

INSTITUTT FOR MASKINTEKNIKK OG PRODUKSJON

TPK4115 - PRAKTISK PROSJEKTLEDELSE

Refleksjonsrapport

INTERESSENTHÅNDTERING SYKKELVEI I FJORDGATA

Gruppe 12

10174, 10104, 10085, 10168, 10004, 10176, 10069

4. mai 2023

Innhold

1	Introduksjon	1
2	Refleksjoner rundt valgt strategi for prosjektledelse	2
2.1	Evaluering av prosjektgruppens organisering	2
2.2	Evaluering av risikovurderingsplan	3
2.3	Evaluering av kommunikasjonsplan	4
2.4	Evaluering av suksesskriterier	5
2.5	Totalevaluering av organisering og ledelse av prosjektet	6
3	Evaluering av impact	6
3.1	Målgruppe for projektrapport	6
3.2	Evaluering av kvalitet på sluttresultat	6
4	Suksessfaktorer	7
4.1	Avgjørende faktorer	7
4.1.1	Tydelig plan for prosjektperioden	7
4.1.2	Rollefordeling i gruppen	7
4.2	Faktorer som hindret oss i veien til suksess	8
4.2.1	Kvalitetsstyring	8
4.2.2	Ressursstyring	8
4.3	Nøkkelerfaringer fra refleksjon rundt suksesskriterier	9
5	Viktigste lærdommer fra prosjektet	9
6	Refleksjoner på learning and unlearning	10
	Referanser	12
	Vedlegg	13

1 Introduksjon

Denne refleksjonsrapporten tar for seg gruppens vurdering av eget prosjektarbeid. Gruppens prosjekt var en empirisk undersøkelse av hvordan prosjektledelsen for forprosjektet «Sykkelvei i Fjordgata» har håndtert interessenter, og praksisen i prosjektet har blitt sammenlignet opp mot faglitteratur. Det er blitt lagt frem anbefalinger basert på denne analysen for hvordan fremtidige prosjekter kan arbeide proaktivt med interessenter. Beskrivelser av metode, teori, funn og endelige anbefalinger er sammenfattet i en rapport (vedlegg 2: Prosjektrapport).

“Sykkelvei i Fjordgata” er et prosjekt som er en del av Miljøpakken, et samarbeid mellom staten, fylket og kommunene i Trondheimsregionen for å fremme miljøvennlig og effektiv transport i og rundt Trondheim. Målet for “Sykkelvei i Fjordgata” var å bygge en provisorisk sykkelvei i Fjordgata. I forkant av dette prosjektet ble det satt opp et forprosjekt med formål om å prosjektere sykkelveien som skulle bygges. Fjordgata er en gate med mye trafikk, både bil, sykkel og gående, samtidig som det er mange forretninger langs gaten. Den endelige prosjekteringen baserer seg på innspill fra ulike hold og målet var å finne en løsning som tilfredsstiller alle brukergrupper.

Forprosjektet «Sykkelvei i Fjordgata» har som mange andre gang- og sykkelveiprosjekter det fellesstrekket at det er mange heterogene interessenter som enten vil påvirke eller bli påvirket. Det er mange ulike interessenter med sprikende interesser og dermed relevant for prosjektledelsen å ha gode verktøy for håndtering og prioritering av interessentene. Interessenter innehar en avgjørende rolle i ethvert prosjekts suksess og det å forankre prosjektet hos interessenter, samt ta hensyn til deres oppfatninger av prosjektet regnes som et suksesskriterie (Hussein 2016). Interessenthåndtering går ut på å identifisere, analysere og iverksette strategier for hvordan prosjektledelsen skal forholde seg til dem. Ettersom denne typen byggeprosjekter blir mer vanlige, var det også ønskelig at vår endelige rapport, i tillegg til å vurdere praksis, kom med forslag til tiltak som kan bidra til økt bevissthet rundt interessenthåndtering.

Gruppen innhentet informasjon fra både prosjektledelse og interessenter. Interessentene i prosjektet ble identifisert gjennom prosjektets politiske saksdokumenter. Det ble gjennomført et intervju med prosjektleder og utsendt spørreskjema til flere interessenter i prosjektet. Svarene ble deretter benyttet sammen med faglitteratur for å analysere hvor godt prosjektet har evnet å håndtere interessentene. Ut ifra denne analysen ble det gitt fem konkrete forbedringsforslag for fremtidige prosjekt. Forslagene innebar blant annet tettere oppfølging av interessenter, mer nyanserte høringsrunder og det å foreta en evaluering av prosjektets interessenthåndtering ved prosjektets slutt.

