

Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjoner i organisasjoner?

Rabia Syed



Masteroppgave i Pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk Forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

02.06. 2014

<p>Tittel:</p> <p>Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjon i organisasjoner?</p>	
<p>Av:</p> <p>Rabia Syed Azhar</p>	
<p>Eksamen:</p> <p>Kunnskap, utdanning og læring</p>	<p>Semester:</p> <p>Vår 2014</p>
<p>Stikkord:</p> <p>Prosjekt: arbeid, strategi, organisering, utvikling, case, MiFA</p>	

© Rabia Syed

2014

Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjon i organisasjoner?

Rabia Syed

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag:

PROBLEMOMRÅDE:

Dette er en studie om prosjektstrategi og hvordan prosjekter kan fungere som støttefunksjon i organisasjoner. Vi lever i et samfunn som stadig er i endring og dette gjelder også bedrifter og organisasjoner. Små og store prosjekter innad i organisasjoner har blitt en ny måte for organisering og samarbeid. Når det gjelder prosjektorganisering, viser det at ulike prosjekter har også ulike utfordringer. Blant annet kommer det frem i ulike case- studier at det er noen prosjekter som aldri tar slutt og hvor bedrifter må gjøre endringer for at prosjektene skal avsluttes eller bruke mer ressurser for at det skal vare lengre. En av de mest fremtredende årsakene til dette er at prosjektets mål ikke er fullført og dermed blir prosjektet utsatt både med tid og ressurser. I min oppgave har jeg derfor valgt å fokusere på prosjektstrategi og utvikling gjennom å utføre en casestudie. Caset mitt er prosjektet MiFA (Mangfold i fokus i akademia). Det teoretiske utgangspunkt for studie vil være Mintzbergs (2009) sin strategiteori, S.A. Jessens (2005) sin teori om mer effektiv prosjektarbeid og A.P. Van Der Merwe (2001) sin teori om prosjektledelse og bedriftsutvikling som integrerer strategi, struktur, prosess og prosjekter. For å kunne kombinere teoriene har jeg valgt ut begreper prosjektstrategi og prosjektutvikling. Disse begrepene har jeg også valgt å bruke i problemstillingen i oppgaven. Gjennom en slik kombinasjon håper jeg å finne mer om hvordan prosjekter fungerer som støttefunksjon i organisasjoner og MiFA prosjektets kompleksitet i organisasjonen.

Problemstilling blir som følgende:

Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjon i en organisasjon? Sett gjennom MiFA prosjektet og satsing i 10 år.

Noen underspørsmål knyttet til problemstilling:

- Hva innebærer et vellykket prosjekt og hvordan kan prosjektets suksess og nedgang påvirke organisasjonen?
- Hva blir endret etter at prosjektperioden er fullført? Blir det laget nye planer og mål? Skjer det noen endringer på arbeidsoppgavene og bemanning?

METODE:

Dette er en oppgave basert på empirisk kvalitativ casestudie, hvor strategi og utvikling er utgangspunktet. Det empiriske grunnlaget er samlet ut ifra 4 intervjuer og analysert gjennom teoriene som jeg har brukt i begrepene prosjektstrategi og prosjektutvikling. Jeg har intervjuet fire informanter og ut ifra disse har to av dem hatt ansvar i prosjektfasen mens de to andre informantene har vært prosjektleder og medarbeider fra prosjektets endringsfase.

RESULTATER OG KONKLUSJON:

Jeg har valgt ulike teorier ut ifra forskningsområde og pedagogikk. For å kunne besvare på problemstillingen har jeg lagt vekt på Jessens (2005) og Hallin og Gustavssons (2012) prosjektorganisering. Gjennom ulike faktorer og artefakter kan disse gi nyttig verktøy for å gjenspeile hele MiFA prosjektets organisering fra start til slutt. Deriblant vil det blir knyttet opp til intern og ekstern organisering av prosjekter fra et læringsperspektiv (Argyris og Schön, 1996) hvor det blir lagt vekt på dobbelkrets og enkelkrets læring. I forhold til lærings perspektiver er det viktig å henvise til at det utvikles noe daglig i prosjekter og dette kan være lærerikt viss man forstår kunnskap fra et faglig perspektiv.

Gjennom ulike tiltak for intern organisering og ekstern organisering vises det en kombinasjon av Kotnour`s PDSA Cycle figur (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 19) og Argyris og Schöns (1996) dobbelkretslæring hvor det blant annet vises etter hvert at MiFA prosjektet utvikler ulike metoder og verktøy ut ifra intern organisering. De får både støtte fra sin organisasjon og finansiell støtte fra eksterne organisasjoner. I forhold til en slik læring vil ansatte i prosjekter både få stadig ny kunnskap i forhold til prosjektløsninger og ideer, men samtidig så fører dette til en mer kontinuerlig utvikling hvor prosjektmedarbeidere blir mer og mer knyttet til organisasjonens strategi. Dette kan også knyttes opp til Engestrøms (1990) «knotworking» hvor det blir klart fremstilt at gjennom lærende prosjekter både på et intern og eksternt nivå blir det bygget nettverk som kan fungere som en profesjonell relasjon mellom ulike aktører og som kan føre videre til at det skapes bedre samarbeidsmuligheter. Ut ifra dette er det også en del utfordringer rundt hvordan prosjektene blir styret og hva som blir gjort i forhold til planlegging og organisering. Et eksempel vil være i forhold til MiFA hvor prosjektperioden startes med en prøve metodikk der ideene stadig blir prøvd ut og de som funker blir igjen mens andre blir avsluttet. I forhold til dette viser det at målsettingene fikk klarere rammer og fokusering i forhold til målgruppen etter hvert som prosjektet kom i en lengre ut prosessen.

Hallin og Gustavsson (2012) påpeker at dette er en viktig prosess i utviklingen av de fire felles målene. Dette kan dermed få nye konstruksjoner og mer spisset målsettingen som da i forhold til MiFA prosjektet vises å være vellykket.

Gjennom prosjektorganisering og utvikling er det også viktig å få føringer fra styren eller organisasjonen. I forhold til prosjektarbeid vil organisasjonens krav og behov være et viktig mål for prosjekter. Ut i fra det siste teoretiske bidraget, har strategi perspektivet vært med på å besvare problemstillingen for denne oppgaven og gitt dypere forståelse for hvordan strategiprosesser kan endre fra en direksjon til en annen. Gjennom Mintzberg (2009) og Mintzberg & Waters (2009) tilnærminger og typer av strategi vises det klart hvordan prosjekter kan lettere implementeres i organisasjoner ut ifra «emergent strategy» mot en mer «deliberate strategy». Gjennom disse vises det en klar forskjell mellom MiFAs prosjektperiode og satsingsperiode. Hovedbudskapet i disse to typene er at de er forskjellige og dermed blir begge prosessene utviklet forskjellig. Gjennom MiFA prosjektet vises det klart en mer «emergent strategy» hvor det blant annet viser til at strategiene er helt åpent for endringer og utvikling. Dette kan også ha en stor påvirkning på intern organisering av prosjekter, hvor man ikke har klare mål som da også gir en motivasjonsgivende effekt til å definere målene etter hvert i utviklingen av prosjektet. Deriblant vil det være viktig å se ulike situasjoner som i dag oppfordrer til nye strategiplaner og stadig omorganisering av prosjekter og ideer, men med mer styrende og faste rammer fra organisasjoner. I forhold til dette vises det at MiFAs seks siste år har hatt et mer «delibererte strategy» som da kan ha bidratt til forbedringer og til en mer kontinuerlig prosess.

Endringsfasen og MiFAs implementeringsfasen i organisasjonen er den viktigste og spennende felt mellom prosjekt og satsing. Derimot vil dette perspektivet vise til endringer ut i fra begge periodene når det gjelder strategi, organisering og utvikling av prosjekt (Mintzberg, 2009). I denne fasen vil man også gjøre tanker om prosjektets betydning i forhold til organisasjon og dermed trekke ut det mest relevante og bevisstgjørende suksess for organisasjon (Lund og Lorentsen (1990)). For at spenningen mellom avsluttede prosjekter og utviklingen etter prosjektets slutt skal gi en mening er det viktig at både prosjekter som MiFA og organisasjoner forstår mulighetene som da ligger å investere både med tid, ressurser og ledelsesfokus i begge prosessene.

