulser. **Brukergrupper** er de som skal ta i bruk prosjektresultatene. Brukergruppene bør være representert i referansegruppen.

Det er her vist at prosjekteierens engasjement er avgjørende for at prosjektet skal lykkes.

I tillegg til prosjekteieren har ethvert prosjekt flere interessenter. At interessentene identifiseres og involveres har betydning for prosjektets legitimitet, tilgang til ressurser og bruk av prosjektresultatet. I neste kapittel presenteres flere detaljer rundt interessentene.

3.2.3 PROSJEKTETS INTERESSENER

Prosjektets interessenter er de personer og grupper som blir påvirket av, eller selv kan påvirke prosjektet. Påvirkningene kan gjelde alle sider ved prosjektet, både måten prosjektarbeidet blir utført på og innholdet i leveransene fra prosjektet. Interessentene

er følgelig de som er deltakende i prosjektet, men også de som på en eller annen måte kan påvirke eller bli påvirket uten å være en del av prosjektteamet (Andersen, 2005).

I interessentanalysen identifiserer vi interessentene og beskriver deres forhold til prosjektet, spesielt deres interesseområder i prosjektet, hvilke bidrag prosjektet ønsker fra dem og hva de ønsker fra prosjektet (Andersen et al., 2009).

For å identifisere interessenter kan man kategorisere dem etter makt og innflytelse, legitimitet og troverdighet. Makt og innflytelse innebærer hvilken påvirkningskraft de kan ha for å få prosjektet gjennomført. Legitimitet innebærer troverdigheten av interessentens interesse av en sak og resultatene av den, og påtrykk innebærer i hvilken grad interessentenes krav krever umiddelbar handling. De definitive interessentene er de interessentene som er både mektige, legitime og har stort påtrykk (Roos et al., 2010).

Når man har funnet interessentene er det viktig at man får en forståelse for relasjonene mellom interessentene og prosjektet, slik at man finner måter å involvere interessentene slik at de som er påvirket av problemet prosjektet er satt til å løse, også kan involveres i prosessen med å løse det (Roos et al., 2010). Kunnskap om interessentene er også viktig når prosjektet skal bestemme hvilke mål prosjektet skal ha, og hvilke typer av aktiviteter som bør igangsettes. Spesielt er dette viktig for å gi hensiktsmessig informasjon til de forskjellige kategorier av interessenter (Andersen, 2005). Interessentene er med andre ord viktige for å lage vinnerkoalisjoner (Roos et al., 2010) som kan underbygge prosjektets legitimitet, tilgang til ressurser og bruk av prosjektsresultatet.

Det er her vist at interessentenes involvering i prosjektet er viktig for kvaliteten og brukervennligheten av prosjektets sluttprodukt, hastigheten i prosjektgjennomføringen, tilgang til ressurser og for type aktiviteter som blir utført i prosjektperioden.

Interessentene har også en avgjørende rolle for prosjektets forankring i organisasjonen. Hvordan prosjekter bør forankres ses nærmere på i neste kapittel.

3.2.4 PROSJEKTETS FORANKRING

Med forankring menes nødvendigheten av at viktige aktører som prosjekteieren og andre som har interesse av prosjektet, har kunnskap, interesse og opplevelse av forpliktelse knyttet til gjennomføringen av prosjektet, og at det er sammenheng mellom

prosjektets planer og virksomhetens planer (Andersen et al., 2009). Det er også viktig at det er uarbeidet et prosjektmandat som beskriver prosjektets fundament (Andersen et al., 2009).

For å sikre en god forankring av prosjektet er det viktig at man får en forståelse for relasjonene mellom interessentene og prosjektet, slik at man finner måter å involvere interessentene. Spesielt er det viktig for å gi hensiktsmessig informasjon til de forskjellige kategorier av interessenter (Andersen, 2005). Interessentene er med andre ord viktige for å lage vinnerkoalisjoner (Roos et al., 2010) som kan underbygge prosjektets legitimitet, tilgang til ressurser og bruk av prosjektresultatet.

De vanligste konsekvensene for et prosjekt som ikke har tilstrekkelig forankring er at det kveles langsomt fordi det ikke får tilført de nødvendige ressursene (Andersen et al., 2009).

Det er her vist at forankring av prosjekter i stor grad handler om at interessentene har en opplevelse av forpliktelse knyttet til prosjektet.

At tid kan ses i to perspektiver i prosjektarbeid fremkommer i neste kapittel.

3.2.5 TID I TO PERSPEKTIVER

Tidsfrister: Tradisjonelt er tid en faktor prosjektlederen blir målt i forhold til. Med dette menes at prosjektlederen har ansvar for at prosjektet blir ferdig, har nådd sine mål, innen den tidsfristen som ble satt ved oppstart av prosjektet. Tid kan igjen deles opp i tidsfrister for å nå de enkelte milepæler i prosjektet, som det da vil være prosjektgruppens ansvar å innfri. Tid i dette perspektivet er en faktor som avgjør om prosjektlederen har suksess, prosjektledelsessuksess (Andersen, 2005).

Prosjektets bidrag til organisasjonsutviklingen: Tid kan også være det tidspunktet prosjektet burde ha vært ferdig i forhold til organisasjonens utvikling, eller det tidspunktet organisasjonen er klar for å ta inn over seg en endring. Tid er med andre ord muligheten til å gjøre endringer og skape forbedringer (Andersen, 2005).

I tillegg til tid, er det viktig at prosjektet har et reelt forhold til kostnader.

3.2.6 RESSURSBEHOV OG PROSJEKTBUDDSJETTET

Kostnader i prosjektarbeid kan knyttes til menneskene som utfører prosjektarbeidet og til de menneskene som blir påvirket av prosjektarbeidet. I tillegg til dette har prosjekter et budsjett, et gitt beløp, det må forholde seg til. Det er vanlig at det er enheten prosjektet blir utført for, som må avsette midler for å få prosjektet gjennomført.

Ressursbehov: Personellkostnader innebærer bruken av bedriftens intellektuelle kapital og kostnader forbundet med de menneskelige bekymringene og uroen som følger av en endringsprosess. I tillegg til dette vil det være kostnader i forbindelse med de endrings- og omstillingsprosessene som kommer ved bruken av leveransene fra prosjektet (Andersen, 2005).

Personellkostnader i prosjektperioden beregnes ut i fra prosjektets ressurskrav. Andersen et al. (2009) påpeker at prosjektet i utgangspunktet ikke har noen ressurser i og med at prosjektet er en temporær organisasjon. Prosjektet må derfor få alle sine ressurser fra basisorganisasjonen. "Spesielt i virksomheter som ikke er vant til å arbeide med prosjekter, er det vanskelig å få forståelse for hvilke ressurser som kreves for et vellykket prosjekt. Det er flere grunner til at en basisorganisasjon er tilbakeholden med å forplikte ressurser: Man tror at medarbeiderne kan delta i prosjektarbeidet parallelt med linjearbeidet uten å få avlastning, man forstår ikke at prosjektet kan være så krevende, man forstår ikke at redusert innsats betyr redusert kvalitet, og at redusert kvalitet skaper problemer i neste omgang, man tror at mangel på ressurser løser seg av seg selv underveis" (Andersen et al., 2009:18).

Prosjektbudsjettet: Prosjektbudsjettet må ta høyde for bruken av menneskelige ressurser, dvs. medarbeiderne fra basisorganisasjonen eller innleide ressurser, anskaffelser av utstyr og materiell, reiser og møter, it-utstyr, bruk av lokaler og så videre (Andersen, 2005). Prosjektlederen er ansvarlig for at prosjektbudsjettet blir overholdt, og er ett av kriteriene som må tilfredsstilles for at prosjektlederen skal oppnå prosjektledelsessuksess (Andersen, 2005)

Det er her vist at prosjekter må ha et budsjett, og at kostnader også innebærer bruk av intellektuelle ressurser fra basisorganisasjonen.

Neste kapittel omhandler kvaliteten på prosjektets leveranser.

3.2.7 KVALITETEN PÅ PROSJEKTETS LEVERANSER

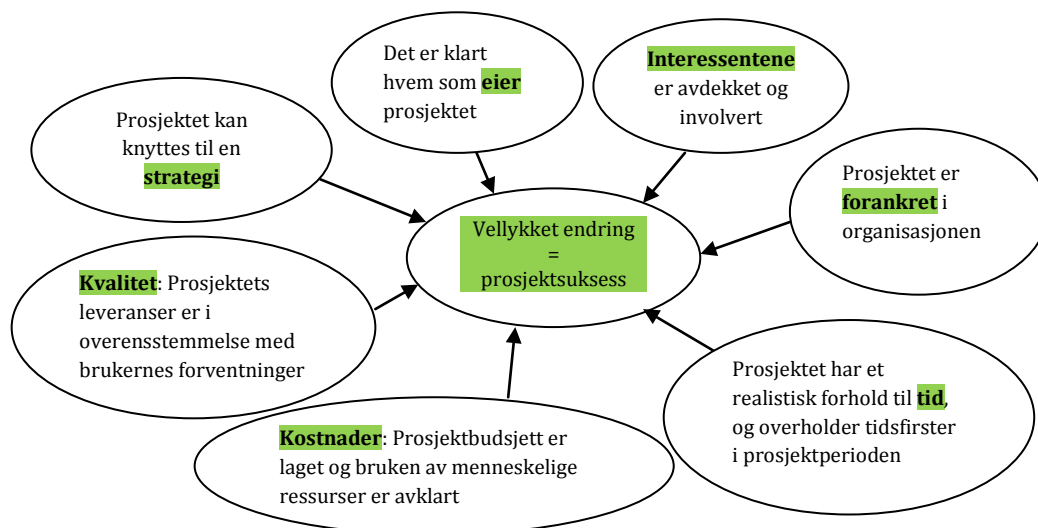
Kvaliteten av prosjektets leveranser vil påvirke hvordan organisasjonen vil fungere i fremtiden (Andersen, 2005). Kvalitet i denne forbindelse dreier seg om hvorvidt et produkt oppfyller visse krav, som er i overensstemmelse med de ønsker og forventningene brukerne av leveransen har (Andersen, 2005).

Det er her argumentert for at kvaliteten av prosjektets leveranser påvirker hvordan organisasjonen vil fungere i fremtiden. Kvaliteten på sluttproduktet er derfor avhengig av at prosjektarbeidet fører til en vellykket endring, at prosjektet oppnår prosjektsuksess.

3.2.8 OPPSUMMERING AV FAKTORER SOM PÅVIRKER PROSJEKTSUKSESS

Prosjektsuksess omfatter både det å nå prosjektmålene, og ha fornøyde sluttbrukere og samarbeidspartnere (Andersen, 2005). For en organisasjon vil prosjektsuksess være oppnådd når resultatet av prosjektet er et godt fungerende system som arbeidstakerne forstår og behersker og organisasjon har nytte av.

Oppsummert er første steg på veien til en vellykket endring i form av prosjektsuksess, summen av faktorene som er beskrevet i kapittel 3.2. Dette er illustrert i figur 3-4.



Figur 3-4 Analysemodell som viser sentrale faktorer identifisert som av betydning for prosjektarbeid i organisasjoner

4 METODISK TILNÆRMING

For å besvare vitenskapelige problemstillinger er det viktig å vurdere om forskningsmetoden og datagrunnlaget har god nok kvalitet. En forskningsmetode er helt nødvendig for å utføre forskning til bruk i vitenskapelige rapporter og artikler, og også i masteroppgaver (Ringdal, 2007). I dette kapitlet vil jeg vise de metodiske veivalgene som ble gjort i forbindelse med oppgaveskrivingen, og begrunne disse.

4.1 VALG AV METODISK HOVEDRETNING

Det første som måtte gjøres var å velge om jeg skulle foreta en kvalitativ eller en kvantitativ undersøkelse. Johannessen et al. (2011) forklarer forskjellen mellom kvantitative og kvalitative data med at de kvantitative dataene er data som foreligger i form av tall, mens kvalitative data er data som foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilder. Selv om dette er en noe forenklet fremstilling av to omfattende metoder, gir det et godt nok bilde av forskjellen på metodene for å kunne gjøre et valg av hovedretning.

Mitt ønske for denne oppgaven (problemstillingen) var først og fremst å undersøke hvordan prosjekter fungerer som arbeidsform i endringsprosesser ved Universitetet i Nordland, for deretter å finne hvordan arbeidsformen kan videreutvikles for i større grad å oppnå strategiske mål. Da det vil være krevende å svare på denne problemstillingen ved å analysere tall, falt det seg naturlig å velge en kvalitativ tilnærming til problemstillingen.

4.2 VALG AV KVALITATIV ANALYSEMETODE

Det finnes mange måter å analysere og tolke kvalitative data på. Johannesen et al. (2011) fremhever seks ulike tilnæringsmetoder og analyseteknikker i boka som heter forskningsmetode for økonomiske og administrative fag. Den første metoden kalles fenomenologisk analyse, som er en analyse av meningsinnholdet i et datamateriale. Den andre metoden er grounded theory, som er en metode som angir konkrete og systematiske prosedyrer for å utarbeide begreper og teorier ut fra data/empiri. Den tredje metoden er etnografisk analyse, som er en beskrivelse av den kulturen eller gruppen som studeres, etterfulgt av en analyse av temaer eller perspektiver som er under utredning. Den fjerde metoden er analyse i casestudier. Analyse i casestudier betegnes som den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, der det vanligvis er to analysestrategier; analyse basert på teoretiske antakelser (teoristyrte) og

beskrivende casestudie. Den femte metoden omhandler historiefortelling, der historier brukes for å tydeliggjøre et budskap. Den sjette og siste metoden Johannesen et al. (2011) fremhever, er språklig orienterte analyser. Språklig orienterte analyser fokuserer på de språklige aspektene ved teksten som skal analyseres.

Etter å ha studert de ulike analysemetodene, og også funnet at casestudier kjennetegnes ved at det er en klar avgrensning og en inngående beskrivelse av caset, og at casedesign egner seg godt til å besvare "hvordan" spørsmål (Johannesen et al., 2011), fant jeg at analyse av casestudie ville være en hensiktsmessig metode å bruke for å besvare mine forskningsspørsmål.

4.3 INNSAMLING AV KVALITATIVE DATA

Johannesen et al. (2011) sier at det er to grunnleggende måter å samle inn egne kvalitative data på; observasjon og intervju. Johannesen et al. (2011) understreker likevel at skillet mellom disse datainnsamlingsteknikkene ikke er absolutt. Intervjuer og samtaler mellom forsker og informanter kan godt være en del av en observasjonsstudie, og forskeren vil som regel bevisst eller ubevisst gjøre sine observasjoner av informantenes opptreden under intervjuer. I og med at jeg anser det som utilstrekkelig kun å observere informanter for å svare på problemstillingen, falt valget på å gjennomføre intervjuer.