Målene ved dette arbeidet er at gruppen i tillegg til å produsere en rapport om et relevant emne innenfor prosjektledelse, selv skal opparbeide seg erfaring innen prosjektledelse ved at arbeidet er organisert som et prosjekt i seg selv. Gruppen vil da skaffe seg erfaring i hvordan et prosjekt er organisert, og få et innblikk i hvilke elementer som er essensielle når det kommer til gruppearbeid, i tillegg til å belyse de utfordringer som kommer med et slikt studentprosjekt.

2 Refleksjoner rundt valgt strategi for prosjektledelse

Gruppen besto i utgangspunktet av åtte medlemmer, men av personlige årsaker var det et medlem som trakk seg fra prosjektet. Medlemmene følger ulike studieretninger (industriell økonomi, bygg og miljøteknikk, produktutvikling og produksjon) og er i ulike faser av studieløpet (alt fra andre trinn til femte trinn). Medlemmene er også aktive utenfor studiearbeidet, med alt fra tekniske studentorganisasjoner til kor. Grunnet et høyt antall medlemmer og lite sammenfallende kalendere, var det tydelig fra start at det var behov for en strategi i prosjektledelsen.

2.1 Evaluering av prosjektgruppens organisering

Tydelig rolle- og ansvarsfordeling innebærer at ressursene på et prosjekt vet hva som er deres ansvarsområder og funksjon. Dette er en viktig suksessfaktor i prosjekter (Hussein 2016). Som nevnt var gruppestørrelsen så stor at det var behov for tydelig prosjektledelse. Videre kommer en beskrivelse og vurdering av gruppens formelle roller og arbeidsfordeling, i tillegg til organisering av milepæler og arbeidsoppgaver gjennom prosjektets livsløp.

Roller og arbeidsfordeling

Prosjektgruppen valgte å strukturere seg som følger: (for detaljerte rollebeskrivelser se vedlegg 1: Pre-report)

- 2 prosjektkoordinatorer (i praksis prosjektledere)
- 1 ansvarlig for kommunikasjon med faglærer
- 1 ansvarlig for kommunikasjon med samarbeidspartner på prosjektet
- 1 referent for hvert møte (rullerende rolle)

Dette var de formelle rollene innad i prosjektgruppen. Vi innså ganske tidlig at gruppens medlemmer var initiativrike og dette sikret progresjon i begynnelsen. Ettersom det ikke var noen med formelt ansvar for progresjon i arbeidet ble det tendenser til rykk og napp her og der av ulike personer. Noen medlemmer av gruppen følte innledningsvis at de satt og ventet på at noen andre skulle ta initiativ, fordi man ikke selv helt turte å ta på seg et koordinatorsansvar uten at det var bestemt i fellesskap. Innføring av prosjektkoordinator-rollen løste dette problemet og sikret at resten av gruppen kunne stole på at møteinnkallinger og andre prosjektrelaterte aktiviteter ble pushet videre av koordinatorene. Vi valgte å gå for to prosjektkoordinatorer i stedet for én, ettersom vi ikke ønsket at en person alene skulle ha en altfor stor arbeidsmengde knyttet til organisering. Vi så også for oss at det var fint for koordinatorene å kunne diskutere seg imellom og finne løsninger sammen, i stedet for å la en person ha total beslutningsmyndighet.

Kommunikasjon med eksterne parter ble regnet som en veldig viktig del av prosjektet. Det var derfor naturlig å definere egne roller med ansvar for kontakt med faglærer og samarbeidspartner. Dette gjorde vi for at de eksterne partene kun skulle forholde seg til én kontaktperson. Det tydeliggjorde også internt hvem sitt ansvar det var dersom vi hadde informasjonsbehov eller trengte noe fra faglærer eller samarbeidspartner, så dette var ikke noe vi trengte å bruke tid på å diskutere.

Alt arbeid som ikke falt inn under de nevnte rollene ble delegert løpende gjennom møter og basert på medlemmenes kapasitet i de ulike fasene i prosjektet. Grunnet ulike forpliktelser hos de ulike medlemmene i løpet av våren, er det noen faser der alle har bidratt og noen faser der enkelte medlemmer har stått for progresjonen.

Organisering av milepæler og arbeidsoppgaver gjennom prosjektets livsløp

I pre-reporten (vedlegg 1) ble en plan for prosjektet skissert med milepæler og frister. Denne planen ble endret basert på faktisk progresjon, men jevnt over klarte vi å overholde tidsrammen for de ulike fasene. Det var veldig nyttig å ha diskutert ønsket progresjon i forkant av prosjektet ettersom det skapte en felles forståelse for hva prosjektet skulle handle om og i hvilke faser det ville bli mer eller mindre arbeid. Da kunne også medlemmene si ifra i hvilke faser de hadde kapasitet, hvilke arbeidsoppgaver man følte seg trygg og kompetent til å gjennomføre og når man ikke var til stede i Trondheim. Prosjektplanen gjorde også jobben til prosjektkoordinatorerne enklere ettersom den ga dem myndighet til å stille krav til gruppen om møter for å sikre at vi nådde avtalt progresjon.