Forord

« *A goal is a dream with a deadline* »

Det er litt rart å sitte her med en ferdig masteroppgave og se ut i det fine sommerværet. Det føles som om noe godt og noe trist av hele studieløpet blir igjen. Dette innebærer fem gode år på Universitet i Oslo.

Jeg har gjennom disse årene blitt kjent med mange nye mennesker og samarbeidet med mange flinke og engasjerte medstudenter. De to siste årene på masterstudie i KUL har jeg bygget opp nye og gode erfaringer gjennom faglig fordypning, praksisperioden og masteroppgaven. Gjennom alt dette er det mange som har bidratt til at jeg i dag fullfører mastergrad.

Det er derfor mange jeg ønsker å takke både i forhold til masteroppgaven og i forhold til hele utdanningsløpet. Min veileder Leif Christian Lahn har bidratt til en god og engasjerende veiledning. Blant annet gjennom raskt og gode tilbakemeldinger. Med det samme ønsker jeg å takke min Biveileder Hedvig Lie Nygaard i MiFA. I tillegg til gode samtaler om oppgaven og valg av informanter har du hjulpet meg med å komme i kontakt med informantene og gitt gode tilbakemeldinger underveis i hele skriveprosessen. Det har vært inspirerende å jobbe i MiFA som veileder i MiFA- pilot kurset og skrive masteroppgave om deres utvikling til i dag.

Takk til informantene mine i MiFA, uten deres bidrag ville ikke oppgaven blitt det den er i dag.

Jeg vil takke alle i min familie for all støtten gjennom hele studietiden min, spesielt i forhold til arbeid med oppgaven. Dere har vært tålmodige og inspirerende til enhver tid! Jeg vil spesiell gi en stor takk til mine søsken som har vært støttespillere gjennom hele perioden.

Til Lofsrud- gjengen og TGFS- gjengen takk til alle i disse gruppene for gode samtaler, sammenkomster, lesedager og t-bane møter. Jeg ønsker å takke alle mine studievenner som har delt erfaringer, lunsj- pauser og gitt gode råd gjennom hele pedagogikk studiet ☺.

Rabia

02.06.12

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Fremstilling av oppgavens tema.....	1
1.2 Fremstilling av oppgavens problemstilling.....	2
1.3 Struktur og oppbygging.....	2
1.4 Rammeverket.....	3
1.5 Avgrensning.....	5
2. Om MiFA prosjektet.....	6
3. Teorigrunnlag.....	10
3.1 Prosjekt, strategi og utvikling.....	10
3.1.1 Prosjekt (The Iron Triangle) modell.....	13
3.1.2 Prosjektstrategi og utvikling.....	17
3.2 Prosjektorganisering gjennom planlegging, ledelse og mål.....	20
3.2.1 Prosjekt planlegging.....	21
3.2.2 Målbevisste prosjekter.....	24
3.2.3 Prosjektledelse.....	27
3.3 Relevans til problemstilling.....	30
4. Metode.....	32
4.1 Metodevalg.....	32
4.2 Et case- studie.....	33
4.3 Metodiske refleksjoner.....	34
4.4 Intervju som metode	35
4.5 Intervjuprosessen.....	39
4.6 Analysegrunnlag.....	44
4.7 Utvalgte informanter.....	46
5. MiFAs strategi og organisering gjennom prosjektperioden.....	48
5.1 Hvordan starter et prosjekt?.....	49
5.2 Strategi og organisering av MiFA prosjektet.....	49
5.2.1 Plan.....	49

5.2.2 Ploy.....	53
5.2.3 Pattern.....	54
5.2.4 Position.....	55
5.2.5 Perspective.....	58
5.3 Oppsummering	61
6. MiFAs strategi og organisering gjennom de siste seks årene.....	63
6.1 Strategi og organisering av MiFA satsing.....	63
6.1.1 Plan.....	64
6.1.2 Position.....	65
6.1.3 Perspective.....	68
6.1.4 Pattern.....	70
6.1.5 Ploy.....	71
6.2 Oppsummering	73
7. Fra prosjekt til satsing (Sammenligning av kapittel 5 og 6).....	74
7.1 Likheter og forskjeller fra prosjekt til satsing	75
8. Konklusjon	78
8.1 Hovedfunn.....	78
8.2 Begrensninger i oppgaven.....	79
8.3 Forslag til videre forskning.....	79
8.4 Konkluderende refleksjoner.....	79
Litteraturliste.....	80-82
Vedlegg.....	83
Figur 1: Tidstabell over MiFAs 10 år (kilde: Forfatterens konstruksjon).....	8-9
Figur 2: The Iron Triangle (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 62).....	11
Figur 3: Kotnour`s PDSA cycle (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 203).....	19
Figur 4: Illustrasjon av oppgavens struktur (kilde: Forfatterens konstruksjon).....	31

1 Innledning

1.1 Fremstilling av oppgavens tema

Jeg har siden bachelor i pedagogikk hatt stor interesse for hvordan arbeidslivspedagogikk kan skille seg ut ifra andre områder som kan sammenlignes med denne retning. Ut ifra arbeidslivspedagogikk som fag er det store utfordringer og spenninger fra organisasjonsnivå og helt ned til ansattes nivå. Høsten 2013 ble jeg ansatt som veileder i MiFA (Mangfold i Fokus i Akademia) for blant annet å jobbe med rekrutteringskurset MiFA-pilot. Dette er et kurs for videregående elever og gjennomføres på Universitet i Oslo. Når jeg skulle bestemme meg for tema og valg av oppgave, var jeg veldig interessert i prosjektet og hva egentlig MiFA står for i dag. Når jeg da spurte om MiFA var et prosjekt? Fikk jeg ikke noe klar svar. Og dette gjorde at jeg ble mer spent på hvordan dette prosjektet har blitt utviklet til å bli en mer implementert satsing i organisasjonen. Selve tema var vanskelig å finne frem til på egenhånd, men jeg fikk stor hjelp fra min sjef i MiFA Hedvig Lie Nygaard og FALK forskergruppe til å konkretisere tema for oppgaven. MiFA prosjektet startet i 2003 og ble avsluttet i 2006, men arbeidet knyttet til prosjektet er fremdeles ikke avsluttet. Selv om prosjektet er avsluttet, eksisterer fortsatt flere av prosjektets oppgaver og satsingsfelt i organisasjonen. Det som jeg syntes er spennende med prosjektet er endringsprosessen. Bekreftelse fra MIAs ansatte har gjort at jeg ble mer bevisst og motivert og med min faglige bakgrunn ble jeg enda mer bevisst på valg av tema (Jessen, 2005 og Mintzberg, 2009). For å få enda mer innflytelse på arbeidslivspedagogikk i forhold til oppgave, er det viktig å fokusere på prosjekt som metode for eksempel på hvordan prosjektet kobler ansatte til et team som arbeider mot et felles mål, og i forhold til dagens problem med kompetanseutvikling. Hvordan dette kan forbedres ved å sette sammen ulike fagpersoner i et og samme prosjekt? Kanskje nettopp slike prosjekter må til for å kunne komme et steg videre. MiFA prosjektet har fungert som støttefunksjon for Universitet i Oslo og har utviklet ulike verktøy, metoder for veiledning og rekruttering av elever og studenter. Prosjekter er kanskje nøkkelen for å øke ansattes motivasjon til arbeidslivet, slik kan det bli sett ut ifra MiFA eksemplet?

1.2 Fremstilling av oppgavens problemstilling

Strategi og organisering er begreper som har en bred betegnelse og blir brukt i de fleste sammenhenger. I forhold til min oppgave er det viktig at disse begrepene får enda mer spisset betydning, slik at innholdet i begrepene gir bedre forståelse. Dermed har jeg sammenfattet begrepet prosjekt med prosjektstrategi og prosjektorganisering. Ved å ta i bruk disse sammensetninger håper jeg å få bedre forståelse for sammenheng mellom begrepene og forskjellen disse utgjør for prosjektarbeid. Problemstilling er:

Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjon i en organisasjon? Sett gjennom MiFA som prosjekt og integrert satsing ved UiO.