4.3.1 KRITERIEBESTEMT UTVELGELSE AV INFORMANTER

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om det fenomenet forskeren ønsker å undersøke (Johannesen et al., 2011). Ringdal (2007) utdyper dette ved å si at kvalitative metoder ofte er induktive, og at det ofte legges vekt på nærhet og observasjon av et fåtall studieobjekter i sine naturlige omgivelser, slik at forskeren kan trekke generelle slutninger på grunnlag av individuelle uttalelser. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har derfor et klart mål og utvelgelsen av informanter må gjøres ut i fra hensiktsmessighet (Johannesen et al., 2011). For å velge hensiktsmessige informanter, som har egne erfaringer med det fenomenet som studeres, bør strategisk kriteriebestemt utvelgelse benyttes (Johannesen et al., 2011).

4.3.2 ANTALL INTERVJUER

Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Johannesen et al., 2011). Andre sier at 10-15 intervjuer er

tilstrekkelig (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven er basert på uttalelsen til Johannessen et al. (2011) som sier at hvis man har begrenset tid, noe som er tilfellet med studentoppgaver, kan antall intervjuer begrenses til færre enn 10.

4.3.3 REKRUTTERING AV INFORMANTER

I kvalitative undersøkelser er hensikten å få mest mulig kunnskap om et bestemt fenomen (Johannessen et al., 2011). Kvalitative metoder er også ofte induktive (Ringdal, 2007), og det er derfor avgjørende for resultatet av undersøkelsen at det gjøres en strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2011). Informantene i denne oppgaven ble rekruttert ut i fra en strategisk utvelgelse som bygger på tre hovedkriterier:

1. Informantene måtte være administrativt ansatt ved UiN
2. Informantene måtte jobbe med, eller ha jobbet med prosjekter i administrasjonen ved universitetet
3. Informantene skulle representere ulike fagfelt i administrasjonen

Med bakgrunn i mine rammebetingelser fant jeg det naturlig å begrense det strategiske utvalget til fem informanter, som jeg mente hadde noe å fortelle om akkurat det fenomenet jeg ønsket å belyse.

Tre av informantene ble valgt på bakgrunn av min egen kjennskap til organisasjonen og arbeidsoppgavene til personene i organisasjonen, mens to av informantene ble valgt på bakgrunn av opplysninger og anbefalinger fra de første intervjuobjektene. Dette kalles snøballmetoden, og handler om at man ber personer om å foreslå andre personer som har relevant informasjon i forhold til problemstillingen (Johannessen et al., 2011).

Da både jeg og informantene er ansatt ved UiN, og jeg kjenner informantene mer eller mindre godt, ble det naturlig å rekruttere dem med direkte kontakt. Ved å bruke direkte kontakt fikk jeg enkelt og greit forklart bakgrunnen og hensikten med at jeg kontaktet dem, og de var alle positive til å delta i en slik undersøkelse.

4.4 KVALITATIVT INTERVJU

Personlig intervju egner seg best når man ønsker å undersøke relativt få enheter, man er interessert i hva det enkelte individ sier, samt når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2000).

Personlig intervju er en form for direkte kommunikasjon hvor intervjuer stiller informanten spørsmål i en ansikt til ansikt-situasjon (Johannessen et al., 2011). En slik interaksjon mellom partene bidrar til at forskeren kan oppnå fullstendig informasjon, samt at beskrivelsene blir nyanserte og presise (Johannessen et al., 2011). Intervjueren har muligheten til å observere intervjuobjektets opptreden, og slik minske faren for å tråkke over en grense som kan medvirke til at intervjuobjektet lukker seg. Dette sikrer en bedre informasjonskilde. En åpen og god samtale kan dermed lettere gjennomføres ved personlige intervju (Jacobsen, 2000).

Men verktøyet er også beheftet med noen ulemper. Personlige intervju er blant annet kostnads og tidkrevende. Det tar tid å forberede, gjennomføre, samt å bearbeide dataene som samles inn (Jacobsen, 2000). Intervjuerens fysiske nærvær kan også medvirke til en mer unormal opptreden hos intervjuobjektet (Jacobsen, 2000). Jacobsen (2000) mener likevel det kan virke som at personlige intervjuer sikrer påliteligheten på en mer overbevisende måte enn åpne intervjuer gjennomført for eksempel via telefon.

Før man går i gang med selve gjennomføringen av intervjuet, er det nødvendig å ta stilling til hvordan intervjuene skal gjennomføres.

4.5 INTERVJUGUIDE – VALG AV STRUKTUR

Intervjuer kan være strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte (Johannessen et al., 2011). Hva vi velger vil få betydning for intervjuets grad av åpenhet (Jacobsen, 2000), og vil avhenge av fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier (Johannessen et al., 2011). Ved strukturerte intervju vil hver informant bli stilt overfor en rekke forhåndsetablerte spørsmål, som har et begrenset antall responskategorier. Generelt kan man si at det er lite rom for variasjon i respons, bortsett fra at det en sjelden gang brukes spørsmål med åpen avslutning (Johannessen et al., 2011). Ustrukturerte intervju derimot, er brukt i et forsøk på å forstå den komplekse atferden til mennesker ved ikke å foreta noen kategorisering som kan begrense spørsmålsfeltet. Dette tillater en større dybde (Johannessen et al., 2011). Essensen ved denne type intervju er å etablere et menneske til menneskeforhold med informanten, samtidig som det legger til grunn et ønske om å forstå i stedet for å forklare (Johannessen et al., 2011).

Jacobsen (2000) sier at det kvalitative intervjuet bør være en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervju. I tråd med denne anbefalingen kan min form for

intervjuteknikk betegnes som semistrukturert. Denne kjennetegnes ved at man ikke i detalj fastsetter spørsmålsformuleringer eller rekkefølgen av spørsmålene, men hvor man likevel har klart for seg de hovedspørsmål, saker eller tema som skal inngå i samtalen (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av dette laget jeg en intervjuguide, dvs. en oversikt over de temaene som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2000). Generelle retningslinjer for gjennomføring og styring av samtalene blir ivaretatt av intervjuguiden (Johannessen et al., 2011).

4.6 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

I forkant av intervjuene, som ble gjennomført i tidsperioden fra den 31.10.12 til den 26.11.12. der informantene selv fikk velge hvilket prosjekt de ville bli intervjuet om, var det ulike problemstillinger som reiste seg. Jeg var bevisst at de ulike valg som måtte tas ville få konsekvenser for gjennomføringen, samt for verdien av de resultatene jeg kom frem til. Jeg vil her begrense gjennomgangen til de spørsmålene jeg anser som mest relevante for intervjuene jeg gjennomførte. Blant disse spørsmålene er: Hvilken lokalisering skal intervjuene ha? Skal jeg bruke båndopptaker?

I forbindelse med lokalisering av intervjusted er det viktig å ta hensyn til konteksteffekten, dvs. at den sammenhengen intervjuet foregår i som regel påvirker innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2000). Informantens forhold til konteksten kan deles inn i naturlige og kunstige omgivelser. Kjenner informanten stedet godt, omtales det som et naturlig sted. Derimot kan, for eksempel, intervjuerens kontor benevnes som kunstig. Jeg har bevisst spurt informantene om hvor de ønsket at vi skulle møtes for å gjennomføre intervjuene. I fire av fem tilfeller foretrakk de sitt eget kontor. I ett tilfelle ønsket informanten at vi skulle benytte mitt kontor. Jacobsen (2000) sier at alle kontekster influerer intervjuet på en eller annen måte. Det avgjørende for forskeren er derfor å være seg bevisst hvordan informasjonen man samler inn gjennom et intervju kan være påvirket av situasjonen.

Å bruke båndopptaker eller ikke impliserer en endring i intervjukonteksten (Ryen, 2002). Et åpenbart problem er at mange reagerer negativt på å bli tatt opp på bånd. Likevel anbefaler de fleste erfarne forskere på det varmeste å bruke båndopptaker ved forberedte, kvalitative intervju (Johannessen et al., 2011). I tråd med denne anbefalingen har jeg benyttet meg av båndopptaker, lydopptakfunksjonen på min egen

Iphone. Alle informantene stilte seg positive til at intervjuet ble tatt opp. En positiv effekt av å bruke båndopptaker har vært at jeg har fått konkrete sitater. Det er vanskelig å vurdere i hvilken grad informantene ble hemmet av at det ble brakt et slikt kunstig element inn i intervjusituasjonen. For å motvirke dette i størst mulig grad, benyttet jeg som nevnt min egen Iphone. Denne ble lagt på bordet mellom meg og informanten på en slik måte at den skulle merkes minst mulig. Iphonen har lang opptakstid, slik at vi ikke ble avbrutt under intervjuene. Jeg presiserte på forhånd at opptakene kun skulle brukes som et hjelpemiddel til å registrere det som ble sagt, samt at lydopptakene vil bli tilintetgjort etter at oppgaven er ferdig.

Hvilken intervjuteknikk man bruker er avgjørende for å oppnå tilgang til sanne data (Ryen, 2002). Gjennom mine intervjuer har jeg jobbet for å tilfredsstille de karaktertrekk som ulike forfattere kjennetegner som god intervjuteknikk, blant dem Jacobsen (2000) og Johannesen et al. (2011). Ut i fra disse anbefalingene har jeg i forkant av intervjuene tatt meg tid til småprat. Dette for å få en myk start, samt gjøre informanten komfortabel. Bevissthet rundt at min oppgave har vært å lytte, og først stille spørsmål når informanten har pratet ferdig om et tema, har også vært viktig. I noen situasjoner har det likevel vært nødvendig å spørre om utdypende informasjon om tema som er blitt berørt, for å få en bedre forståelse. Jeg prøvde å innta en positiv holdning og gi bekreftende meldinger til det som ble sagt. Dette for å ivareta informanten best mulig under intervjuene. Ved avslutningen av intervjuene ble det signalisert at jeg hadde fått frem interessante data, fordi jeg ønsket å gi noe positivt tilbake til informanten. Samtidig åpnet jeg for at intervjuobjektet kunne komme med noen tilføyende kommentarer som ikke var blitt belyst underveis i intervjuet.

Det finnes ikke noe fasitsvar på hvor lenge intervjuet bør vare (Jacobsen, 2000). Likevel er det sjelden en fordel om intervjuet går over mer enn en og en halv til to timer (Jacobsen, 2000). Jeg har erfart at det kan være vanskelig å forutse varigheten av et intervju. Noen respondenter svarer utfyllende, mens andre er mer konkrete i det de sier. Da det er innholdet, og ikke lengden som er av betydning for resultatet, vil jeg ikke påstå at lange intervjuer nødvendigvis er bedre enn korte.

4.7 DATABEHANDLING

Alle intervjuene ble transkribert, noe som har gitt meg en god forståelse for mine egne forskningsdata. Deretter ble svarene informantene hadde gitt sortert etter de temaene som skulle belyses. Til sist ble essensen i svarene fra hver av informantene fremstilt i tabeller. Dette forenklet arbeidet med å se tendenser og trekk i svarene fra informantene. Denne oppstillingen gav meg en god oversikt over de ulike prosjektene, og dermed et godt grunnlag for videre analyse.

4.8 KRITIKK AV DEN METODISKE FREMGANGSMÅTEN

At det kun ble benyttet 5 informanter i denne studien, er noe lite, men jeg støtter meg til Ryens (2002:85) uttalelse om at: "Det viktige er ikke antall intervju, men informasjonen de gir". Jeg synes selv at de selektivt kriterievalgte informantene gav et tilstrekkelig bredt bilde av prosjektarbeidet som foregår ved UiN, til å gjøre en god analyse av hvordan prosjektarbeid initieres og gjennomføres ved institusjonen i dag. Jeg vil allikevel poengtere at denne induktive studien kunne ha gitt et noe annerledes bilde av prosjektvirksomheten ved institusjonen, hvis flere informanter hadde blitt intervjuet.

Jeg understreker derfor at funnene i analysen er basert på opplysningene fem selektivt kriterievalgte informanter gav, og at generaliseringene som er gjort i oppgaven er basert på disse.

Jeg vil også påpeke at andre kriterier for prosjektvalg kunne ha gitt andre bilder av hvordan prosjekter initieres og håndteres. Valgene av prosjekter kunne ha vært styrt. Det vil si at i stedet for at informantene selv fikk velge hvilket prosjekt de skulle svare ut i fra, kunne jeg ha gitt strammere føring på hvilken type prosjekter som skulle undersøkes. Jeg kunne for eksempel ha valgt å kun fokusere på vellykkede prosjekter eller kun mislykkede prosjekter, og svart på problemstillingen ut i fra dette. Jeg kunne også ha valgt å kun konsentrere forskningen om prosjekter av en viss størrelse, eller prosjekter begrenset til en bestemt enhet ved institusjonen. Da hensikten med oppgaven var å få en indikasjon på hvordan prosjektarbeid håndteres generelt i administrasjonen, fant jeg det som aktuelt å la informantene gjøre prosjektvalget selv. Prosjektene som inngår i denne forskningen er derfor prosjekter informantene er opptatte av, og jeg mener at det øker validiteten av resultatet.

5 ANALYSE

Problemstillingen i denne oppgaven er å finne ut hvordan prosjekter fungerer som arbeidsform i endringsprosesser ved Universitetet i Nordland, og hvordan arbeidsformen kan videreutvikles for i større grad å oppnå strategiske mål. Effektiv bruk av prosjekter er et svært viktig verktøy i utviklingen av kunnskapsorganisasjoner. Kravet til relevans av utdanningen vokser raskt, og evnen til å videreutvikle universitetet er en god indikator på konkurranseevne. Kunnskap om hvordan prosjektarbeidsformen kan videreutvikles ved UiN er derfor sentral for at UiN skal nå sine strategiske mål.

Problemstillingen i oppgaven er brutt ned til to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet har som mål å avdekke de sterke og svake sidene ved hvordan UiN initierer og gjennomfører prosjekter. Informantenes svar vil bli vurdert opp mot de viktigste teoretiske faktorene assosiert med vellykket prosjektgjennomføring. Kapittelet er organisert slik at de ulike påvirkningsfaktorene diskuteres i samme rekkefølge som i teorikapittelet.

Det andre forskningsspørsmålet som søkes besvart er hvordan UiN kan forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten. Dette er et tosidig spørsmål. På den ene siden søkes det etter forbedringsmuligheter i den prosjekttekniske delen av prosjektgjennomføringen, altså hva som må være tilrettelagt og avklart for å lykkes med et prosjekt. På den andre siden søkes det etter muligheter for forbedringer av de omliggende prosesser rundt prosjektene, for å øke prosjektenes mulighet til å bidra til oppnåelse av UiNs strategier.

Før analysen starter, vil det bli gitt en kort presentasjon av prosjektene som inngår i analysen, og hva UiN oppnår i sine prosjekter.