Nøkkelerfaringer fra gruppens organisering

Mange av utfordringene knyttet til organisering av arbeidet kan knyttes til størrelsen på prosjektgruppen og at det er vanskelig å koordinere åtte medlemmer når ingen av ressursene har prosjektet som sin eneste prioritet i prosjektperioden. Vi var veldig fornøyd med å ha utpekt to prosjektkoordinatorer.

2.2 Evaluering av risikovurderingsplan

I pre-reporten (vedlegg 1) er risikovurderingsplanen i sin helhet. Hovedsakelig fire risikomomenter ble identifisert og disse vil evalueres hver for seg.

ID 1: Prosjektleder (hos samarbeidspartner) er ikke tilgjengelig så mye som vi skulle ønsket og ID 2: Lav motivasjon for å bidra til vårt prosjekt hos prosjektleder

ID 1 og ID 2 handler om prosjektleders tilgjengelighet og motivasjon. De skadebegrensende tiltakene ble benyttet for å sikre prosjektleders forankring til prosjektet. Avklaring av prosjektleders forventninger ble gjort skriftlig over mail. Dette var nyttig for å sikre prosjektleders involvering og for å forstå hvorfor prosjektleder sa seg villig til å bidra til prosjektet. Vi avdekket slik om det var noe vi kunne levere til henne for at hun skulle ha nytte av det i sitt videre arbeid i kommunen. Alle gruppemedlemmene var ansvarlige for dette, men det er naturlig at det var kontaktpersonen vår som hovedsakelig drev dette påvirkningsarbeidet. Vi valgte kontaktperson strategisk, da han jobbet i kommunen med vedkommende. En slik personlig kobling bidro også til at det var mindre risiko for frafall hos samarbeidspartner.

Jevnt over var prosjektleder tilgjengelig, så ingen av beredskapstiltakene ble benyttet. Vi var likevel klar over at å holde prosjektleder fornøyd gjennom hele prosjektet var viktig, og prøvde å holde alle interaksjoner med henne så effektive som mulig. Da vi skulle avtale tidspunkt for intervju lot vi henne avgjøre dette med stor frihet og tilpasset oss hennes ønske.

ID 3: Vi mottar mangelfull eller svært partisk informasjon om håndteringen av de ulike

interessentene

Prosjektleder var veldig åpen og vi har fått tilgang til flere interne dokumenter kommunen benytter i prosjektarbeid, samt de faktiske dokumentene som ble brukt i sykkelvei-prosjektet. Prosjektleder hadde også selv et bevisst forhold til at de erfaringene hun delte med oss tok utgangspunkt i hennes erfaringer og dermed inneholder en viss grad av partiskhet, så det var ikke nødvendig å benytte det skadebegrensende tiltaket. For å sikre et bedre helhetsbilde av håndteringen av interessenter snakket vi med de faktiske interessentene, og reduserte slik risikoen for ID 3. Ideelt sett burde vi avtalt intervjuer med flere andre fra kommunen som var involvert i prosjektet.

ID 4: Betydelig frafall blant gruppemedlemmer

ID 4 ble definert med ordet “betydelig” fordi vi ikke anså frafall av medlemmer som kritisk med mindre det ble et markant frafall. Vi opplevde at et gruppemedlem droppet prosjektet, men da dette skjedde tidlig i prosessen, før prosjektet var satt ordentlig i gang, gikk dette helt fint.

Selv om frafall av én person ikke påvirket arbeidet, så var gruppens kapasitet forskjellig gjennom de ulike fasene fordi enkelte medlemmer var veldig aktive i noen perioder og inaktive i andre perioder. Vi avdekket tidlig at ikke alle ville være til stede i alle fasene, men dette gikk fint fordi det var en kjerne som var til stede kontinuerlig som kunne følge de lange linjene og sikre progresjon og sammenheng på vegne av gruppen. Vi sjekket når folk hadde kapasitet til å jobbe med prosjektet og designet prosjektplanen med dette i mente. Slik minimerte vi risiko for å måtte skyve på fristene for de ulike milepælene.

Nøkkelerfaringer fra bruk av risikovurderingsplan

Dette prosjektet hadde ikke så mange risikomomenter, mest sannsynlig fordi det var et ganske kort og lite komplekst prosjekt. Det viste seg dermed at mange av tiltakene som ble skissert i risikovurderingsplanen ikke ble benyttet. Det er likevel nyttig å benytte slike verktøy, ettersom vi forstår nytten av dem og tror det vil være enklere å implementere i større og mer avanserte prosjekter i fremtiden når vi har øvd oss i enklere settinger. Å ha en felles plan gjorde også at vi fikk snakket høyt om de risikomomentene som var gjeldende, og det sikret at vi var ekstra observante tidlig i prosjektet.