1.3 Struktur og oppbygning

For at oppgaven skal være strukturert og ryddig er det viktig å vise til hva oppgaven sier og hva de ulike kapitlene innebærer. For at det skal være forståelig og leselig har jeg i begynnelsen av oppgaven i kapittel 1. innledningsvis gitt fremstilling av oppgavens tema og problemstilling. I dette kapittelet blir det redegjort for casestudies oppbygging og struktur, rammeverk og avgrensing. Deretter vil kapittel 2 innebære presentasjon av MiFA og videre vil kapittel 3 gå inn på teorigrunnlaget som gir mer refleksjon over teoriene. Gjennom kapittel 4 vil det blir redegjøres for metodiske tilnærminger og metodiske problemstillinger jeg møtte på gjennom arbeid med oppgaven. I forhold til de neste kapitlene vil det bli analysert innsamlede data og koble dette opp til teorigrunnlaget. Analysegrunnlaget blir lagt frem i forhold til tre kapitler: Kapittel 5 om MiFAs strategi og organisering gjennom prosjektperioden, kapittel 6 om MiFAs strategi og organisering gjennom de siste seks årene og kapittel 7 Fra prosjekt til satsing (sammenligning av kapittel 5 og 6). I alle kapitlene vil det presenteres, analyseres og drøftes ut i fra funn gjennom de intervjuene jeg har foretatt og dermed blir det ikke helt klart forskjell på presentasjon og analysering. Jeg kommer videre til å se på kombinasjon av teoriene jeg har valgt i forhold til å trekke frem styrker ved disse teoriene. Avslutningsvis vil jeg vise til videre forskning på området innen prosjekter og strategier.

1.4 Rammeverket

Prosjekt og prosjektorganisering er et ganske populært tema. De fleste i privat virksomhet har vært bort i utrolig mange prosjekter, både korte og lange prosjekter. I samarbeid med praksisfeltet fra masterstudie i pedagogikk fikk jeg og mange andre studenter mulighet til å få erfaring fra arbeidsfeltet. Jeg har vært blant dem som fikk se variasjon på hvordan private konsulentfirma arbeider med prosjekter og hvordan offentlige organisasjoner arbeider med prosjektet. Men erfaringene jeg bygger på er fra praksisfeltet og ikke fra et teoretisk felt. Ut i fra det pedagogiske perspektivet er det en del utfordringer dagens prosjekter må gå gjennom. Noen av de pedagogiske utfordringene vil for eksempel være tverrfaglig samarbeid og *learning boundaries versus knowledge boundaries* (Newell, 2009, s. 108). Gjennom prosjekter blir ulike individer satt sammen for å samarbeide for å løse et problem og her kan man møte utfordringer ut i fra ulike faglig bakgrunn og ulike måter å løse problemene på. Samtidig kan dette også gi effekt på hvordan prosjektet blir utviklet og hvordan problemløsningen blir.

Gjennom læringsgrenser vil man være opptatt av å vise til nye ideer og lære om nye teknikker. I forhold til kunnskapsgrenser vil man være mer opptatt av sin kunnskap og prøve å løse dette fra sitt faglige synspunkt. Deriblant vis man ser fra organisasjonsperspektiv ligger utfordringene både i private virksomheter som konsulentfirmaer og i offentlig organisasjoner. De fleste organisasjoner som ikke er i stand til å fullføre prosjekter får som oftest hjelp av eksterne konsulentfirmaer som er eksperter på prosjekthåndtering og organisering av arbeidet. Siden oppgaven min handler om et prosjekt fra offentlig institutt, kommer jeg nærmere inn på hvorfor mange offentlige virksomhet henter inn ekstern hjelp og hva det innebærer for prosjektets del. Noen av utfordringene kan være på basis av finansielle og operasjonelle vurderinger. Mens andre utfordringer kan handle om hvem man samarbeider med og hvordan teamet er bygget opp. I forhold til organisasjoner som har mulighet til tverrfaglig samarbeid kan dette gi andre utfordringer (Newell, 2009). Prosjektets utvikling og organisering har en stor betydning ut ifra hvordan teamet samarbeider, hvor mange som er med og hvordan de oppfyller sine arbeidsoppgaver for å gjennomføre prosjektarbeidet (Jessen, 2005, s. 18).

I mange arbeidsvirksomheter og i forhold til samfunnsendringer er prosjekt som metode mer populært og bygger på en effektiv samarbeidsmåte. Det er flere organisasjoner og bedrifter både privat og offentlig som bruker prosjekter til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og

målene. For å tilrettelegge hvordan prosjekter organiseres og hva slags strategi som blir brukt for å gjennomføre målene er det viktig å få konkrete eksempler som caser, eller praktiske rapporter fra prosjekter som kan begrunne valgene og beslutningene i prosjektutviklingen (Hallin og Gustavsson, 2012, s.52). Endringer som blir gjort før og etter at en prosjekt har blitt gjennomført kan bringe med seg flere perspektiver på hvordan man skal ta hånd om resultatene og hvordan disse resultatene kan brukes (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 152). Her gjelder det å kunne gjennomføre målene med plan, strategi og metode til samarbeid, ressurser og virkemiddel.

I forhold til Mintzberg (2003) strategi tilnærminger er det viktig å få frem strategisk planlegging og gjennomføring av prosjekter. Gjennom prosjektets strategi plan og organisasjonens strategiplan kan det være en del viktige rammer som kan gi en god kombinasjon av løsninger og ideer til brukbarhet i organisasjonens satsing. Derfor vil prosjekt planene være viktig virkemiddel for å gjennomføre et vellykket prosjekt (Mintzberg et.al, 2009, s. 9)

Dette vil være et av spørsmålene i denne oppgaven til å forstå bedre hvordan MiFA prosjektet ble organisert. Behovene i prosjektets utvikling på den ene siden og på andre siden hvordan dette prosjektet har blitt endret til satsning og samtidig implementert i instituttets strategi. For at dette skal ikke bli gjentatte beskrivelser av prosjekt, håper jeg at oppgaven min kan gi nye ideer eller perspektiver på et slikt prosjekt som MiFA. Ved å bruke MiFA prosjektet som min casestudie ønsker jeg å bygge videre på min kunnskap om prosjektorganisering med nye løsninger i forhold til dagens samfunn.

Så er spørsmålet hva er det jeg ønsker å få ut av denne forskningen og hvilke teoretiske perspektiver bruker jeg for å kunne besvare på problemstillingen min? for at jeg skal kunne gjøre dette enda mer praktisk og realistisk orientert har jeg valgt ut noen modeller og prinsipper som kan være med på både beskrive men også begrunne forskningsspørsmålet. Ved å bruke Mintzberg (2009) fem prinsipper for strategi kan jeg legge til perspektiver rundt prosjektets startsfase, endringsfase og slutfase (Milosevic (2006), Merwe (2001), Artto et. al, 2007). Samtidig kan det også være med å forklare hvorfor MiFA ikke kan betegnes som prosjekt lenger. Ut ifra prosjektorganisering og utvikling er det flere perspektiver og teorier som gir eksempler på prosjekter fra ulike arbeidsvirksomheter og organisasjoner, men som også bygger på teorier og modeller som blant annet « The Iron Triangle» (Atkinson 1999 og Hallin og Gustavsson, 2012, s. 63). Å bruke en slik modell knytter studien mer opp til

prosjektets betydning sett fra disse tre perspektiver: funksjon, tid og kostnader. Dette bidrar til at jeg dropper andre mulige perspektiver for å fokusere på akkurat disse tre perspektivene som begrunnelse for prosjektorganisering og utvikling. Jeg mener at en av de største oppfordringene MiFA står over for i dag er knyttet til i disse elementene og dermed vil det være mulig å drøfte dette opp mot hva som har fungert og ikke fungert i prosjektet. Men sett fra et annet perspektiv kan mange eksempler fra teoriene konkretiseres opp til virkeligheten. Jeg har brukt ulike innfallsvinkler til å knytte teoriene opp til realiteten, men om jeg har klart det eller ikke er en tanke jeg lar leseren bestemme. I gjennomføring av denne oppgaven håper jeg at oppgaven klarer å få fram forskjellene og likhetene mellom det som er teoretisk grunnlagt og det som er praktisk grunnlagt i studien.