5.1 PROSJEKTSUKSESS VED UIN

Andersen (2005) sier at prosjektsuksess består av to deler; formålsrealisering (prosjektproduktuksess) og målrealisering (prosjektledelsessuksess). Andersen (2005) utdyper dette ved å si at formålsrealisering innebærer at produktet prosjektet har levert kan utnyttes, at produktet kan brukes, og målrealisering innebærer at oppgavene som ligger innenfor prosjektlederens ansvarsområder blir utført.

Med utgangspunkt i prosjektteori bør alle prosjekter som initieres og gjennomføres ved UiN være tilknyttet en strategi, i tillegg til at de oppnår prosjektsuksess. Hvordan situasjonen er ved UiN i forhold til prosjektsuksess, er oppsummert i tabell 5-1, men før tabellen forklares vil det bli gitt en kort presentasjon av prosjektene som inngår i analysen.

De fem strategisk kriterievalgte informantene fikk selv bestemme hvilket prosjekt de ville bli intervjuet om, og etter avtale med informantene er informasjonen de gav anonymisert. Tre av informantene valgte et prosjekt de selv mente var vellykket. Disse prosjektene omhandlet formidling av informasjon, tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner, og det siste av disse tre prosjektene omhandlet systemtilpasning og informasjonsformidling. En av informantene valgte et prosjekt informanten mente var mislykket. Dette prosjektet hadde til hensikt å utarbeide interne retningslinjer basert på lovverk. En informant valgte et prosjekt informanten mente var problematisk å gjennomføre, selv om resultatet til sist ble bra. Dette prosjektet dreide seg om tilrettelegging for forskning og undervisning. I den videre fremstillingen er direkte sitater fra intervjuene markert med anførselstegn.

Det er i tabell 5-1, og i de resterende tabellene i oppgaven brukt rød, oransje og grønn markering. Assosier fargene med trafikkløys.

Tabell 5-1 Hva UiN oppnår med sine prosjekter

	Prosjekter				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
Formålsrealisering (prosjektproduktuksess)	Det antatte formålet med prosjektet ble oppnådd	Formålet med prosjektet ble oppnådd	Formålet med prosjektet var uklart og ble ikke oppnådd	Formålet med prosjektet ble oppnådd	Formålet med prosjektet ble oppnådd
Målrealisering (prosjektledelsessuksess)	Nådde målet, selv om veien dit var kronglete	Nådde målet	Nådde ikke målet	Nådde målet	Nådde målet

Tabell 5-1 viser at tre av prosjektene både realiserte formålene og målene med prosjektene. Et prosjekt nådde det antatte formålet med prosjektet selv om veien for å nå målet var kronglete, og et prosjekt fikk verken realisert det ønskede formålet eller målet med prosjektet.

Det er nå gitt et innblikk i prosjektene som inngår i analysen, og hva UiN oppnår med sine prosjekter. I kapittel 5.2 vil det bli fokusert på hva som påvirker det som oppnås i UiNs prosjekter, det vil si at sterke og svake sider ved hvordan prosjekter initieres og gjennomføres ved UiN vil bli søkt avdekket.

5.2 STERKE OG SVAKE SIDER VED INITIERING OG GJENNOMFØRING AV PROSJEKTER VED UIN

Dette kapitlet vil gi svar på forskningsspørsmål en, hva som er de sterke og svake sidene ved hvordan UiN initierer og gjennomfører prosjekter?

For å få klarhet i dette, ble det tatt utgangspunkt i figur 3-4, som viser sentrale faktorer av betydning for prosjektarbeid i organisasjoner. Informantene ble intervjuet om temaer som omfatter kobling mot strategi, kobling mot prosjekteieren, viktigste interesser, forankring i organisasjonen, tidsomfang, kostnadsomfang og kvalitetsoppfølging.

Den første faktoren som ble søkt avdekket sterke og svake sider ved, var prosjektenes tilknytning til strategi.

5.2.1 PROSJEKTENES TILKNYTNING TIL UINNS STRATEGI

Som beskrevet i teorikapitlet, er en strategi en plan for hvordan en organisasjon skal nå sitt overordnede mål (Roos et al., 2010).

Strategien definerer hva organisasjonen skal fokusere på (marked) og hva organisasjonen skal tilby (produkter). Den overordnede strategien for en organisasjon, bør deles inn i strategier for de ulike delene av organisasjonen (Jessen, 2002). De ulike delene av organisasjonen vil da kunne underbygge den overordnede strategien på hvert sitt område. På den måten vil alle de ulike delene av organisasjonen kunne jobbe mot et felles overordnet mål. Når det er større endringer som må gjøres i organisasjonen for å nå mål, kan prosjektarbeidsformen være et egnet virkemiddel. Prosjektets formål blir da forbindelseslinjen til bedriftens strategi (Jessen, 2002)¹.

¹ I følge Andersen (2005) bør organisasjonen supplere sin strategi for hvordan den skal nå sine mål, med en strategi for hvordan den skal etablere sine prosjekter. For at det ikke skal fremstå som uklart i den videre analysen, presiseres det her at UiN ikke har etablert en strategi for hvordan prosjekter skal etableres.

For å undersøke om prosjekter blir brukt som virkemiddel for å nå strategiske mål ved UiN, ble informantene spurt om prosjektene ble opprettet som en del av en strategi, eller om det var andre årsaker til at prosjektene ble initiert.

Tabell 5-2 nedenfor oppsummerer informantenes vurdering av prosjektenes tilknytning til UiNs strategi. Grønn markering indikerer at prosjektet ble opprettet som en del av en strategi, oransje markering indikerer en viss tilknytning til strategi, mens rød markering indikerer liten eller ingen tilknytning til organisasjonens strategi.

Tabell 5-2 Prosjektene tilknytning til UiNs strategi

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
BLE PROSJEKTET OPPRETTET SOM EN DEL AV EN STRATEGI, ELLER VAR DET ANDRE ÅRSAKET TIL AT PROSJEKTET BLE OPPRETTET?	Informanten sa at prosjektet var en del av en strategi, men ikke en skriftlig strategi, "langtidsplaner mangler". Prosjektet ble konkret opprettet på grunn av et akutt behov i organisasjonen	Prosjektet ble opprettet fordi tidligere prosjekter angående samme tema hadde mislyktes	Prosjektet ble opprettet for å få rammer rundt en oppgave	Prosjektet var en del av en strategi i form av videreføring av en samarbeidsavtale	Prosjektet ble opprettet på grunn av initiativ fra en medarbeider

I prosjektet som omhandler tilrettelegging for forskning og undervisning, innledet informanten svaret sitt med at prosjektet var en del av en strategi, "en bit av en total strategi". Senere i intervjuet uttalte informanten at det er "ingen skriftlig strategi", og at "langtidsplaner mangler". Informanten gav med andre ord først inntrykk av at prosjektet var en del av en strategi. Senere i intervjuet kom det frem at dette med strategi egentlig var mer ønsketenkning fra informantens side. Informanten var klar over at det burde være en langsiktig strategi for hvordan utfordringer knyttet til den aktuelle problemstillingen burde løses, men det kom altså etter hvert tydelig frem at en slik plan manglet. Intervjuet avdekket videre at prosjektet ble startet fordi en annen del av organisasjonen var avhengig av resultatet fra dette prosjektet for å kunne utføre sitt arbeid. Det kom også frem at UiN hadde vært klar over dette udekkede behovet i en lang periode, men at det ikke ble gjort noe med dette før behovet ble akutt.

Informanten fremhevet at interaksjonen mellom ekspertene og støttevirksomheten var vag. Informanten påpekte at det er viktig at de faglige ansattes behov for endring blir sett i sammenheng med de administratives rammebetingelser, og at formålet og målet med de ulike prosjektene er avstemt mellom de faglige ansatte og administrasjonen.

Resultatet viser at informanten gjerne ville ha hatt en strategi, en plan å forholde seg til, at prosjektet først ble opprettet da behovet for resultatet ble akutt, i tillegg til å indikere en svakhet i den strategiske kommunikasjonen mellom de ulike enhetene i organisasjonen og mellom de faglige ansatte og de administrativt ansatte.

I prosjektet som omhandlet formidling av informasjon, fortalte informanten om et prosjekt som ble opprettet ad hoc på grunn av alvorlige mangler i et vesentlig element for UiN. Informanten fortalte at: "Det har vært ymse prosjekter tidligere for å få dette på plass, uten at prosjektene har ledet frem. Det har ikke vært en god overordnet styring over utviklingen. Det har vært mye klager." Informanten fortalte videre at det var på grunn av alle klagene, og at de tidligere prosjektene ikke hadde ført frem, at dette prosjektet ble startet.

Resultatene tilsier at det i dette tilfellet ikke var strategien for hva som måtte gjøres som sviktet, men måten virkemiddelet, de tidligere prosjektene som informanten refererer til, har blitt utført på.

I prosjektet som handlet om utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, kunne ikke informanten si at prosjektet var knyttet til en strategi. Prosjektet ble opprettet for å få rammer rundt en oppgave, for å "tenke mer igjennom hva vi gjør i hverdagen". Informanten visste lite om opprinnelsen for prosjektet, men var kjent med behovet for prosjektet ut fra egen arbeidssituasjon.

Resultatet viser at prosjektarbeidsformen blir brukt som virkemiddel når institusjonen ønsker endringer i organisasjonen, selv om endringene ikke kan relateres direkte til en strategi.

I prosjektet som angikk tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner, sa informanten at prosjektet var en del av en strategi, i og med at prosjektet var en videreføring av en samarbeidsavtale der UiN var en av partene.

Resultatet viser at UiN har klare strategier på noen områder, der prosjektarbeidsformen blir brukt som virkemiddel for å nå mål.

Prosjektet som omfattet systemtilpassing og informasjonsformidling, ble ikke opprettet på grunn av en uttalt strategi, men på grunn av en ansatts evne til å koble muligheter til utfordringer. Medarbeideren som initierte dette prosjektet var klar over utfordringen fordi den var beskrevet i et viktig dokument for UiN. Medarbeideren fikk ideen til hvordan utfordringen kunne løses av eksterne samarbeidspartnere. Vedkommende valgte deretter å bruke prosjektarbeidsformen som virkemiddel for å implementere løsningen i organisasjonen.

Resultatet viser at det er viktig for organisasjonen å ha rom for å vurdere prosjektideer som ansatte fremmer, og at det er viktig å beskrive utfordringer organisasjonen står ovenfor, slik at medarbeidere i organisasjonen kan komme med innspill på hvordan utfordringer kan løses. Resultatet viser også at impulser utenfra er viktig for å få inspirasjon til hvordan utfordringer kan håndteres.

De samlede resultatene indikerer et behov for tettere kobling mellom uttalte strategier og hvilke prosjekter som utformes og prioriteres for å nå de strategiske målene i organisasjonen. Resultatene tyder også på at tilførselen av ideer til løsning er god, og at svakhetene i hovedsak er å finne i mekanismene for valg og prioritering av hvilke behov UiN gjør noe med.

I tabell 5-3 er de sterke og svake sidene ved prosjektenes kobling mot UiNs strategi gjengitt.

Tabell 5-3 Sterke og svake sider ved prosjektenes kobling mot UiNs strategi

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
UiN har klare strategier på noen områder	Det bør etableres skriftlige strategier (langtidsplaner), som viser handlingene de ulike enhetene i organisasjonen må utføre for å nå UiNs overordnede mål.
Skriftlige tilgjengelige beskrivelser av UiNs utfordringer stimulerer de ansattes ideer til løsning	Det bør etableres strategier (planer) for hvordan utfordringer på tvers av enheter skal løses
Prosjektarbeidsformen blir brukt som virkemiddel for å nå mål (når institusjonen ønsker endringer i organisasjonen)	I administrative strategier (planer) må det tas hensyn til faglige behov, samtidig som ekspertene må ta hensyn til støttefunksjonens ressurser, når de fremmer sine behov
	UiN bør etablere en fremgangsmåte for hvordan prosjekter skal etableres. Her bør det også fremkomme hvordan prosjekter skal prioriteres i forhold til hverandre og hvordan prosjekter på tvers av enheter skal håndteres

Resultatene i dette kapittelet viser at opprettelsen av prosjekter ved UiN, i større grad er knyttet til håndtering av problemer og utfordringer som oppstår akutt eller må løses raskt, enn til strategier.

Andersen (2005) hevder at prosjektets vellykkethet i stor grad avhenger av at prosjekteieren tar eierrollen på alvor. Dette er også illustrert i figur 3-4. Neste kapittel viser hvordan prosjekteierens forhold til prosjektene er ved UiN.

5.2.2 PROSJEKTEIERENS ROLLE

Prosjekteieren er den som er hovedansvarlig for prosjektet. Det er prosjekteieren prosjektet blir utført for, og det kreves et betydelig engasjement fra prosjekteierens side for å få til en vellykket endringsprosess (Andersen, 2005). Med dette som utgangspunkt ble de fem informantene spurt om de visste hvem som var prosjekteier.

I tabell 5-4 fremgår det hvilke av informantene som visste hvem som var prosjekteier og hvem som ikke visste hvem oppdragsgiveren til prosjektet var. Rød markering i tabellen indikerer at det var uklart for informanten hvem som var prosjekteier, selv om informanten hadde en idè om hvem som eide prosjektet. Grønn markering viser at informanten var klar over hvem som var oppdragsgiveren.

Tabell 5-4 Prosjektets oppdragsgiver

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
VAR DET KLART HVEM SOM VAR PROSJEKTEIER?	Det er kanskje ingen som eier dette prosjektet 100 %. Det er ikke et klart eierskap	Prosjekteier og prosjektansvarlig er de viktigste rollene å få definert, det var X og Y	Det er uklart hvem som var prosjekteier. Det var trolig xxx-avdelingen	Det var klart hvem som var prosjekteier	Det klart hvem som var prosjekteier

Prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning, involverte flere deler av organisasjonen. Om prosjektet fortalte informanten først at: "X og Y initierte, først Z, senere X og Y". Senere i intervjuet uttalte informanten at: "Jeg eier prosjektet", før informanten til sist sa at: "Det er kanskje ingen som eier dette prosjektet 100 %, et delt eierskap? Det er ikke et klart eierskap". Vedkommende gav et klart uttrykk for at

det uklare eierskapet til prosjektet skapte en betydelig frustrasjon, forvirring og usikkerhet hos informanten.

Resultatet indikerer at det er uklart i organisasjonen hvordan man skal finne riktig prosjekteier når flere enheter i organisasjonen er involvert. Resultatet viser også at Informanten var forvirret i forhold til roller, i og med at informanten definerte seg selv både som prosjekteier, prosjektleder og utførende i løpet av intervjuet.