2.3 Evalueringsplan av kommunikasjonsplan

Kommunikasjonsplanen er skissert i pre-reporten. Den er delt i tre deler som hver håndterer henholdsvis kommunikasjon innad i gruppen, med kontaktperson i kommunen og med faglærer.

Både kommunikasjon med faglærer og med kontaktperson i kommunen gikk knirkefritt. Her var hyppighet i kontakt basert på behov, og fordi begge var tilgjengelige når vi hadde behov for noe, fungerte en slik løsning veldig bra. Fordi medlemmet med ansvar for kommunikasjon med kontaktperson i kommunen hadde kjennskap til henne fra før og visste at denne måten å kommunisere på funket for henne, trengte vi ikke noen formell avklaring med henne rundt dette. I fremtidige prosjekter kan det være lurt å aktivt avklare med nøkkelpersoner hvordan de ønsker å bli kommunisert med.

Når det kom til kommunikasjon innad i gruppen, ble en chat gjennom Facebook Messenger benyttet. Et felles mappesystem gjennom Google Drive ble brukt for deling og samskriving av dokumenter knyttet til prosjektet. Dette sørget for sømløs og transparent oversikt over hva alle de ulike medlemmene jobbet med. For å kunne diskutere og sikre progresjon ble det satt av to tidspunkter i uken for arbeid med prosjektet. Vi fant raskt ut at det ikke var et eneste tidspunkt i løpet av uken der alle medlemmer kunne møtes samtidig, så det varierte fra uke til uke hvem som dukket opp. Hyppighet på møter (altså enten ett eller to møter i uken) ble avgjort basert på behov og prosjektkoordinatorene kalte inn til møter. For de som ikke hadde anledning til å være med ble det skrevet referat som lå tilgjengelig på Drive. I referatene var også arbeidsoppgaver og frister tydelig skissert. En rask oppsummering over viktigste beslutninger ble også skrevet i gruppechatten. Begge disse tiltakene gjorde at det var enkelt for medlemmer som ikke var på møtene å engasjere seg og bidra, tross mangel på tilstedeværelse. I perioder der mange medlemmer ikke var i Trondheim ble møtene holdt digitalt for å sikre bredest mulig deltakelse.

Nøkkelerfaringer fra bruk av kommunikasjonsplan

Det var svært nyttig med en kommunikasjonsplan som omhandlet intern og ekstern kommunikasjon. Planen ble fulgt, og spesielt for den interne kommunikasjonen var det fint med en tydelig avklaring på hvor gruppemedlemmene kunne forvente å finne informasjon. Til tider, da spesielt i perioder der flere medlemmer ikke var fysisk i Trondheim, gikk aktiviteten i gruppechatten noe ned med tanke på respons på møteinnkallinger. Dette var litt frustrerende for prosjektkoordinatorene, men gruppen forholdt seg fleksible til dette. Ved behov ble enkeltpersoner kontaktet. Fordi det ikke var definert noen konsekvenser for å ikke svare eller møte opp på møter, var det heller ikke noe prosjektkoordinatorene kunne gjøre annet enn å benytte de ressursene som var tilgjengelig for å sikre progresjon. Dette kunne vært løst ved å innføre en kultur der alle skal svare på Messenger, uavhengig av om man kommer eller ikke på møtene.

2.4 Evaluering av suksesskriterier

Gruppen definerte ikke suksesskriterier for prosjektarbeidet i pre-reporten. Årsaken til dette var at gruppen synes det var vanskelig å definere hvordan vi skulle måle hvorvidt prosjektet var å anse som en suksess eller ikke. Konsekvensen av dette var at vi ikke hadde en felles forståelse av hva som lå til grunn for prosjektevalueringen i ettertid – vi hadde ikke en felles visjon for prosjektet. Dette vanskeliggjorde prosessen, da det blant annet førte til at vi ikke gjennomførte kvalitetsstyrende aktiviteter (mer om dette i deloppgave 4). I ettertid ser gruppen at suksesskriterier knyttet til felles karaktermål, tidsbruk og kvalitet hadde forenklet samarbeidet betydelig.

Med det sagt opererte gruppen likevel med noen suksesskriterier i praksis, selv om de aldri ble skrevet ned eksplisitt. Eksempelvis satte vi (og overholdt) en intern og ekstern tidsfrist for ferdigstilling av rapporten, samt delleveranser underveis, noe som åpenbart er suksesskriterier.

Gruppen diskuterte også tidlig i prosjektforløpet at vi hadde et ønske om at våre funn skulle brukes i videre prosjekter og slik ha en tydelig impact. Selv om dette ikke ble skrevet ned som et kriterie, styrte det vår motivasjon som gruppe å vite at vi skulle levere noe til en ekstern aktør. I etterkant definerer vi prosjektet som en suksess fordi prosjektleder i forprosjektet var fornøyd med den endelige rapporten og funnene vi skisserte.