1.5 Avgrensning

Det finnes mange forskjellige studier av prosjektarbeid og prosjektorganiseringer. Gjennom denne delen av studiet har jeg lest mange teorier, perspektiver og case som var veldig interessante og som jeg kunne ha brukt i oppgaven. Men hvis jeg hadde gjort det ville oppgaven fått et helt annet utgangspunkt enn det jeg har begrenset oppgaven til, nemlig Mintzbergs (2009) strategiperspektiver og prosjektorganisering og utvikling Jessen (2005), Atkinson (1999) og Newell (2009). Jeg har også brukt noen artikler som viser til en mer kritisk refleksjon på prosjektorganisering som case. Hvis jeg hadde valgt å fokusere på rekruttering eller samarbeidet i prosjektet ville jeg har brukt andre perspektiver, kanskje noen av de samme teoriene, men disse ville ha blitt analysert annerledes. I forhold til valgte hovedteorier mener jeg at de både utfordrer hverandre samtidig støtter hverandre i en fellesforståelse av kompleksiteten i prosjektorganisering og utvikling. I studiet-løpet har jeg ikke hatt mulighet til å intervju flere enn fire informanter. Men disse fire er nøkkelressurser i analysedelen og dette vil jeg komme nærmere inn på metodedelen.

2 Om MiFA prosjektet

Mangfold i Fokus i akademia er et prosjekt som startet i 2003 på Universitet i Oslo. Hensikten med prosjektet var sammensatt med tanke på å rekruttere studenter med minoritetsbakgrunn og bidra til økt gjennomstrømning for denne gruppen. Prosjektet ble finansiert av kunnskapsdepartementet og varte i fire år. I disse fire årene fikk prosjektet navnet Minoriteter i Fokus i Akademia (MiFA) som senere har blitt endret til Mangfold i Fokus i akademia. I tillegg til tildelte midler fra departementet har Oslo kommune og UiO bidratt med økonomisk støtte og diverse ressurser for å dekke behovene etter prosjektperioden. Prosjektet har endret seg over tid og slik jeg ser det kan dette arbeidet deles i tre perioder. Jeg velger å betegne den første perioden som prosjektperioden (2003 til 2006), den andre perioden som overgangsfasen (2006 til 2011) og den siste perioden som tilpasning til daglig drift (2011 til i dag). Både Universitet i Oslo og Høgskolen i Oslo og Akershus fikk midlet til å starte prosjekter knyttet til rekruttering og oppfølging av minoritetsstudenter i forbindelse med en stortingsmelding som pekte på at minoriteter var underrepresentert i høyere utdanning. Selv om begge institusjonene fikk i gang et rekrutteringsprosjekt var det helt forskjellig hvordan prosjektene ble tilrettelagt og gjennomført. Ideen bak begge prosjekter var å øke antall minoritetspråklige til høyere utdanning.

Gjennom prosjektperioden har MiFA satset på fire mål:

- Rekruttering av flere studenter til høyere utdanning, med hovedvekt på studenter med minoritetsbakgrunn.
- Iverksettelse av støttetiltak for målgruppen under studieløpet og aktiviteter for å bidra til et inkluderende studiemiljø ved UiO.
- Arbeide med å formidle/veilede studenter med minoritetsbakgrunn til arbeid etter studiene
- Arbeide med opprettelsen av et flerkulturelt studietilbud, og bidra med kunnskapsutvikling om det flerkulturelle Norge ved UiO.

I løpet av de første fire årene var det en aktiv satsing på utvikling og gjennomføring av prosjektets mål. Det ble blant annet startet et valgfag på utvalgte videregående skoler, hvor elevene ble bedre kjent med UiO og spekteret av studiemuligheter. Studenter fra UiO var aktive veiledere for elevene og gav dem motivasjon til å søke høyere utdanning. Utenom dette arbeidet MiFA også med studenter som studerte ved UiO hvor de blant annet startet et kurs om akademisk skriving for minoritetsstudenter. Dette tilbudet blir fremdeles gitt på Det

Utdanningsvitenskapelige fakultet og er et vellykket tilbud for studenter. Det ble også søkt om et studietilbud om det flerkulturelle Norge, men på grunn av manglende ressurser ble ikke dette satt i gang. Flere ulike metoder og tiltak har blitt prøvd ut i løpet av prosjektperioden og i tiden etterpå. Noen av disse har vært mer vellykkede enn andre, og har derfor blitt videreført. Jeg kommer til å diskutere dette nærmere i analyseringen.

MiFA prosjektet i dag er endret i forhold til begynnerfasen. I dag tilbys kurset MiFA- pilot et kurs for videregående elever som er i siste år og skal ta et valg om høyere utdanning. Kurset varer i ca. et halvt år, og innebærer blant annet informasjon, formidling og kjennskap til UiO. I 2014 har dessuten et nytt tilbud om en veiledningssamtale blitt lagt til i kurset. Ut i fra de fire målene er det noen av kriteriene som har blitt innbakt i hovedmålet som da er å rekruttere en mangfoldig studentmasse til høyere utdanning.

Prosjektorganiseringen har lagt opp til en ganske utprøvende prosess, hva angår metode og arbeidsverktøy. Ulike metoder knyttet til rekruttering og veiledning har blitt utviklet. Det er mange små og store endringer som jeg kommer til å gå nærmere inn på i methodedelen og analysedelen i denne oppgaven. Under har jeg laget en tidstabell over MiFAs utvikling gjennom de tre periodene. Her har det blitt lagt vekt på organisering av prosjektet. Ut ifra innsamlede data og MiFAs rapport har jeg fått fyldig informasjon, og dette ville jeg bruke til å tegne opp et tidsperspektiv, slik at det blir lettere å forstå prosjektets organisering i analyseringen (Se figur 1, s. 8).

Prosjektperioden: 2003- 2007	Endringsperiode: 2007- 2011	MiFA satsing: 2011-2014
<p>Prosjektet starter i (2003): Kunnskapsdepartementet gir UiO støtte til å starte et prosjekt for minoritetsspråklige ungdom. Prosjektet skal arbeide for å heve andelen minoritetsstudenter ved UiO og bidra med motivasjon og informasjon om studier der minoritetsstudenter er underrepresentert. I startprosessen ble det arbeidet med planlegging, prosjekt, plan og ideene ble prøvd ut i praksis.</p> <p>Prosjektleder (2003-2005): Ny stilling med frie hender til å dirigere og organisere prosjektmålene og premissene, samt en styringsgruppe som holdt oversikt over prosjektlederens arbeid. Det ansettes også en prosjektmedarbeider (2003). Begge prosjektstillingene er knyttet til UiO, men lønnes ut fra prosjektmidlene.</p> <p>(2003 - 2005) Det ble utviklet fire mål, som ble arbeidet ut ifra. Målgruppen: Minoritetsspråklige elever i videregående, studenter ved UiO og voksne innvandrere i norskopplæring. Det ble satt i gang veiledning, seminarer, studenter og et oppsøkende arbeid mot elever i Vgs.</p> <p><u>Mentorordning</u> Fra starten av prosjektet har rollemodeller blitt vektlagt som sentrale støttespillere i dette arbeidet. Dette medførte til ansettelse av studenter som skulle holde seminarer for elever i videregående skole og drive prosjektet videre med nye ideer og løsninger.</p>	<p>(2007) Prosjektet avsluttes: MiFA får ikke i ikke lenger finansiell støtte fra kunnskapsdepartementet. Kostnadene øker og man foretar en prioritering av målene på grunn av strammere budsjett. Mål 4 Avsluttes på grunn av manglende midler til å sette i gang en slik studie.</p> <p>(2007/2008): Prosjektet får finansiell støtte fra Oslo Kommune og EMI (Enhet for mangfold og integrering) for valgfaget på videregående skoler, rekrutteringsarbeid og oppfølgingsarbeid (mål 1 og 2). MiFA får også støtte av UiO som organisasjon til å bruke ulike verktøy og ressurser, blant annet rom, foredragsholdere (professorer), tilgang til IKT og campus etc. UiO dekker også ansattes lønn, mens mentorene fikk lønn etter prosjektbudsjetteringen.</p> <p>(2007- 2011) Mål 2: Ulike arrangementer ble satt i gang for å bidra til veiledning og oppfølging av minoritetsstudenter på UiO: Debatter, hjelp til akademisk skriving, kursing og seminarer.</p> <p>(2007- 2011) Mål 3: MiFAs prosjektleder arbeider jevnlig med for å etablere kontakt med arbeidslivet. For å bidra til at minoritetsstudenter får relevant arbeid etter studiet. Karrieresenteret ved UiO overtar etter hvert ansvaret for dette arbeidet.</p> <p>(2008) De to prosjektstillingene blir integrert i vanlig drift på UiO, som en rådgiverstilling og en førstekonsulentstilling. I tillegg til å jobbe MiFA har de også andre arbeidsoppgaver i forhold til UiOs rekrutteringsarbeid og oppfølging av studenter.</p>	<p>(2011/2012) MiFA satsing: Samarbeidet mellom Lent og MiFA avsluttes på grunn av strammere budsjett.</p> <p>(2012): Kurset MiFA pilot tilpasses ytterligere til UiOs studieportefølje og strategiske rekrutteringsmål. MiFA-Pilot inntar en tydeligere form som et rekrutteringskurs til UiO.</p> <p>(2012-2014): Mål 2 og 3 blir mer komprimert til mål 1. Det blir arbeidet med oppfølging av studenter og få opprettholdt kontakt med arbeidsgivere. Men det arbeides i ganske mindre grad enn før.</p> <p>Gjennom de to årene har det vært en stabil utvikling av selvet kursopplegget og det er 9 skoler som er med hvert år. Oppfølgingsarbeid av studenter med minoritetsbakgrunn som startet av MiFA blir videreført til fakulteter for eksempel akademisk skriving blir videre utviklet av Det Utdanningsvitenskapelig fakultetet.</p> <p>(2014): videre arbeid med MiFA-pilotkurset og karriereveiledning for elevene på videregående skole og for studenter på UiO.</p>