Svaret fra informanten i prosjektet som omhandlet formidling av informasjon var slik: "Jeg fikk først oppgaven. Å løse dette problemet. Jeg kunne bruke de ressursene jeg ville. Jeg ville ha en ordentlig prosjektorganisering på plass. Jeg ville ikke eie dette. Jeg ville at noen andre skulle eie dette. Jeg ville ha en operativ prosjektlederfunksjon, jeg ville ikke ha med forankring og ressurstilgang å gjøre. Jeg er vant til et definert rollesett. Jeg ville være prosjektleder. Prosjekteier og prosjektansvarlig er de viktigste rollene å få definert, det var X og Y. Styringsgruppen er prosjektansvarlig sin ressurs. Den skal være satt sammen slik at de som ser hele spekteret av oppgaver som må løses er representert. Det skal ikke være en ekspertgruppe, men en forankringsgruppe. Prosjektgruppene er prosjektleders ressurs, og under prosjektgruppene er det arbeidsgrupper".

Resultatet viser at informanten har betydelig kunnskap om prosjektarbeid og også erfaring fra prosjektarbeid i praksis, i og med at vedkommende stilte presise og absolutte krav til oppdragsgiveren om hvilke prosjektorganisatoriske forhold som måtte være på plass for at vedkommende ville påta seg oppdraget. Resultatet viser derfor at det finnes enkeltpersoner i organisasjonen som har betydelig kunnskap om prosjekter, og at personer med prosjekterfaring anser definerte roller som et avgjørende kriterium for å oppnå prosjektsuksess.

Informanten i prosjektet som skulle utvikle interne retningslinjer basert på lovverk sa at: "Det er uklart hvem som var prosjekteier. Det var trolig xxx-avdelingen", mens informanten i prosjektet som skulle tilrettelegge for samarbeid med en ekstern partner sa at: "Det var klart hvem som var prosjekteier".

Resultatene fra disse to prosjektene viser at alle prosjekter ikke har en tydelig definert oppdragsgiver.

For informanten i prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling var det klart hvem som var prosjekteier. Informanten sa allikevel at "X har tatt eierskap til prosessen. Etter det gitt alt veldig mye lettere".

Resultatet viser at dette prosjektet hadde en klar prosjekteier. Resultatet indikerer også at der er forskjell på om prosjekteieren føler et ansvar for prosjektet eller ikke, det vil si om prosjekteier tar et reelt eierskap til prosessen eller ikke.

Andersen (2005) sier at prosjekteieren kan være en person som er svært opptatt, spesielt hvis prosjektet er forankret høyt oppe i organisasjonen, det er akkurat det som var tilfelle her, og så langt stemmer teori overens med praksis i dette tilfellet. Andersen (2005) sier videre at for å bøte på at prosjekteieren har vansker med å utføre sine plikter som prosjekteier, er det ikke uvanlig at vedkommende peker ut en prosjektansvarlig, som på prosjekteierens vegne ivaretar hans forpliktelser. I dette tilfellet var det en person som gikk inn som prosjektansvarlig uten at det var prosjekteieren som hadde utpekt vedkommende, og det ble heller ikke uttalt at vedkommende gikk inn som prosjektansvarlig. Dette viser at det som er beskrevet i teorien ubevisst ble overført i praksis i dette tilfellet, og det førte til at prosessene i prosjektet gikk lettere.

De sterke og svake sidene ved prosjekteierens tilknytning til prosjektene oppsummert i tabell 5-5.

Tabell 5-5 Sterke og svake sider ved prosjekteierens tilknytning til prosjektet

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
Når prosjekteieren er en svært opptatt person, er det gunstig for prosjektet at prosjekteieren utpeker en prosjektansvarlig, som på prosjekteierens vegne ivaretar prosjekteierens forpliktelser	UiN bør sikre at alle prosjekter som startes har en prosjekteier/oppdragsgiver
Prosjektledere og prosjektmedarbeidere med prosjektteoretisk bakgrunn og praksis fra prosjektarbeid, styrker prosjekteierens tilknytning til prosjektet fordi prosjektledere/prosjektmedarbeidere med kunnskap vet at prosjekteierens engasjement og tilknytning til prosjektet kan være avgjørende for prosjektsuksess	UiN bør etablere en løsning for hvem som skal være prosjekteier når flere enheter i organisasjonen er involvert i prosjektet (for eksempel å ha et krav om en styringsgruppe)
	UiN må omforenes om hvilket ansvar som ligger til de ulike rollene i et prosjekt, og etablere føringer for hvordan ansvaret skal etterleves

Resultatene i dette kapitlet viser at prosjekteierens tilknytning til prosjektet varierer sterkt fra prosjekt til prosjekt ved UiN. Dette på tross av den viktige funksjonen prosjekteieren har for at prosjektet skal bli vellykket.

I neste kapittel er søkelyset satt på prosjektets forhold til dem som har interesse av prosjektet, prosjektets interessenter. Av figur 3-4 går det frem at en av faktorene som påvirker prosjektsuksess, er at prosjektets interessenter er avdekket og involvert.

5.2.3 INVOLVERING AV INTERESSENER I ENDRINGSPROSJEKTER

Prosjektets interessenter er de personer og grupper som blir påvirket av, eller selv kan påvirke prosjektet. Påvirkningene kan gjelde alle sider ved prosjektet, både måten prosjektarbeidet blir utført på, og innholdet i leveransene fra prosjektet. Interessentene er følgelig de som er deltakende i prosjektet, men også de som på en eller annen måte kan påvirke eller bli påvirket uten å være en del av prosjektteamet (Andersen, 2005).

I interessentanalysen identifiseres interessentene og deres forhold til prosjektet beskrives. Det er spesielt interessentenes interesseområder i prosjektet som må fremheves. Det vil si hvilke bidrag prosjektet ønsker fra interessentene og hva interessentene ønsker fra prosjektet (Andersen et al., 2009).

For å avdekke om de ulike prosjektene hadde et forhold til de som hadde interesse av prosjektet, og hvordan prosjektet eventuelt forholdt seg til interessentene, ble informantene spurt om det ble gjennomført en interessentanalyse.

Svarene informantene gav er oppsummert i tabell 5-6. Rød markering i tabellen viser at informanten visste hvem interessentene var, at det ikke var gjort en interessentanalyse og at interessentene ikke ble involvert i prosjektet i prosjektperioden. Oransje markering i tabellen viser at informanten visste hvem interessentene var, at det ikke var gjort en interessentanalyse, men at interessentene ble involvert i prosjektet i prosjektperioden.

Tabell 5-6 Prosjektets forhold til interessentene

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
BLE DET GJENNOMFØRT EN INTERESSENTANALYSE?	Informanten visste hvem interessentene var, men det var ikke gjort noen analyse	"Det lå i bestillinga hvem som var interessentene. Vi vet derfor tydelig hvem som er interessentene"	Informanten tror ikke at det ble gjennomført en interessentanalyse	Det ble ikke gjort en skriftlig interessentanalyse. Informanten hadde allikevel god oversikt over hvem som var interessentene	Informanten definerte interessentene tidlig uten at det ble gjort en skriftlig interessentanalyse

Informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning, visste hvem interessentene var, uten at det ble gjort noen analyse. Det hadde ikke vært direkte kontakt mellom informanten og interessentene. Kontakten hadde gått gjennom et mellomledd. Informanten poengterte at sen og ufullstendig tilbakemelding fra interessentene hadde hindret fremdriften i prosjektet. Informanten mente at interessentene ikke hadde forståelse for hvorfor de måtte bidra med informasjon inn i prosjektet. Informanten håper/tror at det har vært dialog mellom mellomleddet og interessentene, slik at opplysningene informanten brukte i prosjektgjennomføringen bygde på mer enn mellomleddets vurderinger av hva resultatet av prosjektet skulle bestå av.

Resultatet viser at informanten i dette prosjektet bare definerte de som skulle bruke resultatet fra prosjektet som interessenter. Selv om vedkommende visste hvem disse interessentene var, hadde ikke informanten noen direkte kontakt med interessentene. Interessentene kunne derfor ikke påvirke fremdriftshastigheten eller kvaliteten av prosjektet, selv om de var avhengige av begge deler for å kunne utføre sin jobb. Her var interessentene som var påvirket av problemet prosjektet var satt til å løse, ikke involvert i prosessen med å løse det, slik Roos et al. (2010) anbefaler.

Resultatet viser også at informanten heller ikke definerte andre som påvirket prosjektet som interessenter, selv om informanten hadde fått mange og uklare signaler fra flere parter både i forhold til økonomi, fremdrift og kvalitet. Resultatet indikerer i tillegg at prosjektet ble igangsatt av interessenter med høy grad av makt, innflytelse og troverdighet (Roos et al., 2010), i og med at prosjektet ble startet på tross av omfattende sprik i forventninger hos de ulike interessentene.

Informanten i prosjekt som angikk formidling av informasjon, som både har teoretisk prosjektbakgrunn og praktisk prosjekterfaring, beskrev et prosjekt der "oppgaven ikke skulle ha vært ferdig i går, men i forgårs". "Det lå i bestillinga hvem som var interessentene". Informanten sa videre at "vi vet derfor veldig tydelig hvem som er interessentene. Interessentene var særdeles interessert i leveransen fra prosjektet". I tillegg til dette hadde informanten stilt krav til oppdragsgiveren om en klar prosjektorganisering som involverte de definitive interessentene.

Resultatet viser at informanten er klar over hvilken betydning det har å involvere interessenter med makt, innflytelse og påtrykk slik Roos et al. (2010) anbefaler. Resultatet viser også at prosjektet innfridde Andersen et al. (2009) sine anbefalinger om hva som skal inngå i interessentanalysen, bortsett fra at interessentanalysen ikke var skriftliggjort.

Informanten i prosjektet som skulle utvikle interne retningslinjer basert på lovverk, trodde ikke at det ble gjennomført en interessentanalyse. Informanten sa allikevel at alle fakultetene og to andre sentrale enheter ved institusjonen var representert i prosjektgruppen. I tabell 5-1 fremkommer det at dette prosjektet ikke oppnådde prosjektets mål eller formål.

Resultatet viser at vinnerkoalisjonene, som i følge Roos et al. (2010) skal underbygge prosjektets legitimitet, tilgang til ressurser og bruk av prosjektresultatet manglet i dette prosjektet.

I prosjektet som angikk tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner, ble det ikke gjort en skriftlig interessentanalyse. Informanten hadde allikevel god oversikt over hvem som var interessentene. Informanten sa at interessentene var blitt hørt i prosessen, og at interessentenes innvendinger hadde påvirket prosjektresultatet.

Resultatet viser at det var skapt en god relasjon mellom interessentene og prosjektet, slik at de som ble påvirket av problemet prosjektet ble satt til å løse, ble involvert i prosessen med å løse det slik Roos et al. (2010) anbefaler.

Informanten i prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, definerte interessentene tidlig uten at det ble gjort en skriftlig interessentanalyse. Intervjuet avslørte at informanten kjenner organisasjonen godt, og at informanten var

klar over hvilke grupperinger av informanter som måtte involveres i prosjektet og hvilken strategi som måtte brukes ovenfor informantene for å få dem involvert i prosjektet.

Resultatet viser at selv om interessentanalysen ikke var skriftliggjort, hadde informanten klart for seg de viktige aspektene som involverer interessenter.

Tabell 5-7 viser de sterke og svake sidene ved interessentenes involvering i prosjektene.

Tabell 5-7 Sterke og svake sider ved interessentenes involvering i prosjekter

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
At prosjektlederen har teoretisk prosjektbakgrunn i tillegg til praktisk prosjekterfaring styrker sannsynligheten for at informantene blir involvert i prosjekter	Prosjekter bør ha en plan for hvordan interessentene skal involveres. Planen bør inkludere avklaring av hva interessentene ønsker fra prosjektet
Identifisering og involvering av interessenter er avgjørende for prosjektsuksess	Interessentene må ha forståelse for at de er viktige bidragsytere til prosjektet, slik at interessentene tar sin rolle alvorlig. Interessentene må være oppmerksomme på at tilbakeholdelse av opplysninger hindrer fremdriften i prosjektet
	De definitive interessentene, dvs. interessenter med høy grad av makt, innflytelse og troverdighet (Roos et al., 2010) må være oppmerksomme på hvilke uheldige konsekvenser de utsetter organisasjonen for, og enkeltmennesker i organisasjonen, ved å initiere prosjekter som ikke har avklarte forventninger/mål og rammebetingelser

Resultatene viser at ingen av informantene utførte skriftlige interessentanalyser, at informantene stort sett visste hvem interessentene var, at interessentenes involvering i prosjektene varierte og at de definitive interessentene må være varsomme slik at de ikke påfører prosjektet og de som jobber der unødige belastninger.

Figur 3-4 illustrerer blant annet at en vellykket endring avhenger av at prosjektet er forankret i organisasjonen. Neste kapittel vil vise sterke og svake sider i samspillet mellom basisorganisasjonen og prosjektet, hvordan prosjektets forankring er i organisasjonen.

5.2.4 PROSJEKTETS FORANKRING I UIN

Andersen et al. (2009) fremhever viktigheten av at samspillet mellom basisorganisasjonen og prosjektet fungerer godt, at prosjektet er forankret, som et viktig kriterium for å lykkes i gjennomføringen av prosjektet.

For å sikre en god forankring av prosjektet er det viktig at man får en forståelse for relasjonene mellom interessentene og prosjektet, slik at man finner måter å involvere interessentene. Spesielt er det viktig for å gi hensiktsmessig informasjon til de forskjellige kategorier av interessenter (Andersen, 2005). Interessentene er med andre ord viktige for å lage vinnerkoalisjoner (Roos et al., 2010) som kan underbygge prosjektets legitimitet, tilgang til ressurser og bruk av prosjektresultatet.

Med bakgrunn i dette ble informantene spurt om prosjektene var forankret?

Tabell 5-8 gir en oversikt over hvilke prosjekter som var forankret, og hvilke prosjekter som ikke var forankret. Rød markering indikerer at prosjektet manglet skriftlig forankring, oransje markering indikerer at informanten antar at prosjektet var forankret, mens grønn markering indikerer at prosjektet var forankret.

Tabell 5-8 Prosjektene forankring i UiN

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
VAR PROSJEKTET FORANKRET?	Prosjektet manglet skriftlig forankring	Prosjektet var forankret hos den øverste ledelsen og i en styringsgruppe som bestod av sentrale ledere som også fikk i oppgave å forankre arbeidet med prosjektet i den øvrige organisasjonen	Informanten visste ikke om prosjektet var forankret, men antok at prosjektet var forankret	Prosjektet var forankret gjennom en samarbeidsavtale i tillegg til god forankring hos de involverte partene	Prosjektet var forankret gjennom rektorvedtak og vedtak i to aktuelle utvalg. Det ble i tillegg arrangert seminar, presentasjoner og møter for å styrke forankringen i organisasjonen

Informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning, fortalte om et prosjekt som manglet skriftlig forankring, prosjektet hadde ikke prosjektmandat. Informanten sa at den største konsekvensen av at prosjektet ikke var forankret var uoverensstemmelser i forventninger. Informanten var ganske irritert over at vedkommende på en måte ble tvunget inn i et prosjekt som var såpass uklart og dårlig forankret. Vedkommende var klar på at "prosjekter bør bygges fra toppen og nedover". Etter at informanten hadde sagt at "prosjekter bør bygges fra toppen og nedover", sa vedkommende videre at "slik er det ikke i dag. Nye prosjekter kommer skliende inn fra sidelinjen". Informanten hadde tydelig lært av problemene vedkommende hadde møtt på i dette prosjektet, i og med at vedkommende sa at "nå gjør jeg ingen ting hvis jeg ikke

får beskjed fra min leder". Informanten uttalte også at: "Hvis jeg kunne ha gjort dette på nytt, ville jeg ha laget en organisasjon, og fått dette forankret i alle leire. Jeg håper vi får mer struktur etter hvert".