2.5 Totalevaluering av organisering og ledelse av prosjektet

“Vi evaluerer vår innsats knyttet til organisering og ledelse av prosjektet som suksessfull.”

Skala	Veldig uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Veldig enig
Deres evaluering				X	

Basert på vår evaluering av prosjektets organisering, risikovurdering, kommunikasjonsplan og suksesskriterier evaluerer vi vår innsats knyttet til ledelse av prosjektet som delvis suksessfull. Vi mener at vi har lagt ned en stor innsats i arbeidet, men at enkelte avgjørelser knyttet til organisering og ledelse av prosjektet bremsset oss noe. De mest vesentlige bremseklossene for vår del var mangel på suksesskriterier. Hadde dette vært tydeligere definert fra start, ville vi sett på ledelsen av prosjektarbeidet som meget suksessfullt.

3 Evaluering av impact

3.1 Målgruppe for prosjektrapport

Målgruppen for prosjektrapporten var hovedsakelig Ingrid Haugan Hansen som var prosjektleder, og resten av avdelingen, fordi disse kunne dra nytte av funnene i fremtidige prosjekter.

3.2 Evaluering av kvalitet på sluttresultat

“Vi evaluerer kvaliteten på våre endelige resultater som fremragende.”

Skala	Veldig uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Veldig enig
Deres evaluering					X

Gruppen evaluerer at kvaliteten på vårt endelige sluttresultat er fremragende. Dette er fordi vi har vært grundige i alle faser av prosjektet, fra innhenting av teoretiske perspektiver, til dialog med vidtspennende interessenter. Vår genuine interesse og nysgjerrighet for å forstå prosessene i sykkelvei-prosjektet drev oss til å stille gode spørsmål til prosjektleder under intervju og slik fikk vi avdekket lærdommer som prosjektleder selv ikke hadde tenkt over (for mer detaljer se kapittel 4.4 i Vedlegg 2: Prosjektrapport). Vi hadde aller først ikke tenkt å kontakte de andre interessentene, men bestemte oss for å sende ut mailer med et spørreskjema for å kunne skape enda mer verdi for målgruppen (Vedlegg 2: Prosjektrapport: vedlegg: mailer).

Til tross for at vi er veldig fornøyde med leveransen, synes vi det er noen aspekter vi kunne gjort annerledes for å oppnå et enda bedre resultat. Først og fremst ville vi snakket med flere av de som var med i sykkelvei-prosjektet fra kommunen sin side, det vil si prosjektleders kollegaer, for å utforske deres perspektiv på interessenthåndteringen. Ellers avgrenset vi scopet for vår oppgave til å kun omhandle håndtering av interessenter i forprosjektet, men etter forprosjektet ble sykkelveien faktisk bygget og implementert av en annen aktør. Vi kunne sett på hele prosjektet og slik sett hvordan interessentene ble vektet og prioritert fra høringsrunder og frem til sykkelveien sto klar. Hvis vi hadde utvidet scopet kunne vi også evaluert hvordan de ulike avdelingene forholdt seg til

interessentene og hvordan de overførte erfaringer mellom aktører i overgangen fra forprosjekt til faktisk bygging. Til tross for disse forbedringsmomentene, definerte vi avgrensninger for prosjektet med prosjektleder og hun som målgruppe forventet kun at vi skulle ta for oss forprosjektet. Kvaliteten på det vi leverte sto dermed veldig godt til forventningene til målgruppen.

4 Suksessfaktorer

Hussein (2016, s.57) definerer suksessfaktorer som “et sett med faktorer som prosjektet må etterleve for å øke sannsynligheten for suksess”. Mange studier har som mål å identifisere og analysere kritiske suksessfaktorer. I dette delkapitlet evaluerer vi suksessfaktorer som var nødvendige for å sikre suksess. Vi avdekket at tydelig prosjektplanlegging og rollefordeling var av spesiell relevans. Vi identifiserte også noen faktorer som hindret oss i veien til suksess. Her identifiserte vi uavklart ressurs håndtering og lite tydelig kvalitetsstyring som mest avgjørende. Videre vil vi diskutere disse faktorene i nærmere detalj og sammenligne med det forskningen på feltet har identifisert som typiske suksessfaktorer.

4.1 Avgjørende faktorer

Som vi konkluderte med i tidligere deler, er gruppen fornøyd med prosjektets sluttresultat. For oss i retrospekt var det spesielt to faktorer som var avgjørende for suksess.