<p>Samarbeidspartnere: MiFA samarbeidet med karrieresenteret ved UiO for å få kontakt med relevante arbeidsgivere for studenter. 3-4 skoler fikk MiFA som valgfag: Valgfaget besto av at studenter besøkte elevene ved deres respektive skoler, informerte dem om studier og satte i gang samtaler og diskusjoner for å bidra til nysgjerrighet og interesse for høyere utdanning. Sammen med studentene fikk elevene gjennomføre ulike aktiviteter for sine medelever. For eksempel å holde foredrag i klassene, stå på stand, delta på foreldremøter, besøke utdanningsinstitusjoner.</p> <p>(2005) De to prosjektstillingene får nye ansatte. Det kommer en ny prosjektleder sommeren 2005 (2005-2013), og en ny prosjektmedarbeider. Begge disse blir i stillingene ut prosjektperioden. Prosjektleder arbeidet først og fremst med oppfølging av studenter og veiledning i forhold til karriere (dekket mål 2 og 3). Prosjektmedarbeider: arbeider med rekrutteringsmålet og veiledning av studenter med faglig innhold og valgfag (dekket mål 1 og 2).</p>	<p>(2008/2009): Kunnskapsløftet innføres og medføres at valgfaget forsvinner fra videregående skoler. Dette fører til at MiFA setter i gang samarbeid med konsulentfirmaet LENT som får i oppdrag å lage et nytt kursopplegg som er erstatning for MiFA som valgfag (mål1). Resultatet blir rekrutteringskurset MiFA - Pilot hvor flere videregående skoler ble involvert. Kursene ble holdt på Blindern etter skoletid.</p> <p>(2008- 2009) Mål 1: MiFA-pilot ble holdt av LENT og dette inneholdt blant annet kursing i verdibasert ledelse og motivasjon til høyere utdanning. Målet var å bevisstgjøre elevene på deres valg av utdanning og karriere.</p> <p>(2008): Endring i målgruppen: MiFA skifter navn fra Minoriteter i fokus i akademia til Mangfold i fokus i akademia. Flere skoler og elever fikk deltatt på kurset og fikk kursbevis fra Universitet i Oslo etter endt kurs.</p> <p><u>Mentorrollen</u> blir endret til veilederrolle, men det er fortsatt studenter som blir ansatt i disse stillingene, og studenter er fortsatt viktige rollmodeller i kurset.</p> <p>(2009) Stramme rammer og betingelser: Oslo Kommune strammer inn budsjettet og MiFA må kutte ned på antall veiledere og andre ressurser blant annet Lent og arbeidet knyttet til mål 2 og 3. MiFAs status som prosjekt endres fra prosjekt til en permanent satsning i UiO.</p>	
--	---	--

Figur 1: Laget av forfatter(2014)

3 Teorigrunnlag

For å kunne drøfte begrepene prosjektstrategi og prosjektorganisering har jeg valgt å bruke tre forskjellige teoretiske perspektiver. Det første perspektivet er Mintzberg (2009) sitt syn på strategi og hans teori om fem prinsipper som utgjør grunnlag for drøftelse av begrepet strategi. Det neste perspektivet er Jessen (2005) sitt syn på prosjektarbeid og særlig i forhold til offentlig virksomhet. Dette perspektivet vil enda mer tydeliggjøre prosjektets posisjon og mulighet for endring i organisasjoner. Til slutt ønsker jeg å bruke to artikler, den første artikkelen heter « What is project strategy?» av Artto Karlos, Dietrich Perttu & Martinsuo Miia (2007) og den andre artikkelen er «project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects» av A. P Merwe Van Der (2001). Deres syn på prosjektstrategi og prosjekt organisering vil gi enda mer forståelse for oppgavens problemstilling. I forhold til ulike områder for eksempel fra casestudiet mitt vil MiFAs ideer og løsninger fungere som en satsing i forhold til rekrutteringsstrategi i organisasjonen. I tillegg til dette vil artiklene løfte frem et mer kritisk blikk i den teoretiske prosjektbeskrivelsen. Dette er viktig i forhold til teoretisk og praktisk perspektiv, og kan sees i sammenheng med ulike caser. Hos Jessen (2005) og Newell (2009) har prosjekter stor betydning for organisasjonsutvikling og deling av kunnskap. Men for å forstå et prosjekt, bør det legges vekt på strategi og metode som blir brukt for å nå prosjektets mål. Dermed vil blanding av teoretiske og praktiske tilnærming vise til muligheter som ligger i og etter prosjektets gjennomføring. Dette kan knyttes opp til MiFA- prosjektet og hvordan et slikt prosjekt har fungert som støttefunksjon for å motivere videregående elever til å søke høyere utdanning, særlig studier som Universitet i Oslo tilbyr. Gjennom 4 år som prosjekt og 6 år etter at prosjektet var fullført, vil det også være en spenningsfelt å analysere hva MiFA innebærer i dag for UiO. Og hvor mye av prosjektets mål, hensikt og drivkraft er igjen for å fungere som en del av organisasjons rekrutteringsstrategi.

3.1 Prosjekt, Strategi og utvikling

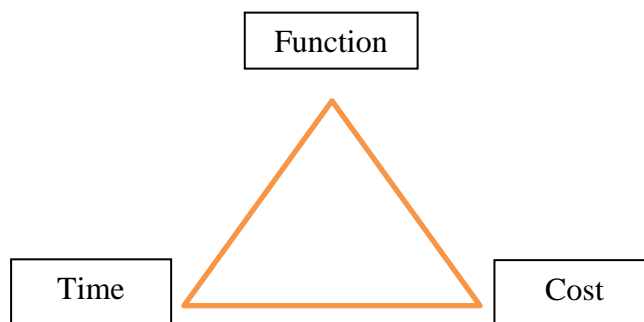
For å definere begrepet prosjekt bruker jeg to definisjoner Jessen (2005) og Newell et.al (2009) sin definisjon av prosjekt:

Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats (Jessen, 2005:18)

Projects can facilitate flexible organizational responses to environment contingencies, precisely because projects, individuals are brought together to work collectively on a particular problem in ways that help them to overcome knowledge boundaries, integrate knowledge and so generate new ideas (Newell et.al, 2009:108)

Ut i fra begge definisjon av begrepet prosjekt er det noe essensiell som har betydning for gjennomføring av hvordan et prosjekt skal skje, dette kan være med å oppbygge styrken av å kombinere arbeidsoppgaver i organisasjoner samt samarbeid for å oppnå et eller flere mål. Dermed vil en kombinasjon av prosjekt og prosjektorganisering styrke organisasjonenes utvikling og framtid. Dette gjelder særlig i forhold til å konstruere nye ideer til forbedringer, utvikling og deling i organisasjoner.