Resultatet viser at manglende forankring fører til uoverensstemmelser i forventninger og irritasjon hos prosjektdeltakere. Resultatet indikerer også at manglende forankring skaper forventninger i organisasjonen om at prosjekter kan håndteres fortløpende, uten at de formelle aspektene rundt prosjektene er avklart.

Informanten i prosjektet som omhandler formidling av informasjon, beskrev et prosjekt som var initiert, og dermed forankret, hos den øverste ledelsen. Prosjektet hadde også et mandat. Videre ble prosjektet ytterligere forankret ved bruk av styringsgruppe.

Styringsgruppen bestod av sentrale ledere som også fikk i oppgave å forankre arbeidet med prosjektet i den øvrige organisasjonen. Dette prosjektet brukte også styringsgruppa aktivt i prosjektperioden for å ta nødvendige avgjørelser i prosjektet. Prosjekteier ble holdt løpende orientert om prosjektets status i hele prosjektperioden.

Resultatet viser at prosjektet ble initiert av ledelsen. Dette indikerer at prosjektet er i tråd med universitetets planer, at prosjektet er høyt prioritert og at ledelsen føler en stor grad av forpliktelse for at gjennomføringen skal bli vellykket. Resultatet viser også at en styringsgruppe ble brukt som virkemiddel i prosjektgjennomføringen for å sikre forankring i den øvrige delen av organisasjonen. Dette er en riktig og viktig bruk av styringsgruppen når representantene har et overordnet linjeansvar eller et oppdragsgiveransvar, noe som var tilfelle i dette prosjektet. Styringsgruppa var også brukt i hele prosjektperioden for å ta avgjørelser. Det betyr at representantene hadde oversikt og informasjon om progresjonen i prosjektet i hele perioden. På denne måten opprettholdt prosjektet forankringen i basisorganisasjonen til prosjektet ble avsluttet. I dette prosjektet ble dermed anbefalingene som både Andersen et. al (2009) og Andersen (2005) gir om å involvere, skape en følelse av forpliktelse, og å gi interessentene hensiktsmessig informasjon ivaretatt.

Informanten i prosjektet som skulle utvikle interne retningslinjer basert på lovverk, visste ikke om prosjektet var forankret noe sted. Informanten visste heller ikke om prosjektet hadde et mandat, men trodde at prosjektet hadde et mandat. I tabell 5-1, er det angitt at dette prosjektet ikke nådde målet og formålet.

Resultatet viser at det ikke er selvsagt at prosjekter blir forankret i organisasjonen, og at prosjekter som har en svak forankring risikerer å kveles langsomt fordi de ikke får tilført de nødvendige ressursene, slik Andersen et al. (2009) uttrykker det.

I prosjektet som angikk tilrettelegging for samarbeid med en ekstern partner, ble forankringen basert på en samarbeidsavtale mellom UiN og den eksterne samarbeidspartneren, i tillegg til et prosjektmandat. Informanten karakteriserte prosjektet som lite, der forankringen i prosjektperioden ble opprettholdt ved hjelp av jevnlig møter med de involverte partene.

Resultatet viser at forankringen i dette prosjektet er i tråd med det som er anbefalt i litteraturen av Andersen (2005), Andersen et al. (2009) og Roos et al. (2010).

Prosjekt som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, hadde en annen innfallsvinkel enn prosjekt 2 og 4, i og med at prosjektet ikke ble initiert av ledelsen, men at prosjektideen kom fra en medarbeider. Det var medarbeideren som sørget for at prosjektet ble forankret hos ledelsen i form av et rektorvedtak, i tillegg til vedtak i to aktuelle utvalg ved institusjonen. Medarbeideren utarbeidet også en prosjektplan i tillegg til å forankre prosjektet ved å arrangere seminarer og presentasjoner av prosjektet, der ulike interessentgrupper deltok. I tillegg til dette ble det gjennomført jevnlig møter med de definitive interessentene i prosjektperioden. Informanten sa videre at: "Det er viktig hvordan man involverer, informerer og forankrer. Å forankre, informere og selge inn er veldig viktig for å lykkes. Det gjøres ikke alltid. Hvis man tar seg tid til dette først, blir det enklere senere. Da slipper man ekstrarundene. En god måte å forankre på er å bruke formell struktur. Vi må bruke de beslutningsorganene vi har. Bruk utvalgene. På fakultetsnivå må vi bruke dekanbeslutning og fakultetsutvalg" "det viktigste vi gjorde var forankringen".

Resultatet viser at vedkommende har betydelig innsikt i hvordan organisasjonen fungerer og hvordan prosjekter bør forankres i organisasjonen. Resultatet viser også at vedkommende vet at en solid forankring er avgjørende for prosjektets vellykkethet.

I tabell 5-9, er de sterke og svake sidene ved prosjektets forankring oppsummert.

Tabell 5-9 Sterke og svake sider ved prosjektets forankring

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
Prosjekter forankres i vedtak i aktuelle beslutningsorganer, ved å utarbeide og få godkjent prosjektmandat hos oppdragsgiveren og ved å arrangere møter, seminarer og presentasjoner for aktuelle interessenter	UiN bør sikre at alle prosjekter forankres
Forankringsarbeidet vedlikeholdes i hele prosjektperioden	

Resultatene viser i sum et betydelig sprik i hvordan ulike prosjekter forankres ved UiN, hvis de forankres.

I prosjektarbeid er tidsfaktoren naturlig nok ofte i fokus. Grunnen til dette er at tid er en av faktorene som påvirker prosjektsuksess, se figur 3-4. Neste kapittel vil avsluttes med en oppsummering av de undersøkte prosjektenes sterke og svake sider i forhold til tid.

5.2.5 TID I TO PERSPEKTIVER

Tidsfrister

En av faktorene som må tilfredstilles for at prosjektlederen skal oppnå prosjektledelsessuksess, er at prosjektets tidsfrister blir overholdt. Det er derfor prosjektlederens ansvar at tidsfrister blir overholdt i prosjektperioden. I prosjekter er det vanlig med tidsfrister for ferdigstillelse av de enkelte milepælene, og for selve prosjektet (Andersen, 2005).

Med bakgrunn i dette ble informantene spurt om tidsfristene ble overholdt i prosjektperioden.

Svarene informantene gav er oppsummert i tabell 5-10, og viser hvilke av prosjektene som ble avsluttet til avtalt tid. Grønn markering indikerer at prosjektet ble avsluttet til riktig tid, mens rød markering viser at prosjektet ikke ble avsluttet til riktig tid.

Tabell 5-10 Prosjektene forhold til tidsfrister

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
BLE TIDSFRISTER OVERHOLDT I PROSJEKTPERIODEN?	Prosjektet måtte være ferdig så fort som mulig, og det ble det	Prosjektet hadde en tidsfrist som ble overholdt	Informanten fortalte at sluttdato var satt, men at det ikke var levert noe	Tidsplanen holdt ikke på grunn av eksterne faktorer	Fristen for sluttdato ble overholdt

Informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning fortalte at det opprinnelig var en annen person som skulle lede dette arbeidet som var forsinket. "Jeg må ta inn slakken". Med dette mener informanten at informanten må jobbe ekstra for å få gjennomført prosjektet så fort som mulig, slik at de som er avhengige av resultatet fra dette prosjektet i sitt arbeid, ikke blir ytterligere forsinket. Tidsfristen i dette prosjektet var derfor ikke en dato, men så fort det praktisk lot seg gjøre å ferdigstille prosjektet.

Resultatet viser at prosjektet overholdt tidsfristen.

Informanten i prosjektet som angikk formidling av informasjon, fortalte i likhet med informanten i det foregående prosjektet om et prosjekt som burde ha vært ferdig allerede da informanten fikk prosjektlederansvaret. Informanten fortalte videre at det var satt en sluttdato som prosjektet nå skulle holde.

Resultatet viser dermed at prosjektet overholdt tidsfristen.

Informanten i prosjektet som omhandlet utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, sa at: "Det var en tidsplan for når vi helst skulle ha noe ferdig, sluttdato var også satt" "Prosjektet er ikke avsluttet på grunn av sykdom. Vi har ikke levert noe, og jeg er usikker på hvor langt vi har kommet". I intervjuet kom det frem at det var lederen av prosjektet som ble syk" "Det er ødeleggende med mange løse prosjekter som ikke blir avsluttet" uttalte informanten.

Resultatet viser at prosjektet ikke ble avsluttet til riktig tid. Resultatet viser også at prosjekteieren, som har ansvar for å sikre ressurser til prosjektet, ikke iverksatte tiltak da prosjektlederen ble syk.

Informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for samarbeid med en ekstern partner, fortalte at: "Tidsplanen holdt ikke på grunn av eksterne faktorer. Eksterne avgjørelser ble ikke tatt som avtalt". Dette prosjektet gikk over lang tid. Informanten gav allikevel uttrykk for at det ikke var noe problem fordi prosjektet var så godt beskrevet, at det var enkelt å sette seg inn i prosjektet på nytt.

Resultatet viser at prosjektets tidsfrister ikke ble holdt i dette prosjektet.

I prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, uttalte informanten at: "Vi hadde et naturlig forhold til frister. Vi hadde skriftlige milepæler for hele prosjektperioden. Disse ble overholdt stort sett i hele perioden". Prosjektet hadde også en klar sluttdato som ble overholdt.

Resultatet viser dermed at prosjektet overholdt tidsfristen som var satt, både for sluttdato og for milepæler.

Et perspektiv på tid er forholdet til tidsfrister i prosjektperioden. Et annet perspektiv er om tidspunkt for ferdigstillelse er i takt med organisasjonens ønsker.

Prosjektets bidrag til organisasjonsutviklingen

Organisasjonens utviklingshastighet avhenger av at prosjekter ferdigstilles til riktig tidspunkt (Andersen, 2005). Med bakgrunn i dette ble informantene spurt om prosjektet ble ferdig til riktig tidspunkt.

I tabell 5-11 er svarene informantene gav oppsummert. Rød markering i tabellen viser at den ønskede endringen prosjektet er satt til å gjøre, er forsinket i forhold til den ønskede hastigheten i organisasjonsutviklingen. Grønn markering indikerer at den ønskede endringen skjer i takt med den ønskede hastigheten i organisasjonens utvikling.

Tabell 5-11 Prosjektene innvirkning på organisasjonens utviklingshastighet.

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med eksterne partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
BLE PROSJEKTET FERDIG TIL RIKTIG TIDSPUNKT?	Prosjektet burde ha vært ferdig allerede da informanten fikk oppgaven	Prosjektet burde ha vært ferdig allerede da informanten fikk oppgaven	Prosjektet ble ikke avsluttet på grunn av sykdom	Tidsplanen holdt ikke på grunn av eksterne faktorer	Fristen for sluttdato ble overholdt

Prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning og prosjektet som omhandlet formidling av informasjon, skulle ha vært ferdig allerede da informantene i disse prosjektene fikk oppgaven. I det første av disse prosjektene mente informanten at det var flere årsaker til at prosjektet var forsinket. Disse var at langtidsplaner for utviklingen av det aktuelle området manglet, at prosjektet ble

prioritert frem for sent, at prosjektet var for dårlig planlagt, at hvem som var oppdragsgiver var uklart og at den som egentlig skulle lede prosjektet, av interne årsaker, ble forhindret i å gjøre jobben.

I det andre prosjektet var begrunnelsen for at prosjektet burde ha vært ferdig allerede da informanten fikk oppgaven, at det hadde vært ”ymse prosjekter tidligere for å få dette på plass, uten at det har ledet frem. Det har ikke vært en god overordnet styring over utviklingen av dette”. Dette viser at prosjektgjennomføringen hadde sviktet i de tidligere prosjektene. I og med at informanten kun skulle svare på spørsmål angående dette spesifikke prosjektet, ble det i intervjuet ikke utdypet hvorfor prosjektgjennomføringen hadde sviktet i de tidligere prosjektene.

Resultatene fra disse to prosjektene viser at begge prosjektene bidro til en forsinkelse i organisasjonens utviklingshastighet, med bakgrunn i en rekke prosjekttekniske faktorer og omliggende forhold.

Prosjektet som omhandler utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, ble ikke avsluttet på grunn av sykdom.

Resultatet viser dermed at sykdom, i enkelte tilfeller, forsinker organisasjonens utviklingshastighet.

I prosjektet som omhandlet tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner, var det eksterne faktorer som førte til at prosjektet ikke ble avsluttet til riktig tidspunkt.

Resultatet viser at kontekstuell usikkerhet er en faktor som påvirker universitetets utviklingshastighet.

I prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, uttalte informanten at ”fristen for sluttdato ble overholdt.”

Resultatet viser at dette prosjektet bidro til å opprettholde en tilfredsstillende utviklingshastighet, ved at prosjektet ble avsluttet til riktig tidspunkt.

Tabell 5-12 oppsummerer prosjektenes sterke og svake sider i forhold til tid. Tabellen inkluderer begge tidsperspektivene som er belyst.

Tabell 5-12 Prosjektene sterke og svake sider i forhold til tid

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
Prosjektledere og medarbeidere jobber målrettet for å holde tidsfrister	Det bør gjøres forbedringer i de omliggende prosessene rundt prosjektene
	Prosjektt tekniske forbedringer bør etterstrebes
	Det bør settes inn tiltak i prosjekter for å redusere sannsynligheten for kontekstuell påvirkning
	Prosjekteieren bør bevisstgjøres i forhold til sitt ansvar i tilfelle sykdom i prosjektteamet

Resultatene viser at alle prosjektene har hatt tidsfrister å forholde seg til. I tre av prosjektene ble tidsfristen for sluttdato overholdt, og prosjektledelsessuksess ble oppnådd. I ett prosjekt var det kontekstuelle forhold som førte til at prosjektet ikke ble avsluttet til riktig tid, og i ett prosjekt ble prosjektlederen syk.

Resultatene viser videre at kun ett av prosjektene ble ferdig til riktig tidspunkt, når riktig tidspunkt betyr når prosjektet burde ha vært ferdig for ikke å forsinke utviklingshastigheten i organisasjonen. Grunnen til at de andre prosjektene ble forsinket, var i svikt i projektt tekniske faktorer og omliggende forhold.