4.1.1 Tydelig plan for prosjektperioden

For det første hadde vi en tydelig plan for prosjektperioden. Vi definerte hva vi skulle levere og visste dermed hva vi jobbet mot. For vår del skulle vi produsere to rapporter, en prosjektrapport og en refleksjonsrapport. Hvilke deler som måtte inkluderes i disse rapportene var definert og vi så for oss fra begynnelsen hvordan sluttproduktet ville se ut, i hvert fall i grove trekk. Dette med en tydelig plan var noe vi selv hadde identifisert i pre-reporten som en suksessfaktor, fordi flere på gruppen hadde god erfaring med bruk av fremdriftsplaner fra før. Sånn sett hadde gruppen fra empiri opplevd at det å benytte en plan er til hjelp i prosjektarbeid. Fra litteraturen ser vi også at dette er tilfellet, da både Murphy et al. (suksessfaktor 5, Realistiske estimater og planer") og Pinto (suksessfaktor 3, Prosjektplaner") identifiserte planlegging som en suksessfaktor. Det er tydelig at planlegging spiller en viktig rolle for suksess i prosjekter.

4.1.2 Rollefordeling i gruppen

En annen suksessfaktor vi vil trekke frem som spesielt avgjørende var rollefordelingen i gruppen, spesielt det at vi hadde definert prosjektkoordinatorer med ansvar for å kalle inn til møter og sikre progresjon i henhold til planen. Selv om vi hadde en plan for prosjektet, hadde vi ikke nådd fristene dersom vi ikke hadde hatt koordinatorer som sørget for felles møteplasser og god kommunikasjonsflyt. Tross at vi valgte å strukturere prosjektet på denne måten, så hadde vi ikke

identifisert i forkant av prosjektet at denne typen oppfølging skulle være så avgjørende, tross at både prosjektstyring (D.C Murphy. B.N Baker 1974) og prosjektoppfølging (Pinto 2013) nevnes i faglitteraturen som suksesskriterier. God koordinering ble nok spesielt viktig fordi vi jobbet med prosjektet på deltid og var veldig mange gruppemedlemmer.

4.2 Faktorer som hindret oss i veien til suksess

Selv om gruppen er fornøyd med leveransen, er det noen faktorer som har hindret fremgang i de ulike fasene av prosjektarbeidet. Faktorene som diskuteres i det videre er mangel på kvalitetsstyring og ikke god nok allokering av prosjektressurser gjennom fasene i arbeidet.

4.2.1 Kvalitetsstyring

Som nevnt hadde vi lagt en detaljert plan for milepælene i prosjektarbeidet; altså *hva* som skulle være ferdig til forskjellige datoer. Denne fungerte godt og sikret kontinuerlig progresjon gjennom hele semesteret, men garanterte ikke for at arbeidet var av tilfredsstillende kvalitet. I en slik faglig kontekst ville det vært naturlig å utforme kvalitetskrav med utgangspunkt i en felles enighet om karaktermål. Dette diskuterte vi aldri, noe som ga opphav til frustrasjon i de siste fasene av prosjektet, da flere på gruppen ønsket god uttelling på sluttresultatet. Disse kvalitetskravene ble med andre ord utviklet implisitt mot slutten av prosjektarbeidet, selv om vi i ettertid ser at det ville vært mer hensiktsmessig å utvikle dem i fellesskap i prosjektets initieringsfase.

Denne utfordringen er særlig interessant sett i lys av at kvalitetsstyring ble etablert som en suksessfaktor av gruppen i pre-reporten. Vi var altså klar over viktigheten av å innføre og opprettholde aktiviteter for kvalitetssikring under prosjektarbeidet, men evnet ikke å gjennomføre disse.

Vi tror årsaken til dette er at vi ble eksponert for mange prosjektstyringsverktøy i starten av semesteret og at dette opplevdes som overveldende. På grunn av formelle krav til pre-reporten fra faglærer inkluderte vi beskrivelser av hvordan vi skulle bruke samtlige verktøy, men klarte ikke å følge opp alle. Hovedgrunnen til dette tenker vi i ettertid er at ingen av gruppemedlemmene har erfaring med bruk av slike verktøy. Som en konsekvens av dette ble bare noen verktøy brukt, mens resten – blant annet verktøy for kvalitetsstyring – forble i initieringsfasen og aldri iverksatt. Vi hadde ikke et veldig bevisst forhold til hvilke verktøy som ble valgt og ikke, noe som kan ha vært en hemsko for oss, spesielt med tanke på prosess-suksess. At mangelen på kvalitetssikring bremsede arbeidet vårt underbygges av både Murphy et al. (1974) og (Pinto 2013), som definerer kvalitetsstyring som en sentral suksessfaktor (hhv. gjennom suksessfaktor 6: “God prosjektdefinisjon” og suksessfaktor 1: “Klarhet og forståelse av formål og effektmål”).