For å definere begrepet prosjektorganisering tar jeg i utgangspunkt i Hallin og Gustavsson (2012), Atkinson (1999) og Srivannaboon & Milosevic (2006) sin definisjon knyttet til « The Iron Triangle»



Figur 2. Project management: Cost, time and function/ quality, two best guesses: Roger Atkinson (1999) I (Hallin og Gustavsson, 2012, s.62)

Disse tre elementene illustrer prosjektets dimensjoner som fungerer sammenhengende og har en triangulær relasjon i prosjektorganisering. Elementene kan også sirkuleres, for eksempel Atkinson (1999) bruker kostnader som utgangspunkt mens tid og funksjon blir mer brukt som underelementer. I forhold til min oppgave kommer jeg til å bruke modellen som den er vist over slik jeg forstår prosjektets utgangspunkt er det funksjonen som er vektlagt. Gjennom å vektlegge prosjektets funksjon i organisasjonen, vil det være lettere overgang mellom prosjekt

og implementering av strategier, organisering og målsetting. Deriblant leder dette til ulike spørsmål for eksempel *“Is it acceptable that the project is late and over budget, as long as the function is achieved?”* (Hallin og Gustavsson, 2012, s.62). Dette spørsmålet blir nærmere diskutert i analyseringen.

Det er ulike definisjoner på prosjektorganisering som kan skyldes at de ulike definisjoner trekker ut ifra deres perspektiv på begrepet. Jeg vil dermed gi to følgende definisjoner som vektlegges i mitt forskningsmateriale.

The British Standard for project management BS6079 definerer project management slikt:

“The planning, organization, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all involved in it to achieve the project objectives on time and to the specified cost, quality and performance” (Atkinson, 1999, s. 338)

Den andre definisjonen er slik:

“Project management is a specialized form of management similar to other functional strategies and work tasks within well- defined schedule and budget. The essence of PM is to support the execution of an organization`s competitive strategy to deliver a desired outcome (fast time- to- market, high quality, low- cost products)”
(Srivannaboon & Milosevic, 2006, s.494).

Begge definisjonene kan knyttes til prosjekt organisering, men som da gir to forskjellige aspekter av prosjekt i organisasjoner. Den første definisjonen vil være den som er nært knyttet til offentlig byråkratisk organisasjon, som da samarbeider med ulike enheter og har en prosjektplan som baserer seg på hvordan ulike ideer og løsninger kan implementeres i organisasjoner. Deriblant vil den andre definisjonen være mer knyttet til produktorienterte organisasjoner som da har selger og kjøper strategi. I forhold prosjektplanlegging og organisering er det viktig å se nærmere på strategi.

Jeg velger å bruke Mintzberg et.al (2003) definisjon på strategi som vil senere blir knyttet til prosjekt og innhold i prosjekter. Han definerer strategi som:

Accordingly, five definitions of strategy are presented here- as plan, ploy, pattern, position and perspective.

- **Plan:** *some sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation*
- **Ploy:** *that is a specific “maneuver” intended to outwit an opponent or competitor. Here the real (as plan, that is, the real intention) is the threat, not the expansion itself, and as such is a ploy.*
- **Pattern:** *a pattern in a stream of actions. Strategy is consistency in behavior, whether or not intended. Gradually the successful approaches merge into a pattern of action that becomes our strategy*
- **Position:** *specifically, a means of locating an organization in what organization theorists like to call an “environment”. Strategy becomes the mediating force- or “match” between organization and environment, that is, between the internal and the external context.*
- **Perspective:** *its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world. Strategy in this respect is to the organization what personality is to the individual.*

(Mintzberg et.al, 2003, s.4-7)

Ut ifra Mintzbergs (2003) definisjon av fem tilnærminger på strategibegrepet er det klart at mye av dette inngår i prosjektorganisering og derfor vil disse bli benyttet for analysering av dataene. Gjennom disse definisjoner er det flere områder og perspektiver som særlig kan bli tilrettelagt til oppgavens forskningsspørsmål. Jeg ønsker å konkretisere definisjonene til en definisjon:

Prosjekt og organisering skjer gjennom tre faser planlegging, gjennomføring og strategi. Dette innebærer prosjektets målsettinger og premisser som er knyttet til organisasjonens systemer og posisjon. (Forfatterens definisjon av begrepet prosjektorganisering og strategi).

3.1.1 Prosjekt og (The Iron Triangle) modell

Jessen (2005) definerte prosjekt ut ifra et spesiell, målrettet samarbeid. Gjennom definering av prosjekter er det en ting som er felles og det er samarbeidende team som jobber for å fullføre eller gjennomføre felles mål. Det er få prosjekter som har vært utviklet med bare enkelt individer og eller vært enmannsprojekter. Hensikten bak prosjekter er å kunne utvikle, bearbeide, analysere eventuell dekke en av organisasjonens arbeidsoppgaver eller målene. De

fleste organisasjoner bruker prosjekt som grunnlag for tverrfaglig samarbeid, hvor det er flere ulike fagpersoner som blir sammensatt til å jobbe som team (Newell, 2009). For å kunne organisere prosjekter er det en del faktorer som spiller en viktig rolle.

Atkinson (1999) og Hallin & Gustavsson (2012) setter opp en tredelt modell som har en triangulær funksjon. Disse tre termene i «The Iron Triangle» er funksjon, tid og kostnad. Disse tre gir signifikante dimensjoner i et prosjekt. Prosjektets funksjon er å utvikle løsninger til å nå målene, mens tid og kostbarhet er mer direkte funksjoner som er mer håndgripelige og tydelige faktorer i prosjekter. De fleste prosjekter som er omtalt i teorien har ofte utfordringer knyttet til kostbarhet og tid.

«The Iron Triangle» modellen som vist tidligere har funksjon i spissen av trekanten. Dette indikerer at alle faktorene og nivåene kan knyttes til prosjektets funksjon. Funksjoner i prosjekter kan være de synlige faktorene som eksempel metoder, verktøy, kunnskap og ferdigheter. Videre kan disse funksjonene eller kvalitetene innebære planlegging, samarbeid og målsetting av prosjektet. For å kunne synliggjøre dette er det lett å observere men det kan være vanskelig å bevise at det er slik funksjon fungerer (Hallin og Gustavsson, 2012, s.63). Sammenlignet med dette er det et stort ansvar å påta seg prosjektorganisering, samtidig knytte dette både til ytre organisering og indre organisering. I forhold til indre organisering av prosjekter blir det lagt vekt på indre forhold som eksempel samarbeid i team, regler og betingelser som blir konstruert gjennom internt organiseringen. Deriblant vil ytre organisering av prosjektet innebære rammebetingelser som tidsperspektivet og styring fra organisasjonsledelse (Jessen, 2005). Han påpeker blant annet at det viktig å fokusere på indre organisering like mye som ytre organisering og at i de fleste prosjekter blir ofte styrt og organisert fra ytre organisering av ledergruppen. Deriblant vil dette også påvirke læring og kunnskap som prosjekter skaper underveis, det vil si at jo bedre forhold og samarbeid det er blant teamet desto bedre resultat blir det. Dette bygger videre på kunnskapsbaserte prosjekter hvor man ser hvordan taust kunnskap blir eksplisitt i samarbeid med andre mennesker (Newell, 2009).

Kvalitet av prosjekter er avgjørende for hvordan prosjektet blir brukt i organisasjonen og hvordan resultatene blir. Jessen (2005) viser til at funksjoner eller kvalitet innebærer interne rammebetingelser som skal styre prosedyrer og regler organisasjonen har samtidig bruke dette til prosjektorganisering. Gjennom dette vil kvalitet være den mest verdsette faktor og at dette knytter til samarbeidsforholdet i prosjektet. Deriblant er det verdt å nevne at kvalitet er brukt

forskjellig fra prosjekt til prosjekt og bygger på helhet av egenskaper som tilfredsstillende krav eller behov som antydning (Jessen, 2005, s.111). Videre så vil kvalitet overføres til påfølgende tiltak som iverksettes for å sikre at prosjektets resultat tilfredsstillende kravene som er avtalt i prosjektbeskrivelsen eller kontrakten. Dermed kan dette også tyde på at oppdragsgivere kan ha forskjellige oppfatninger om hvilken type kvalitet prosjektet skal oppnå og hva som er tilfredsstillende fra deres perspektiv. Kvalitetsintensjonen er å forstå og bruke rammebetingelsene slik at prosjektets utvikling ikke blir stanset og i verste grad avsluttet på grunn av at man ikke sikrer kvalitetsgrunnlaget. Det kan være for eksempel prosjektets mål som skal søkes innen en standard, en gitt frist og en gitt kostnadsramme. Kvalitet sikrer dermed prosjektets funksjonalitet, levetid og effekten, derfor er funksjon det mest spissete elementet i « The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 63).