At prosjektets kostnader, inkludert bruk av menneskelige ressurser, er avklart, er en av flere faktorer som påvirker prosjektsuksess, se figur 3-4. I neste kapittel vil prosjektene sterke og svake sider i forhold til ressursbehov og prosjektbudsjett avdekkes.

5.2.6 RESSURSBEHOV OG PROSJEKTBUDDSJETTET

Ressursbehov

Personellkostnader kan kalkuleres når prosjektets ressursbehov er beregnet. I administrativt initierte prosjekter ved UiN, er det vanlig å bruke medarbeidere fra basisorganisasjonen fremfor innleid arbeidskraft for å utføre prosjektene. For å undersøke hvordan UiN frigir ressurser fra basisorganisasjonen til prosjektarbeid, ble informantene spurt om hvordan prosjektet fikk tilgang til menneskelige ressurser.

I tabell 5-13 viser en oversikt over informantenes svar på spørsmålet.

Rød markering i tabellen betyr at prosjektene ikke ble tildelt tilstrekkelige menneskelige ressurser, eller at arbeidsmengden ikke var vurdert. Grønn markering betyr at arbeidsmengden i prosjektet ble ansett som tilfredsstillende i forhold til de menneskelige ressursene som var frigitt for å jobbe i prosjektet.

Tabell 5-13 Prosjektenes tilgang til menneskelige ressurser.

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med eksterne partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
HVORDAN FIKK PROSJEKTET TILGANG TIL MENNESKELIGE RESSURSER?	Prosjektoppgavene kom i tillegg til informantens andre oppgaver. "Hvis jeg ikke klarer det på dagen, gjør jeg det på kvelden"	Prosjektoppgavene ble prioritert foran andre oppgaver	Prosjektarbeidet kom i tillegg til informantens daglige oppgaver	Prosjektet ble ikke prioritert foran andre prosjekter, men pga. lang tidshorisont ble ikke dette opplevd som problematisk	Enkelte prosjektmedarbeidere ble helt fristilt for å jobbe i prosjektet.

Informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning, fortalte at "prosjektet betyr merarbeid for meg. Ingen andre ting er satt til side for å få gjennomført dette. Det er jeg som må sette av tid. Hvis jeg ikke klarer det på dagen, gjør jeg det på kvelden. Det er det ikke mange andre som gjør". Her var det altså ikke satt av ressurser for å gjennomføre prosjektet. Informanten håndterte prosjektet ved å jobbe ekstra.

Resultatet viser at informanten måtte arbeide overtid for å tilfredsstille prosjektets behov for menneskelige ressurser.

Prosjektet som angikk formidling av informasjon, fikk tilgang til menneskelige ressurser i tilstrekkelig omfang fra de nødvendige delene av organisasjonen. For enkelte av prosjektdeltakerne og også informanten, betød dette i praksis at de ble helt eller delvis fristilt fra sine daglige oppgaver i prosjektperioden. Informanten fortalte om et prosjekt som helt bevisst ble prioritert frem. Andre oppgaver ble satt til side, og tre andre prosjekter ble utsatt i tid for informantens del, for å få frigitt tid til dette prosjektet.

Resultatet viser at prosjektet fikk tilgang til tilstrekkelig mengde med menneskelige ressurser.

Prosjektet som omhandlet utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, var et prosjekt som ikke ble prioritert foran andre oppgaver, men ble gjort i tillegg til prosjektdeltagerens daglige oppgaver. I forhold til arbeidsmengde uttalte informanten at: "Det ble ikke prioritert foran andre oppgaver, men det ble gjort på toppen av de andre oppgavene mine".

Resultatet viser at det ble forutsatt at arbeidstakeren skulle håndtere medarbeidet prosjektoppgaven medførte, uten at medarbeideren ble avlastet fra sine daglige oppgaver.

I prosjektet som angikk tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner, sa informanten at: "Arbeidsmengden var ikke beskrevet". Informanten fortalte videre at prosjektet hadde gått over lang tid: "I perioder har andre prosjekter blitt prioritert foran dette prosjektet, uten at det har gått ut over dette prosjektet". Med dette mener informanten at vedkommende har hatt tilstrekkelig med tid til å jobbe med prosjektet. Informanten var heller ikke avhengig av ressurser i noen vesentlig grad fra basisorganisasjonen, fordi informanten i stor grad håndterte UiNs forpliktelser i dette prosjektet på egen hånd.

Resultatet viser at det ikke alltid er nødvendig å avsette ekstra ressurser for å få prosjekter gjennomført.

Informanten i prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, uttalte at: "En viktig rammebetingelse var ressurs. Ressursbehovet ble spilt inn i budsjettprosessen". Dette endte med at prosjektet fikk fristilt en hel stilling til prosjektet. "En annen gikk inn og tok vedkommendes daglige oppgaver. I tillegg til dette fikk en person definert prosjektoppgavene inn i sine daglige oppgaver". Det ble brukt tid til seminarer og en rekke møter som involverte et bredt spekter av interessenter. Disse ressursene var det ikke tatt høyde for i prosjektet. Det var kun tatt høyde for de som fikk oppgaver fra prosjektet på en fast basis. Informanten i prosjektet fortalte videre at: "Våre overordnede var redde for at vi ikke kunne gjøre dette og et annet stort prosjekt samtidig" "Vi måtte selge inn at det var mulig å gjøre dette samtidig. Vi klarte å definere dette inn i allerede pågående prosjekter. Derfor ble det ikke alt for mye ekstra".

Resultatet viser at det i dette prosjektet ble avsatt tilstrekkelig mengde menneskelige ressurser for å kunne utføre arbeidsoppgavene prosjektet krevde.

Prosjektbudsjettet

I prosjektbudsjettet må det tas høyde for alle typer av kostnader som påløper i prosjektperioden (Andersen, 2005). Informantene ble derfor spurt om prosjektets kostnadsrammer var definert.

Tabell 5-14 oppsummerer svarene fra informantene. Rød markering i tabellen viser at kostnadsrammene ikke var definert, mens grønn markering viser at prosjektene hadde budsjett.

Tabell 5-14 Prosjektets budsjett

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
VAR PROSJEKTETS KOSTNADSRAMMER DEFINERT?	Kostnadsrammer for prosjektet var ikke definert.	"Kostnadene holder seg innenfor budsjettet"	Prosjektet hadde ikke definerte kostnadsrammer	Prosjektet holdt seg innenfor de beskrevne kostnadsrammene	Kostnadene for personer som jobbet fast med prosjektet i prosjektperioden ble overholdt

Informanten i prosjektet som omhandler tilrettelegging for forskning og undervisning fortalte om et prosjekt som ikke hadde rammer: "Rammene blir man enige om i etterkant. Jeg jobber ut i fra at dette er noe vi må ha, og at vi må finne penger til å gjøre dette. Så blir det en krangel etterpå om hvem som skal dekke dette". Informanten sa videre at: "Dette er noe vi må ha".

Resultatet viser at prosjektet ikke hadde budsjett.

Informanten i prosjekt som omhandlet formidling av informasjon, fikk et definert kronebeløp å forholde seg til. Informanten var fornøyd med dette og uttalte: "Kostnadene holder seg innenfor budsjettet".

Resultatet viser at prosjektet hadde budsjett, og at budsjettet ble holdt i prosjektperioden.

I prosjektet som omhandlet utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, var det ikke noe definert budsjett, uten at informanten problematiserte dette.

Resultatet viser at det ikke er definerte budsjetter i alle prosjekter, uten at det nødvendigvis er problematisk.

"Rammene for kostnadene var godt beskrevet og budsjettet holdt" uttalte informanten i prosjektet som omhandlet tilrettelegging for samarbeid med ekstern partner. I prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling, ble kostnadene for personene som jobbet fast med prosjektet i prosjektperioden overholdt.

Resultatene fra de to sistnevnte prosjektene viser at begge prosjektene hadde budsjett, og at begge budsjettene ble overholdt i prosjektperioden.

Tabell 5-15 oppsummerer prosjektenes sterke og svake sider i forhold til ressursbehov og prosjektbudsjett.

Tabell 5-15 Prosjektets sterke og svake sider i forhold til ressursbehov og prosjektbudsjettet.

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
Andre oppgaver blir bevisst satt til side for å frigi menneskelige ressurser til prosjektarbeid	Det bør være standard prosedyre å kalkulere og avsette menneskelige ressurser, hvis nødvendig, til prosjektarbeid ved UiN
Prosjektbudsjett overholdes i de prosjektene som har budsjett	Behov for budsjett bør vurderes i alle prosjekter ved UiN, og budsjetter bør fastsettes i de tilfellene prosjektet har behov for en kostnadsramme.

Resultatene viser stort spenn i hvordan de ulike prosjektene sikrer tilgang til menneskelige ressurser. Metodene strekker seg fra at arbeidstakere jobber overtid, at oppgavene blir gjort i tillegg til daglige oppgaver til at det blir avsatt tid i form av prioritering av arbeidsoppgaver til full fristilling av personell.

Resultatene viser også det ikke er selvsagt at prosjekter har et eget prosjektbudsjett. I enkelte tilfeller oppleves dette som problematisk.

At kvaliteten på prosjektets leveranser er i overensstemmelse med brukernes forventninger, er en viktig faktor som påvirker prosjektsuksess, se figur 3-4. Neste kapittel vil vise om leveransen fra prosjektene var tilfredsstillende.

5.2.7 KVALITETEN PÅ PROSJEKTETS LEVERANSER

Andersen (2005) konstaterer at kvaliteten på sluttproduktet prosjektet leverer, påvirker hvordan organisasjonen vil fungere i fremtiden. På bakgrunn av dette ble informantene spurt om hvordan de vurderte kvaliteten i leveransen fra prosjektet.

I tabell 5-16 er informantenes vurdering av kvaliteten av sluttproduktet på de ulike prosjektene oppsummert. Grønn markering indikerer at sluttproduktet hadde tilfredsstillende kvalitet, oransje markering indikerer at prosjektet leverte den kvaliteten den utførende antok var tilfredsstillende, mens rød markering indikerer at prosjektet ikke leverte resultater.

Tabell 5-16 Informantenes vurdering av kvaliteten på prosjektets sluttprodukt

SPØRSMÅL	SVAR				
	Prosjekt angående tilrettelegging for forskning og undervisning	Prosjekt angående formidling av informasjon	Prosjekt angående utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk	Prosjekt angående tilrettelegging for samarbeid med eksterne partner	Prosjekt angående systemtilpassing og informasjonsformidling
VAR KVALITETEN PÅ PROSJEKTETS SLUTTPRODUKTET TILFREDSSTILLELLENDE?	Prosjektet leverte den kvaliteten utførende trodde var tilfredsstillende ut i fra informasjonen vedkommende fikk fra interessentene via et mellomledd	Kvalitetskriteriet ble innfridd	Prosjektet leverte ikke resultater. Uten resultater kan man heller ikke si at kvaliteten på produktet ble godt	Sluttproduktet ble bra	Kvaliteten i leveransene fra prosjektet var tilfredsstillende

Informanten i prosjekt som omhandlet tilrettelegging for forskning og undervisning, fortalte at prosjektet ble levert med den kvaliteten som er standard for denne typen av prosjekter, hvis ikke noe annet var presisert fra interessentene. På grunn av at kommunikasjonen mellom interessentene og utførende i prosjektet ikke hadde vært skriftlig, sviktet, i følge informanten, kvaliteten enkelte ganger.

Informanten problematiserte at kvaliteten på produktet prosjektet skulle levere ikke var skriftliggjort: "Det blir ord mot ord. Man bør ha notater, møtereferater å støtte seg til. Man greier kanskje å huske en uke eller to, men senere – etter et halvt år er det glemt". Informanten var ganske irritert over at vedkommende var satt til å løse en oppgave som manglet en skriftlig beskrivelse av hva leveransen skulle bestå av.

Resultatet viser at prosjektet ble levert med den kvaliteten prosjektlederen hadde oppfattet at produktet skulle ha, på tross av vansker i gjennomføringen av prosjektet

Om kvaliteten av leveranse fra prosjektet sa informanten i prosjektet som omhandlet formidling av informasjon, at: "Målet var å gjøre det bedre enn det var tidligere". Dette målet ble innfridd. Informanten fortalte også om hvordan de jobbet i prosjektet for å finne hva som var god kvalitet, og hvordan de oppnådde denne gode kvaliteten: "Nøkkelpersoner fikk i oppgave å finne ut hva som var problemet. Deretter fant vi ut hva vi måtte gjøre for å løse problemet og i hvilken rekkefølge problemene måtte løses. Deretter måtte vi finne ut hvilke grupper vi måtte sette sammen for å få de ulike svarene. Vi fant også ut når hvilke av gruppene måtte være ferdig før neste gruppe kunne begynne. Arbeidsgruppene planla selv hva som måtte gjøres for å løse oppgaven".

Resultatet viser at kvalitetskriteriet ble innfridd i dette prosjektet.

Informanten i prosjektet som omhandlet utvikling av interne retningslinjer basert på lovverk, fortalte om et prosjekt som ikke leverte resultater. Resultatet blir dermed at kvalitetskriteriet ikke ble innfridd.

Informanten i prosjektet som omhandlet systemtilpassing og informasjonsformidling sa at: "Sluttproduktet ble bra""Jeg likte dette prosjektet fordi det var godt strukturert. Hadde vi ikke hatt mandatet og beskrivelsene ville vi ha falt av underveis. Jeg hadde flere prosjekter samtidig. Det hadde blitt vanskelig hvis det ikke hadde vært skriftliggjort"

Resultatet viser at kvalitetskriteriet ble innfridd.

Informanten i prosjekt som angikk systemtilpassing og informasjonsformidling, uttrykte en tilfredshet med kvaliteten, ikke bare i prosjektet men som informanten uttalte: "Ved å gjøre dette nå, unngås mye arbeid senere. Dette styrker kvaliteten for institusjonen".

Resultatet viser at kvaliteten på sluttproduktet var tilfredsstillende.

Tabell 5-17 oppsummerer de sterke og svake sidene i forhold til kvaliteten på prosjektets sluttprodukt.

Tabell 5-17 Sterke og svake sider i forhold til kvaliteten på prosjektets sluttprodukt

Sterke sider, som bør styrkes ytterligere	Svake sider, som det bør gjøres noe med
Prosjekter leverer tilfredsstillende kvalitet på sluttproduktet	UiN bør utvikle standarder som sier noe om hvordan kvaliteten på sluttproduktet skal beskrives

Resultatene viser at leveransen fra prosjektets sluttprodukt ble vurdert som godt i tre av de fem undersøkte prosjektene. Ett prosjekt leverte en leveranse informanten antok var bra og ett prosjekt leverte ikke resultater.

I kapittel 5.2 er forskningsspørsmål en blitt besvart, hva som er de sterke og svake sidene ved hvordan UiN initierer og gjennomfører prosjekter. I neste kapittel vil forskningsspørsmål to besvares, hvordan UiN kan forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten.