4.2.2 Ressursstyring

En annen suksessfaktor vi fastsatte i pre-reporten var passende ressursstyring, noe vi mener vi delvis fulgte opp. Fordi gruppen var så stor, ønsket vi å benytte gruppens ressurser (tid og kompetanse) på en mest mulig effektiv måte. Gruppen tok utgangspunkt i at alle skulle være tilgjengelig og bidra likt i alle prosjektfasene. Vi erfarte som nevnt at dette ikke stemte. Dette lærte vi etter

hvert å dra nytte av ved å plassere gruppemedlemmer på oppgaver i de fasene de var tilgjengelige. Vi hadde også noen gruppemedlemmer som var til stede i alle fasene, noe som sikret kontinuitet i arbeidet.

Med det sagt, har gruppen et tydelig forbedringspotensial når det gjelder planlegging av gruppe-medlemmenes bruk av tid i de ulike fasene. Som nevnt lagde vi en overordnet prosjektplan for når de ulike aktivitetene skulle gjennomføres, men ikke hvor mye tid og innsats de krevde. Aktivitetene som måtte gjennomføres ble tildelt de gruppemedlemmene som var tilgjengelig i hver fase. Noen aktiviteter hadde rikelig med ressurser, mens andre hadde få. Dette kan ha påvirket kvaliteten på de ulike delene av prosjektet og gjorde at enkelte gruppemedlemmer var overarbeidet i perioder.

Et annet aspekt vi ikke tok hensyn til var avhengigheter mellom de ulike aktivitetene. I skriveprosessen (som naturligvis var den mest kritiske for vårt prosjekt) var de ulike aktivitetene tydelig avhengig av hverandre. Eksempelvis måtte delene som inneholdt teori og funn ferdigstilles før diskusjon og konklusjon kunne skrives. Selv om vi var bevisste på disse avhengighetene tok vi ikke hensyn til dem da vi delegerte arbeid og satte interne frister for ferdigstilling, slik at aktiviteter som måtte gjennomføres sekvensielt hadde frist på samme dag. Dette førte til at gruppemedlemmer med ansvar for aktiviteter som var avhengig av andre aktiviteter fikk dårlig tid. Dette førte i sin tur til både frustrasjon i gruppen samt at ressurser gikk til spille i “ventetiden”.

Litteraturen bekrefter viktigheten av god ressursstyring: Murphy et al. (1974) fremmer suksessfaktor 5: “Realistiske estimater og planer” og (Pinto 2013) legger frem suksessfaktor 3: “Prosjektplaner”.

4.3 Nøkkel erfaringer fra refleksjon rundt suksesskriterier

Som vi har sett er det flere faktorer som har bidratt til suksess for gruppen. Her har særlig en overordnet prosjektplan og tydelig rollefordeling vært sentrale bidragsyttere. De suksessfaktorene som ble etablert i gruppens pre-report, men som vi ikke fulgte opp – hensiktsmessig ressursstyring og kvalitetsstyring – bremset arbeidet vårt noe, men hindret oss ikke i å anse prosjektet som suksessfullt. Derfor tar vi med oss videre at suksessfaktorer må etterkommes for å øke sannsynligheten for suksess, men er ikke nødvendigvis avgjørende for et prosjekts suksess (Hussein 2016).

5 Viktigste lærdommer fra prosjektet

Basert på vår erfaring som gruppe gjennom dette prosjektet har vi kommet frem til noen lærdommer vi mener er nyttige å dele med andre studenter som skal jobbe på lignende prosjekter.

Lærdom 1: Forventningsavklaringer er viktige for å sikre at gruppen har felles utgangspunkt.

Som nevnt avdekket vi underveis at gruppemedlemmene hadde sprikende forventninger til prosjektet, noe som kunne vært unngått ved å gjennomføre en forventningsavklaring i forkant. Dette kan gjøres allerede på første møte ved å diskutere og fastslå følgende:

-
- Arbeidstid; når skal gruppen jobbe?
 - Arbeidsmengde; hvor mye tid skal gruppen bruke?
 - Kvalitet; hva er gruppens ambisjonsnivå?

Lærdom 2: Ikke vær redd for å definere roller, spesielt ikke koordinator/lederroller

I studentprosjekter er man ofte redd for å utnevne noen som formell leder. Når man er åtte personer i en gruppe, er det opplagt at ikke alle skal gjøre alt – man trenger en effektiv og hensiktsmessig måte å delegerere og koordinere arbeid. Å utpeke en leder med hovedansvar for nettopp delegering, kommunikasjon og koordinering forbedrer arbeidsflyten og forenkler samarbeidet. Hvis man er redd for at en person skal sitte med for mye ansvar, kan det være en idé å velge to personer med koordinatoransvar. Disse kan da samarbeide og ha noen å sparre med.