Det andre elementet er tid. Tid er verdifull og er ressurskrevende for prosjekter. Dette er en faktor som er en grunnleggende faktor for planlegging av prosjekter og gjennomføring. Ofte blir tid beregnet ut ifra prosjektets varighet og mål (Jessen, 2005). De fleste prosjektene har en viss grad av forståelse for når prosjektet skal være ferdig, men i dagens samfunn er det flere prosjekter som blir gående uten at det gir noe form for konsekvenser. Det har blitt visst i ulike caser blant annet knyttet til Jessen (2005) hvor noen prosjekter pågår etter tidsfrister enten fordi prosjektet fremdeles ikke har kommet til resultat eller at de fremdeles har nok ressurser til å fortsette. Dette kan også sammenlignes med min studie om MiFA prosjektet og dermed blir nærmere diskutert i analysedelen. I forhold til Jessens (2005) rammebetingelser er tid og kostnader mer de ytre betingelsene. Dette kan forstås ut ifra at spontane og ekstreme forskjeller på kostnader og tid vil vise til mer synlig forskjell på prosjektets innhold og kvalitet. Gjennom flere funksjoner er tid den mest krevende og pressende funksjon. Dette vil være forskjellig fra privat og offentlige virksomheter, som definert i de fleste teoriene og i praksis så er det et større tidspress til å fullføre prosjekter i det private enn det er i det offentlige. Tiden er det som viser forskjellen i effektivitet mellom private og offentlige organisasjoner, og dette påvirker også kvalitet og gjennomføringsevne til prosjekter. Perspektivene som knyttes til tid som ressurs er om korte tidsprosjekter gir like mye effekt på kvalitet enn prosjekter med lengre tidsramme? Og om dette har noe betydning for personene som samarbeider (Jessen, 2005). Tidsrammen er med på å definere hva slags prosjekt som utføres og er dermed en faktor som da kan knyttes til mål og målsettinger. Er det en utviklingsprosjekt eller en forskningsprosjekt eventuell er dette mer selgende prosjekt? Dette vil legge grunnlag for valg av funksjoner og kostnader. Et utviklingsprosjekt vil ofte være

lengre prosjekter som har lengre frister og en større tidsramme, enn for eksempel et selgende prosjekt som da har hovedfokus å effektivisere produktet eller å komme til konklusjon raskest mulig (Jessen, 2005, s.31).

Tid er en faktor som påvirker menneskets handlinger over perioder, den viser hvor effektiv prosessen i prosjektet gjennomføres og hvordan konklusjonene blir. Det vil deriblant være vanskelig å forutse at et kortere prosjekt er mindre verdt enn lengre prosjekter eller om det er mer effektivt å ha lengre tidsramme. Det er stadig flere prosjekter som gjennomføres med flere organisasjoner eller med andre finansielle støttere og når det er flere deler som samarbeider eller er med på prosjektstyringen så er det mer strengere krav på frister og gjennomføring av prosjektet innen tidsrammen. MiFA kan også sammenlignes i forhold til denne beskrivelsen, et prosjekt som ble finansiert av Kunnskapsdepartementet, men som i dag er mer en implementert satsing i Universitet i Oslo (Hallin og Gustavsson, 2012).

Dette kan videreføres til siste element i « The Iron Triangle» kostnader. Hva er det som driver en prosjekt? Kostnader er en av de viktigste faktorene som er med i hele prosjekt fasen. Det er en av de faktorene som driver prosjektet til å bli vellykket eller ikke. Jessen (2005) mener blant annet at prosjektets økonomiske utfordringer er med på vurdering av slutføring av et prosjekt. Dette elementet innebærer blant annet hvor mye kostnader prosjektet har og hvor mye blir brukt. De fleste prosjektene ønsker å ha større finansiell støtte, slik at de kan bruke dette til utforsking av flere muligheter. For å definere kostnaden og få støtte er dette et element som blir bestandig nevnt i de første planene for prosjekt. Hallin og Gustavsson (2012) kaller dette for «The project calculation» som da menes å estimere prosjektets kostnader og fasiliteter før prosjektet starter. I forhold til dette vil kostnadene bygge på rammebetingelser for hvordan prosjektet blir gjennomført (Hallin og Gustavsson, 2012).

Dette innebærer blant annet hvor mange som jobber i prosjektet, hjelpemidler og diverse verktøy som kan dekkes fra prosjektets budsjett. Det vil si at prosjektets levetid er basert på hva slags kostnader og hvordan disse blir brukt for å gjennomføre prosjektet, men det kan også være mulig at prosjektet får tilleggsbevilgninger for at investeringen ikke blir bortkastet. Utfordringene vektlegger hva som skal prioriteres og hva som ikke skal. På denne måten kan det bety at vis kostnadene dekker unødvendige planer og ideer så kan prosjektet få et dårligere resultat og i verste fall bli avsluttet uten å komme til løsninger eller forbedringer. De fleste prosjektene i dag underestimerer sine kostnader til prosjekter, som gjør at de må

enten søke på nytt eller komme til nye kortere planer for gjennomføring av prosjektet (Jessen, 2005).

3.1.2 Prosjektstrategi og utvikling

Mintzbergs (2003) definisjon på strategi kan knyttes opp til plan eller struktur. Det vil si at strategier kan beskrives ut ifra alt som gir mening eller veiledning til hvordan man skal utføre ting. Hva er egentlig strategi? Dette er et spørsmål som er ganske omdiskutert og veldig omfattende å svare på. Det kan være alt fra ide til å tenke og derifra gjennomføre det man tenker. Strategibegrepet blir ofte brukt i sammenheng med andre begreper som eksempel strategikutvikling eller strategiplan (Lund og Lorentzen, 1990).

Ut ifra de fem perspektivene kan det tilrettelegges for at det er ulike strategier og det er vanskelig å beslutte hvilken strategi som passer når. De fleste organisasjoner og prosjekter har en strategiplan som da innebærer konkrete mål, kriterier, planlegging etc. Dette vil jeg komme nærmere inn på neste kapittel. Strategi begrepet kan bli sett fra et område eller i forhold til problemet. Gjennom ulike kontekster bygges det ulike strategier og disse strategiene kan både være planlagte og ikke planlagte (Merwe, 2001 og Srivannaboon & Milosevic, 2006). Noen prosjekter bruker strategi som plan eller ha noen konkrete teknikker og måter til å gjennomføre prosjekter, mens andre prosjekter velger strategi ut ifra handlingene eller prosessen under prosjektarbeidet. Strategi kan dermed deles i strukturerte og ustrukturerte (Jessen, 2005, s. 143). Strategier som er mer strukturerte innebærer plan, kriterier og bevisste mål, hjelpemidler alt som skal organiseres er på forhånd blitt bestemt. Mens ustrukturerte strategier innebærer spontane endringer i prosjektet eller gjennomføre prosjekt ut ifra ideer som kommer underveis i prosessen. Varians mellom disse perspektivene vil være ganske forskjellig, fordi de fleste strukturerte strategiplaner må også justeres og endres over tid, kostnad og funksjon. Dette kan knyttes opp til kunnskap og erfaring som utvikles gjennom prosjektprosessen og dette gjør at strukturerte strategiene må endres. Derimot vil ustrukturerte strategier vises å være mer bevisst på å få kunnskap og erfaring som kan bygge videre på prosjekter i forhold til kunnskap som ligger til grunn for prosjektarbeid (Mintzberg, 2003). Dette bygger videre på prosjektstyring og hvordan arbeidet blir planlagt.

Noen strategier er tradisjonelle mens andre strategier kan blir til gjennom ny kunnskap, evner og ferdigheter. De tradisjonelle strategiene fokuserer på de generelle metodene og verktøyene til å gjennomføre prosjektet (Mintzberg, 2003). Her vil det blir brukt tidligere metoder og

verktøy i prosjektprosessen. Definisjonen på strategi har blitt endret over tid i forhold til Mintzbergs (2003) fokus på å fremme gartnermetaforen i synet på strategi, handler strategi i dag om å vinne, i form av konkurranse.