5.3 HVORDAN FORBEDRE AVKASTNINGEN FRA PROSJEKTVIRKSOMHETEN VED UiN?

Det vil i den videre fremstillingen bli gitt forslag til hvordan UiN kan bedre avkastningen fra prosjektvirksomheten ved UiN, som er forskningsspørsmål to. Forskningsspørsmål

to er todelt. Del en omhandler de prosjekttekniske forbedringene som kan foretas, og del to omhandler de omkringliggende forbedringene som kan utføres.

Del en og del to vil fremstilles hver for seg, men begge delene vil ha lik oppbygging. Oppbyggingen vil være slik at forbedringsforslagene blir rangert etter viktighet, i tillegg til at det blir gitt forslag til hvordan forbedringene kan gjennomføres. Alle forbedringsforslagene har utgangspunkt i tabellene som oppsummerer prosjektenes sterke og svake sider i kapittel 5.2.

Før det blir gitt råd om hvordan UiN kan forbedre avkastningen fra prosjektvirksomheten, tas et tilbakeblikk til figur 3-1, som viser Kotter og Cohens (2002) modell for endringsprosesser i en organisasjon. Modellen viser åtte trinn som må gjennomføres i en organisasjon for å oppnå en varig endring. Det første trinnet fokuserer på at de ansatte må overbevises om at det eksisterer problem, trusler, mangler eller nye muligheter. På denne måten kan de ansatte begynne å snakke om utfordringene, og ideen om behov for endring kan vokse frem av seg selv. Kotter og Cohen (2002) sier videre at hovedforutsetningen for å få varige endringer i en organisasjon, er at 75% av ledelsen "kjøper" ideen. Hvis ikke blir endringen unødvendig vanskelig å gjennomføre.

5.3.1 FORSLAG TIL PROSJEKTTEKNISKE FORBEDRINGER AV PROSJEKTGJENNOMFØRINGEN

For å oppnå en god kvalitet i sluttproduktet fra prosjektet poengterer Andersen (2005) at dette oppnås ved at prosessene (arbeidsmåtene) er gode. Andersen (2005:240) understreker dette poenget ved å si: "Det er bedre å arbeide med å finslipe prosessene (arbeidsmåtene) enn å reparere et ferdig produkt. Og hvis man tar vare på prosessene, så sørger produktet for seg selv". Andersen et al. (2009) supplerer Andersen (2005) sitt utsagn ved å si at kvaliteten på prosjektstyringen er avhengig av at organisasjonen har utviklet egne kvalitetssikringsprosedyrer for de ulike fasene i prosjektarbeidet. I tillegg til prosedyrer bør det være utarbeidet sjekklister for å kvalitetssikre plandokumentene.

Prosjekttekniske forbedringsmuligheter ved UiN:

1. Still krav om at alle prosjekter som etableres ved UiN har et skriftlig fundament, som er godkjent av prosjekteieren før prosjektet starter

Med et skriftlig fundament menes at de viktige sidene ved prosjektet er beskrevet. På bakgrunn av resultatene i denne oppgaven, bør fundamentet, som ofte kalles for prosjektmandat, inneholde:

- A. Hvem som er oppdragsgiveren, dvs. hvem som eier prosjektet. Hvis prosjekteieren er en svært opptatt person, bør prosjekteieren utpeke en prosjektansvarlig, som på prosjekteierens vegne ivaretar prosjekteierens forpliktelser
- B. Hvorfor prosjektet opprettes. Bakgrunnen for prosjektet
- C. Hvilken endring prosjektarbeidet skal føre til i organisasjonen, hva som er formålet med prosjektet. Andersen et al. (2009) anbefaler at det beskrives hva prosjektet skal oppnå og hvorfor. Andersen et al. (2009) anbefaler også at det blir beskrevet hva som må endres i forhold til arbeidstakerne og hvorfor, hva som skal endres i forhold til systemet (det tekniske) og hvorfor og hva som skal endres i forhold til organisasjonen og hvorfor. Grunnen til dette er at hvis det er ønskelig med en endring i organisasjonen, må det tas hensyn til personene som arbeider der slik at de blir i stand til å håndtere endringen. Det må tas hensyn til systemet, at det blir endret slik det var ønsket, og at organisasjonen som helhet er i stand til å håndtere endringen som gjennomføres. Denne formen for endring kalles PSO-prosjekter og står for person- system- og organisasjonsutviklingsprosjekter (Andersen et al., 2009)
- D. Hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen. Mål bør beskrives som et resultat av en aktivitet. I prosjekter som er initiert i administrasjonen ved UiN bør det beskrives hovedmål for person, system og organisasjon. For å gjøre det klarere hva som menes med dette brukes eksempel fra Andersen et al. (2009):

En kommune ønsket et prosjekt som skulle forbedre kollektivtransporten i regionen. Prosjektets formål var: Et bedre kollektivtransporttilbud i region X.

Hovedmålene (resultatmålene) ble som følger:

1. Regionen skal ha hyppigere togavganger. (System).
2. Busstilbudet skal bli bedre utbygd. (System).
3. Et bedre regionalt samarbeid mellom kommunale organer og transportleverandørene. (Organisasjon).
4. Endre borgernes holdning til kollektivtransport (må få folk til å bli mer positive til kollektivtransport). (Person).

E. Hvordan prosjektet skal få tilgang til menneskelige ressurser

F. Kostnadsramme, budsjett, bør etableres. Hvis prosjektet ikke har behov for egne midler, bør dette fremkomme i mandatet

2. Prosjektplanlegging

Det kreves en god del planlegging i forkant for at prosjektets oppdragsgiver kan starte prosjektet. På bakgrunn av analysen i oppgaven vil hovedfaktoren som bør tas hensyn til i forplanleggingen presenteres.

- A. Kvalitetssikring av prosjektets leveranser. Andersen (2005) gir følgende råd: Involver de som skal bruke prosjektproduktet i prosessen med å formulere formål og mål for prosjektet. Da øker sannsynligheten for at det blir samsvar mellom hva brukernes forventninger til prosjektet er, og prosjektets oppfatning av disse forventningene. Ved UiN kan brukerne av prosjektproduktet være andre enn de som utfører prosjektet. Det er derfor viktig at interessentene blir avdekket og involvert.

5.3.2 FORBEDRINGER I DE OMLIGGENDE PROSESSENE RUNDT PROSJEKTENE

Prosjektkultur er virksomhetens holdning og forståelse for prosjektarbeidsformen (Andersen et al., 2009).

I dette kapitlet vil det bli foreslått forbedringer i prosesser rundt prosjektene.

”Prosesser rundt prosjektene” betyr hvilke rammer og avklaringer som bør være på plass for å øke sannsynligheten for prosjektsuksess.

Forbedringsforslagene er basert på funnene i oppgaven, og er rangert etter viktighet. For hvert av forbedringsforslagene vil det bli beskrevet hva en vil oppnå med forbedringene.

Forbedringsforslag for omliggende prosesser rundt prosjektene:

1. Etabler et dokument som beskriver fundamentet for prosjektarbeid ved UiN

Hensikten med en slik beskrivelse er å lage et grunnlag som danner basis for alt prosjektarbeid ved UiN. Dokumentet bør også beskrive hva som er hensikten med å gjennomføre prosjekter ved UiN. Andersen et al. (2009) anbefaler at dokumentet henvender seg til hele virksomheten, både linjeledelsen, linjemedarbeiderne, prosjektledelsen, prosjektmedarbeiderne og eksterne samarbeidspartnere. Andersen et al. (2009) sier videre at dokumentet er det felles grunnlaget for prosjektarbeidet og uttrykker også hvordan man skal sikre prosjektkvaliteten i virksomheten.

Ut i fra funnene i denne oppgaven bør dokumentet, i tillegg til å beskrive hensikten med å gjennomføre prosjekter ved UiN, beskrive:

- A. De ulike rollene som inngår i prosjektarbeidet, og hvilket ansvar som ligger til de ulike rollene
- B. Hvordan prosjekter på tvers av enheter i organisasjonen skal håndteres
- C. Føringer for hvordan prosjekter bør prioriteres i forhold til hverandre
- D. Føringer for hvordan prosjekter bør forankres.

2. Det bør søkes å etablere langtidsplaner for utvikling av hver av enhetene ved UiN

Hensikten er å etablere et forhold til hva som bør endres i de ulike enhetene i institusjonen. Ved å ha en slik plan, vil det bli enklere å prioritere prosjekter i forhold til hverandre, fordi man enklere vil se hva som er viktigst å få endret først. Det vil være gunstig hvis man i disse planene får frem hvilke av de ønskede endringene som involverer flere enheter ved institusjonen.

3. Det bør gjennomføres et utviklingsprogram, et prosjektivitetsprogram.

”Prosjektivitet er virksomhetens evne til å nå nye mål og resultater med prosjekter som arbeidsform” (Andersen et al. 2009:209). Ordet er opprinnelig laget av svensken Torbjörn Wenell og er ment å gi assosiasjoner til ordene effektivitet, produktivitet og prosjekt.

Hvis UiN skal forbedre sin prosjektivitet må det arbeides bevisst for å få dette til. Hovedforutsetningen for å klare dette ligger i at programmet må være forankret hos ledelsen (Andersen et al., 2009). Ledelsen må også forstå hva programmet innebærer av engasjement fra dem og andre ved UiN, og virkelig ønske et slikt opplegg, fordi de innser betydningen av å mestre prosjektarbeidsformen.

Andersen et al. (2009) anbefaler videre at utviklingsprogrammet organiseres som et prosjekt, og at alle pågående prosjekter ved institusjonen (i alle fall de største) inngår i programmet.

Før utviklingsprogrammet starter, sier Andersen et al. (2009) at ledelsen må ha vedtatt et fundament som danner basis for alt av prosjektarbeid i organisasjonen. "Dokumentet gir ambisjonsnivået og rammen for prosjektivitetsprogrammet" (Andersen et al., 2009:210).

Hensikten med prosjektivitetsprogrammet er å implementere fundamentet for prosjektarbeid i organisasjonen. Prosjektivitetsprogrammet blir derfor særlig et utviklingsprogram for prosjektledere i organisasjonen, slik at prosjektlederne blir profesjonalisert i planlegging, organisering, oppfølging, teamutvikling av deres eget prosjektteam og samarbeid med basisorganisasjonen (Andersen et al., 2009).

Andersen et al. (2009) sier at god kvalitet på prosjektarbeidet vil ha positive konsekvenser for virksomheten prosjektarbeidet skjer i, og i prosjekter der prosjektets leveranser endrer driften i virksomheten, har prosjektets kvalitet direkte konsekvenser for kvaliteten på virksomheten.

6 KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

I dette avsluttende kapitlet, vil de viktigste funnene og de viktigste rådene knyttet til analysemodellellen i figur 3-4, bli gjengitt. Deretter vil det bli gitt en fremstilling av hva som kunne ha blitt gjort annerledes hvis jeg kunne ha gjort denne oppgaven igjen, for til sist å gi forslag til videre undersøkelser om prosjektarbeid.

6.1 VIKTIGSTE FUNN OG VIKTIGSTE RÅD

Figur 3-4, viser sentrale faktorer identifisert som av betydning for prosjektarbeid i organisasjoner. I det følgende vil de viktigste funnene og viktigste rådene knyttet til denne modellen gjengis. De viktigste rådene vil også bli knyttet mot aktuelt punkt i kapittel 5.3, der det er gitt forslag til hvordan UiN kan bedre avkastningen fra prosjektvirksomheten. (Kapittel 5.3.1, gir forslag til prosjekttekniske forbedringer og kapittel 5.3.2 gir forslag til forbedringer i prosessene rundt prosjektene). I opplistingen av viktigste råd, er alltid det aller viktigste rådet satt øverst, deretter det nest viktigste osv.

Prosjektet kan knyttes til en strategi

I analysekapitlet fremkommer det at det kun var ett av de undersøkte prosjektene som hadde en klar tilknytning til en strategi. Analysen viste videre at langsiktige planer var savnet, og at to av prosjektene var opprettet "ad hoc". Analysen viser også at prosjekter blir brukt som verktøy for å gjennomføre endringer i organisasjonen, og at medarbeidere bidrar aktivt for å finne løsninger på utfordringer.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er at:

1. Det søkes å etablere langtidsplaner for utvikling av hver av enhetene ved UiN, se kapittel 5.3.2., punkt 2.
2. Det bør etableres et dokument som beskriver fundamentet for prosjektarbeid ved UiN. Dokumentet bør blant annet inneholde føringer for hvordan prosjekter bør prioriteres i forhold til hverandre, se kapittel 5.3.2, punkt 1.
3. For å implementere fundamentet for prosjekter i organisasjonen bør det gjennomføres et utviklingsprogram, et prosjektivitetsprogram, se 5.3.2, punkt 3.

Det er klart hvem som eier prosjektet

Tabell 5-4 viser at tre av de fem informantene visste hvem som var prosjektets oppdragsgiver. Når tabell 5-1 sammenlignes med tabell 5-4, ser man at det er de samme prosjektene som var klar over hvem som var prosjekteier og prosjektene som nådde målene og formålene med prosjektet. Dette indikerer at det er viktig for prosjektsuksess at det er klart hvem som eier prosjektet. Analysen viser videre at det er uklart i organisasjonen hvem som skal eie prosjektet spesielt når flere enheter er involvert, og at det er uklart hva som ligger til de ulike rollenes ansvarsområde. Analysen viser også at det finnes enkeltpersoner i organisasjonen som har betydelig prosjektkunnskap, og vet hvilke faktorer som påvirker prosjektsuksess. Disse personene jobber aktivt og målrettet for å sikre oppfyllelsen av disse faktorene i prosjekter de selv kan påvirke.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er:

1. Det bør sikres at alle prosjekter som startes har en klar oppdragsgiver, se kapittel 5.3.2., punkt 1.
2. Det bør etableres føringer for hvem som skal eie prosjektet når flere enheter er involvert, se kapittel 5.3.2., punkt 1.
3. At roller og ansvaret som medfører de ulike rollene blir avklart, se kapittel 5.3.2., punkt 1.
4. At det blir gitt opplæring til de som skal ha prosjektlederansvar og også gjerne til prosjektmedarbeiderne, se kapittel 5.3.2, punkt 3.

Interessentene er avdekket og involvert

Analysen viser at i alle de tre prosjektene som oppnådde prosjektsuksess, se tabell 5-1, var interessentene involvert i prosjektet, se kapittel 5.2.3. Dette underbygger gyldigheten i figur 3-4, som viser at prosjektsuksess påvirkes av at interessentene er avdekket og involvert. Det er verd å merke seg at ett av prosjektene ble startet på tross av sprik i forventninger hos de ulike interessentene, noe som indikerer at det var høyt påtrykk fra definitive interessenter.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er:

1. De definitive interessentene må gjøres oppmerksomme på hvilke uheldige konsekvenser de utsetter organisasjonen for og enkeltmennesker i

organisasjonen, ved å initiere prosjekter som ikke har avklarte forventninger/mål og rammebetingelser. Dette kan løses ved å følge rådet i kapittel 5.3.1, punkt 1.