Lærdom 3: Husk å lage planer både for prosjektets milepæler prosessene som inngår i prosjektet

Det er lett å glemme at ulike aktiviteter avhenger av hverandre. Dersom man ikke tar hensyn til dette, hindrer det god arbeidsflyt. I vårt prosjekt hadde vi tydelige frister for milepæler, for eksempel frister for når vi skulle gjennomføre ulike aktiviteter og når førsteutkastet av rapporten skulle være klar. Vi hadde som nevnt ikke tatt hensyn til at ulike deler i rapporten var avhengige av foregående deler. Dette skapte frustrasjon hos medlemmene med ansvar for disse delene og gjorde at disse ble overarbeidet i periodene nærme endelig frist. Hadde prosessen vært planlagt bedre, ville arbeidsflyten og arbeidsbelastningen vært jevnere fordelt.

6 Refleksjoner på learning and unlearning

Det er nyttig å reflektere rundt læring og avlæring etter å ha arbeidet med et prosjekt, for å se hva som har vært nødvendig å lære og avlære for å møte utfordringene som dukker opp underveis i prosjektene.

Prosjektet har vært utfordrende og lærerikt, men manglet noe koordinering og kommunikasjon i tidlig fase. Gruppen hadde ikke en klar leder tidlig som kunne definere mål, fordele oppgaver og følge opp fremdriften. Dette har ført til at en del tid ble brukt på å diskutere og organisere prosjektet, i stedet for å fokusere på å levere et godt resultat. Gruppen har lært at dersom en ønsker høy effektivitet også i tidlig fase, lønner det seg å ha en leder fra starten av prosjektet som tar ansvar for å lede gruppen på en måte som fremmer samarbeid og effektivitet. Det gruppen var nødt til å avlære seg i dette prosjektet er at det kan være skummelt å velge en leder i tidlig, spesielt i studentprosjekter der en ikke alltid kjenner hverandre fra før. Dette fordi at medlemmer kan være redde for å ta på seg ansvar og at en får feil leder. Dersom gruppen definerer rollen tydelig, fremmer åpen kommunikasjon og har en inkluderende beslutningstaking, vil dette gjøre lederrollen mindre avskrekkende og dermed skape mer motivasjon rundt rollen.

Et annet viktig læringsmoment var viktigheten av god informasjonsdeling slik at hele gruppen hadde en felles forståelse. Arbeidsoppgavene ble fordelt på ulike gruppemedlemmer. Dette var

effektivt, men førte for eksempel til at de som gjennomførte intervju og spørreskjema satt på mer kunnskap om disse forholdene enn resten av gruppen. Gruppemedlemmene prøvde å videreformidle innhentet informasjonen gjennom en skriftlig oppsummering. Dette funket tilsynelatende greit, men senere i prosjektet oppdaget vi at de ulike medlemmene på gruppen hadde ulike oppfatninger om interessenthåndteringen i forprosjektet. Dette gjorde det vanskelig å ha gode diskusjoner og misforståelser oppstod. Det var kjipt å bruke mye tid på å nøste opp i disse misforståelsene, men absolutt nødvendig at alle hadde samme bilde av situasjonen. Vi reflekterte rundt informasjonsdeling og lærte at en bedre løsning kunne vært å istedenfor ha en slags ”workshop” der funnene ble presentert med resten av gruppen. Slik kunne aktuelle spørsmål fra resten av gruppen blitt besvart med en gang og alle ville hatt samme grunnlag. Det var kun to fra gruppen som deltok i intervjuet og dette var den mest kritiske delen av vår analyse. Her kunne vi ha inkludert flere fra gruppen slik at kunnskapen ble bredere fordelt.

Som nevnt tidligere var det mange utfordringer knyttet til å være en gruppe på syv personer. I startfasen ville vi ha en uniform arbeidsfordeling der forventningen var at alle gruppemedlemmer skulle bidra like mye. Til å begynne med var vi optimistiske på å få til et par møter i uka der alle kunne delta, men dette viste seg å ikke gå opp, da som nevnt tidligere alle gruppemedlemmer er på varierende stadier i studiet, går forskjellige studieretninger og har ulike fag. Realiteten var at enkelte gruppemedlemmer hadde stor arbeidsbelastning, mens andre enten sto på vent eller ikke var tilgjengelig. Det tok litt tid før vi slo oss til ro med dette og aksepterte at uniform arbeidsfordeling måtte avlæres, nettopp basert på våre forventninger fra start. Da vi endelig aksepterte at ulike gruppemedlemmer ville bidra ulikt i ulike faser, ble det enklere for prosjektkoordinatorene å overdelegere arbeid til enkelte medlemmer i perioder der få gruppemedlemmer var tilgjengelige og heller avlaste disse i andre perioder der flere medlemmer var til stede.

Disse læringene og avlæringene er noe vi som gruppe kommer til å ta med videre for å sikre suksess i fremtidige prosjekter.

Referanser

D.C Murphy, B.N Baker, D.Fisher (1974). *Determinants of project success*. NASA.

Hussein, Bassam (2016). *Veien til suksess*. Fagbokforlaget.

Pinto, J.K (2013). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Boston: Pearson.

Vedlegg