2. Høst av kunnskapen og erfaringen til de som har kunnskap om involvering av interessenter i prosjekter, se kapittel 5.3.1, punkt 2 og 5.3.2, punkt 3.
3. Interessentene må gjøres oppmerksomme på hvilken viktig rolle de har for at prosjektet skal oppnå prosjektsuksess, se kapittel 5.3.2., punkt 1.

Prosjektet er forankret i organisasjonen

Også i spørsmålet om prosjektet var forankret i organisasjonen var det samsvar mellom prosjektene som var forankret, se tabell 5-8, og prosjektene som oppnådde prosjektsuksess, se tabell 5-1. Dette underbygger at prosjektets forankring i organisasjonen er en viktig faktor for å oppnå prosjektsuksess. Analysen viste at de vanligste forankringsmetodene ved UiN er gjennom prosjektmandat, prosjektplaner, vedtak, bruk av styringsgruppe, uformell kommunikasjon (løpende orienteringer til prosjekteier) og gjennom samarbeidsavtaler.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er:

1. Opprettholde det gode forankringsarbeidet som allerede utføres i organisasjonen. Dette kan best sikres ved god opplæring og kan inngå som en del av prosjektivitetsprogrammet, se kapittel 5.3.2, punkt 3.
2. Videre bør det gis føringer for hvordan prosjekter generelt sett skal forankres ved UiN. Se kapittel 5.3.2, punkt 1.

Prosjektet har et realistisk forhold til tid, og overholder tidsfrister i prosjektperioden

Analysen viser at prosjekter jevnt over holder tidsfrister som er satt for prosjektgjennomføringen. I ett av prosjektene var det faktorer utenfor prosjektlederens kontrollområde som førte til forsinkelsen. Dette kalles kontekstuell usikkerhet. Kontekstuell usikkerhet eller omgivelsesbasert usikkerhet betyr at det er andre mennesker som påvirker utførelsen av den aktuelle oppgaven (Andersen, 2005). Dette er et eksempel som viser at alle involverte i prosjektet må ha et forhold til tidsfrister, hvis leveransen fra prosjektet skal kunne komme til riktig tid.

Eksterne faktorer vil alltid være et risikoområde i prosjektarbeid. Måten å håndtere risiko på er å etablere et forhold til at det finnes risiko, og også finne måter å håndtere og/eller redusere de ulike risikofaktorene på (Andersen, 2005). Selv om man gjør tiltak, vil man allikevel aldri kunne gardere seg fullstendig mot uønskede hendelser.

Av tabell 5-11 fremgår det at fire av fem prosjekter ikke ble ferdig til det tidspunktet som hadde vært ønskelig i forhold til organisasjonens utviklingshastighet. Med utviklingshastighet menes her at hvis prosjektene hadde blitt gjennomført og avsluttet slik det var planlagt i første runde, ville organisasjonen utviklet seg raskere enn den kan gjøre når den må vente på at forsinkede prosjekter skal gjøres ferdig.

Hvis prosjekter hadde blitt ferdig til riktig tid, kunne organisasjonen ha startet nye prosjekter, og brukt tiden til å utvikle seg videre, i stedet for å vente på prosjekter som ikke var ferdige.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er:

1. Forbedre de omliggende forholdene rundt prosjektene, se kapittel 5.3.2.
2. Gjøre prosjekttekniske forbedringer, se kapittel 5.3.1.

Kostnader: Prosjektbudsjettet er laget og bruken av menneskelige ressurser er avklart

Analysen viser at arbeidsmengden i tre av de fem undersøkte prosjektene, ble ansett som tilfredsstillende i forhold til ressursene som var frigitt for å jobbe i prosjektet, se kapittel 5.2.6. Det er også samsvar mellom de prosjektene som hadde tilstrekkelige ressurser frigitt, og prosjektene som oppnådde prosjektsuksess. Dette fremkommer ved å sammenligne tabell 5-1 med tabell 5-13. Tabell 5-14 viser hvilke av prosjektene som hadde et budsjett. Ved å sammenligne denne tabellen med tabell 5-1, viser det seg at det også er samsvar mellom prosjektene som oppnådde prosjektsuksess og de som hadde et budsjett. Dette underbygger teorien som sier at kontroll på kostnader er et kriterium for å oppnå prosjektsuksess.

Prosjekter som ikke har økonomiske rammer, er en utfordring, ikke bare for prosjektlederen, men også for prosjekteieren og organisasjonen som en helhet når utgiftene skal dekkes. Alle enheter ved UiN har budsjetter. I planlagte prosjekter der kostnadsrammene er definerte vil prosjektkostnadene være budsjettet og prioritert

opp mot andre kostnader i enheten. Når prosjekter blir opprettet uten et definert prosjekt vil dette skaper forrykninger i enhetens budsjettplaner. Kostnaden prosjektet påfører enheten kan da føre til at andre planlagte prosjekter eller aktiviteter må skrinlegges, uten at det har blitt anledning til å vurdere om aktivitetene/prosjektene som måtte vike er viktigere enn det som allerede har blitt utført.

De viktigste rådene, i prioritert rekkefølge, som kan gis til UiN er:

1. Det bør frigis tilstrekkelige menneskelige ressurser til prosjektarbeid, se kapittel 5.3.1, punkt 1.
2. Prosjekter må ha et prosjektbudsjett, se kapittel 5.3.1, punkt 1.

Kvalitet: Prosjektets leveranser er i overensstemmelse med brukernes forventninger

Ved å sammenligne tabell 5-16 med tabell 5-1, fremkommer det samsvar med prosjekter som oppnådde prosjektsuksess og de prosjektene som hadde en tilfredsstillende kvalitet på sluttproduktet prosjektet leverte. Analysen viser videre at det er avgjørende for kvaliteten på sluttproduktet, at brukerne av prosjektresultatet er involvert i prosjektprosessen.

Det viktigste rådet som kan gis til UiN er:

1. Involver de som skal bruke sluttresultatet av prosjektleveransen i prosjektprosessen. Dette kan gjøres ved å utvikle standarder, prosedyrer eller lignende som sier noe om hvordan kvaliteten på sluttproduktet skal beskrives. Se også kapittel 5.3.1, punkt 2.

Dette kapittelet har oppsummert de viktigste funnene for hvordan UiN initierer og gjennomfører sine prosjekter. Kapittelet har også oppsummert de viktigste rådene og knyttet dem til forbedringsforslagene som er foreslått i kapittel 5.3. Hvis de ansatte nå begynner å snakke om utfordringene, vil det, hvis Kotter og Cohens (2002) modell stemmer, skapes en trang til endring i organisasjonen. Når også 75 % av ledelsen "kjøper" ideen, er det mulig for UiN å få gjennomført disse endringene som vil føre til at UiN i større grad enn det som er tilfelle i dag, oppnå strategiske mål ved hjelp av prosjektarbeid som verktøy.

6.2 HVA KUNNE HA VÆRT GJORT ANNERLEDES?

I avslutningen av metodekapittelet ble det understreket at det kun var benyttet fem informanter i intervjuene som danner det empiriske grunnlaget til denne oppgaven. Hvis denne oppgaven kunne ha vært gjort igjen, ville jeg ha søkt utvidet det empiriske grunnlaget, hvis det i praksis hadde latt seg gjøre.

Hvis jeg ikke hadde skrevet alene, men hvis det for eksempel hadde vært tre studenter som skulle ha gjennomført denne oppgaven, ville det ha vært interessant å benytte seg av informanttrianglering. Informanttrianglering ville ha gitt en større dybde til oppgaven.

Det er vanlig å benytte metodetrianglering når man ønsker å kombinere flere metoder for å belyse samme fenomen (Johannessen et al., 2011). Man kan kombinere kvalitative og kvantitative metoder, eller anvende forskjellige kvalitative eller kvantitative metoder (Johannessen et al., 2011). Metodetrianglering benyttes for eksempel når forskeren ønsker en kombinasjon av bredde og dybde i forskningen (Johannessen et al., 2011), eller når forskeren ønsker å finne den presise meningen og gyldigheten av en påstand (Kvale et al., 1997).

Informanttrianglering er ikke det samme som metodetrianglering, men ligner. Med informanttrianglering mener jeg at ulike ståsteder i en organisasjon, vil kunne gi ulikt syn på en bestemt oppgave, løsning el.

Det hadde vært derfor vært interessant å undersøke om de som er ansvarlige for strategien ved ulike deler av universitetet, vurderer prosjekter som et virkemiddel for å realisere UiNs strategi, og om de som utfører prosjektene har den samme opplevelsen.

Det hadde også vært interessant å intervju prosjekteiere, og prosjektledere i et utvalg av prosjekter, for å se om det er samsvar mellom forventninger til de ulike rollene i ulike prosjekter.

Til sist hadde det vært lærerikt å intervju ulike grupper av interessenter i ulike prosjekter, for å finne interessentenes oppfatning av viktigheten av at de fikk bidra inn i prosjektet, og hvordan interessentene vurderte brukervennligheten av resultatene fra prosjektet, for deretter å sammenligne informantenes svar med svarene på samme spørsmål besvart av de som utførte prosjektet.

6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Jeg har allerede gitt uttrykk for en del vinklinger som ville ha vært interessant å undersøkte i forrige kapittel.

I forbindelse med funnene og tilrådingen som er gjort i denne oppgaven, ville det ha vært interessant å gjennomføre den samme analysen som jeg har gjort nå, eller en lignende analyse, etter en viss tid. For eksempel to år.

Jeg kunne da ha undersøkt om rådene som er gitt til organisasjonen har blitt fulgt, og i hvilken grad de har blitt fulgt. Hvis organisasjonen da hadde begynt å jobbe for å skape varige endringer i hvordan UiN initierer og gjennomfører sine prosjekter, ville det ha vært nyttig å gjort tilsvarende analyse som den som er gjort i denne oppgaven, for å avdekke områder det bør iverksettes tiltak i forhold til for å styrke prosjektarbeidsformen ytterligere, i den hensikt å nå strategiske mål.

7 REFERANSER

- ANDERSEN, E. S. 2005. *Prosjektledelse*, Bekkestua, NKI-forl.
- ANDERSEN, E. S., GRUDE, K. V. & HAUG, T. 2009. *Målrettet prosjektstyring*, Bekkestua, NKI-forl.
- JACOBSEN, D. I. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- JESSEN, S. A. 2002. *Prosjektadministrative metoder*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- JOHANNESSEN, A., KRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forl.
- KOTTER, J. P. & COHEN, D. S. 2002. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*, Boston, Mass., Harvard Business Review Press.
- KVALE, S., ANDERSEN, T. M. & RYGGE, J. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Ad notam Gyldendal.
- MINTZBERG, H. 1983. *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- RINGDAL, K. 2007. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2010. *Strategi: en innføring*, Bergen, Fagbokforl.
- RYEN, A. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen, Fagbokforl.
- STAVNE, A. & THORMODSÆTER, J. 2009. *Hjelp, jeg er blitt prosjektleder!*, Ås, Prosjektforum.
- UNIVERSITETET I NORDLAND, U. 2011. *Overordnet strategiplan for Universitetet i Nordland (2012-2016)* [Online]. UiN.no: Universitetet i Nordland.
Available: <http://www.uin.no/omuin/dokument/Documents/Overordnet%20strategiplan%20UIN%202012-2016.pdf>.

8 VEDLEGG

8.1 INTERVJUGUIDE

Informantene ble fortalt om bakgrunnen for, og hensikten med forskningen. Det ble presisert ovenfor informantene at svarene måtte gis ut fra fakta og deres vurderinger basert på erfaringer fra ett konkret prosjekt. Informantene valgte selv hvilket prosjekt dette skulle være.

Spørsmål:

1. Ble prosjektet opprettet som en del av en strategi, eller var det andre årsaker til at prosjektet ble initiert?
 - a. Hjelpesetninger:
 - i. For å gjøre en oppgave på en ny eller bedre måte?
 - ii. For å få kontroll over faktorer man ikke har hatt kontroll over tidligere?
 - iii. På grunn av initiativ fra en medarbeider?
 - iv. Andre årsaker?
2. Vet du hvem som var prosjekteier?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. For hvem ble prosjektet utført for?
3. Ble det gjennomført en interessentanalyse?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Hvis ja, hva ble den brukt til?
 1. Å finne ut hvilke interesseområder interessenten hadde i prosjektet, for eksempel hvor opptatte interessentene er av spesielle leveranse eller spesielle arbeidsoppgaver?
 2. Å få oversikt over hvem som kunne bidra inn i prosjektet?
 3. Å finne hvem som kunne gjøre konkrete oppgaver i prosjektet?
 4. Å finne mulige finansieringskilder eller delfinansieringskilder?
 5. Å finne ut hvilke interessenter som hadde mulighet til å påvirke prosjektet?
 6. Å finne ut hvordan interessentene skulle behandles?

- ii. Hvis nei, hadde du oversikt over hvem som hadde interesse av prosjektet?
- 4. Var prosjektet forankret?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Hvis ja:
 - 1. Hvilke forankringsmetoder ble brukt i oppstarten?
 - 2. Hvilke forankringsmetoder ble brukt i gjennomføringen?
 - ii. Hvis nei:
 - 1. Hvilke konsekvenser hadde det for gjennomføringen?
- 5. Ble tidsfristene overholdt i prosjektperioden?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Ble prosjektet ferdig til planlagt sluttdato?
 - ii. Ble tidsfrister holdt i prosjektperioden?
- 6. Ble prosjektet avsluttet til riktig tid i forhold til når prosjektet burde ha vært avsluttet? (i forhold til organisasjonens utviklingshastighet)
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Hva mener du er årsaken?
- 7. Hvordan fikk prosjektet tilgang til menneskelige ressurser?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Ble prosjektarbeidsoppgaver prioritert foran andre oppgaver?
 - ii. Ble personer fristilt helt fra deres daglige oppgaver for å jobbe i prosjektet?
 - iii. Andre løsninger?
- 8. Var prosjektets kostnadsrammer definert?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Hvilken innvirkning hadde kostnadsrammene på prosjektgjennomføringen?
- 9. Hvordan vurderer du kvaliteten på leveransene fra prosjektet?
 - a. Hjelpespørsmål:
 - i. Hvordan visse du hva som var god kvalitet?

8.2 FAKTA; FRA HØGSKOLE TIL UNIVERSITET

Høgskolen i Bodø ble opprettet i 1994, som resultat av en omfattende fusjonsprosess i sektoren. Fra 1997 jobbet Høgskolen i Bodø mot et overordnet mål om å bli universitet. Dette målet ble nådd den 19. november 2010, da Kongen i statsråd vedtok at Høgskolen i Bodø med virkning fra 1. januar 2011 fikk status som Universitetet i Nordland.