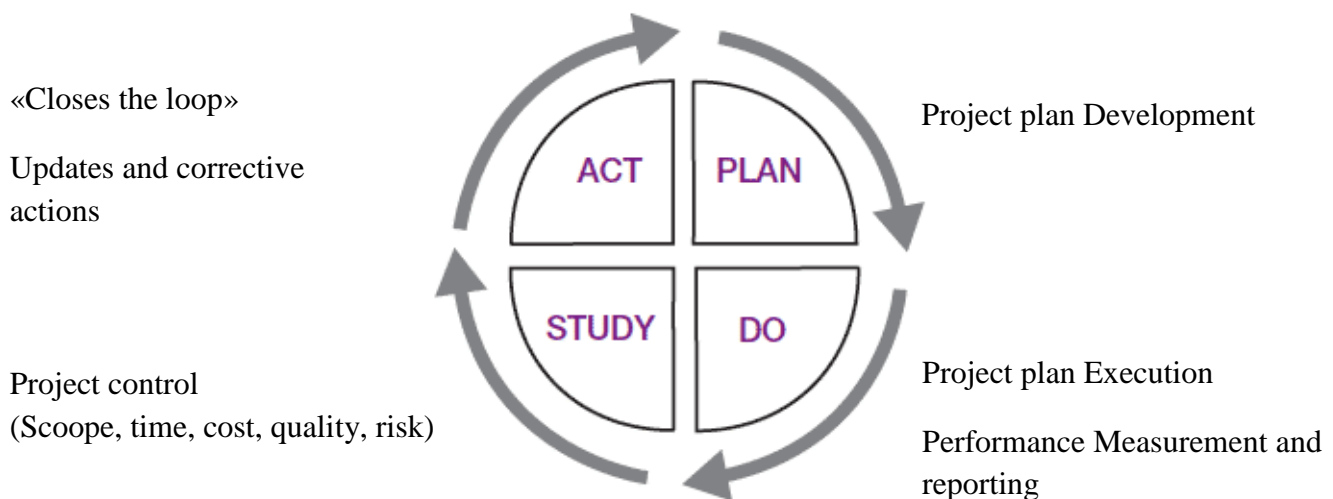
“A good project strategy is what will create this advantage well. Therefore, as in war, project strategy is simply about winning- winning the market battle with the specific product or service produced by the project”

(Patanakul og Shenakar, 2012, s.7)

Dette viser til ganske forskjellig tankegang og begge definisjonene har mye av det samme men målet er forskjellig. Som oftest så vil tradisjonell strategi bli mest brukt i organisasjonsprosjekter hvor det er flere og lengre prosjekter, mens den andre definisjonen av «Winning- Strategy» kan relateres til private virksomhet spesielt konsulentfirmaer hvor det som oftest er korte og effektive prosjekter. Prosjekter kan ha en og flere strategier for å nå målet. Relasjon mellom en god strategi og mål kan vises gjennom prosjektutvikling. Gjennom dette kan man skille mellom prosjekter i en byråkratisk organisasjon og prosjekter som foregår på et åpent marked. I forhold til en byråkratisk organisasjon vil strategiene være mer styrt og bestemt «delibererte strategy», mens i forhold til prosjekter fra adhokratiske organisasjon foregår det et mer åpent marked som ofte vil være mer fleksibel «emergent strategy» (Mintzberg og Waters, 2009). Gjennom «delibererte strategy» vil utfordringene være at de byråkratiske organisasjoner vil bruke de samme tradisjonelle strategiene for gjennomføring av prosjekter og dette viser at prosjekter ikke får nok kunnskap til å utvikle nye og innovative løsninger. Dette kan også knyttes opp til «patterns in action» slik vil realitet strategi bli brukt akkurat som det er planlagt på forhånd (Mintzberg og Waters, 2009, s. 258). En slik strategi bærer med seg flere faste rammer og målsettinger. Mintzberg og Waters (2009) viser til tre rammer for «delibererte strategy». Det første innebærer at det finnes slike strategier i organisasjonen fra før av som kan tilpasses til bruk for prosjekt strategi, slik at det ikke er noen uklarheter rundt valg og metoder. Den andre begrensning innebærer at de ansatte i organisasjonen er klar over deres handling og er godt kjent med organisasjonens regelverk og strategier som da kan kontrolleres av lederne. Den tredje viser til at strategiene blir utført akkurat som det er bestemt og at det ikke er mulig å bli presset fra utsiden. Det vil si at ekstern teknologi, marked og politiske beslutninger vil ikke kunne påvirke strategiene for prosjektet (Mintzberg og Waters, 2009). Ut ifra disse tre rammene kan det virke som at prosjektstrategiene er enten fullstendig kontrollert av ledelsen i organisasjonen eller at

resultatet er blitt klart på forhånd før prosjektet startes. Dette kan også knyttes til ytre og indre organisering av prosjekter som tidligere nevnt, hvor denne strategi typologi er knyttet til ytre organisering, mens «emergent strategy» er knyttet til indre organisering. I forhold til «delibererte strategy» er «emergent strategy» litt mer åpen og innovativ metodikk. Her vil utfordringene ligge på hvor mye som blir kontrollert av organisasjonen og hvor mye som teamet kontrollerer selv i prosjektet. I motsetning til faste strammer vil denne type strategi innebære «consistency in action» hvor man ut ifra handlinger og kunnskap lager nye strategier. Dette vil også føre til at eksterne organisasjoner, politiske føringer og marked kan ha direkte påvirkning på prosjektets strategi og utvikling (Mintzberg og Waters, 2009, s.258).

Jessen (2005) definerer prosjektutvikling som en prosess fra en definert start til en definert slutt slik at det blir en mønster som er mest mulig lik den planlagte forløpet. Men dette er noe som vises å være ganske uklart. De fleste prosjekter har en plan, men den kan innebære alt og ingenting. I forhold til teoriene og det som vises i praksis har det oftest vist at planlagte modeller blir for svake eller for sterkt i forhold til prosjektutvikling. Dette gjør at prosjektet kan være godt planlagt, men da må det også være mulige å tilrettelegges for nye ideer og innovative løsninger.



Figur 3.(kotnour`s PDSA cycle: plan-do- study- act)

(Hallin og Gustavsson, 2012, s.203) Bildet er innhentet fra google.no (01.05.14).

Denne figuren viser til hva prosjekter går gjennom og hvordan prosjekt utviklingsplaner kan se ut. I forhold til denne modellen er det viktig å vise til at denne prosessen ikke er en endelig

modell for alle prosjekter. Men i forhold til teorien så vil de fleste prosjektene i organisasjoner ha alle eller noen av disse fire for å gjennomføre et vellykket prosjekt (Mintzberg, 2009).

Det er ganske opplagt at prosjektutviklingen innebærer alle perspektivene rundt et prosjekt. Vis jeg slår opp i en prosjektarbeid bok vil alle delene som blir drøftet eller beskrevet være en del av prosjektutviklingen. Det vil si at ulike prosjekter har forskjellig nivå på utvikling av prosjekter. Noen vil legge mer vekt på tidsperspektivet for utviklingen mens andre prosjekter kan legge vekt på finansielle støtten eller løsningsperspektivet. Ulike prosjekter har ulik mål og forskjellig strategier for å nå dette målet (Jessen, 2005). I forhold til figur 2. så er det flere utfordringer som kan føre til at utviklingen blir forskjellig fra det som var tenkt. Hvis for eksempel et prosjekt ikke blir avsluttet og fortsetter med de samme målene, vil dette etter hvert vise til at utviklingen enten blir for sakte eller at metodene og målene blir endret (Westhagen, 1995). Det kan også være andre faktorer eller midler som gjør at prosjektutviklingen blir utfordret. For eksempel vis en eller flere medarbeidere slutter innenfor prosjektarbeidet eller vis lederen slutter, kan dette gjøre at prosjektet endres, eller vis man bytter planer eller strategier i hyppig rekkefølge kan dette også føre til at man tar feil valg og at resultatet blir noe helt annet enn det som egentlig er forventet.

3.2 Prosjektorganisering gjennom planlegging, ledelse og mål

I forhold til Atkinson (1999) og Srivannaboon & Milosevic (2006) sin definisjon av prosjektorganisering er planlegging, ledelse og mål tre viktige faktorer som også knyttes til funksjon, tid og kostnad. På den ene siden har vi Atkinsons « The Iron Triangle» modell som kan knyttes opp til mer overordnet faktorer i prosjektbeskrivelsen. Mens på den andre siden innebærer disse perspektivene en god planlegging, ledelse og målrettet prosjekt (Jessen, 2005). Gjennom prosjektorganisering er det flere perspektiver, faktorer og elementer som kan bli utelatt i sammenheng med hvilke perspektiv på prosjektorganisering man bruker. For eksempel vil det være annerledes å diskutere et prosjekt som handler om forbedring av produkselging og et prosjekt som handler om forbedring av organisasjonsutvikling. Gjennom dette må man også ta høyde for risikofaktorer underveis i utviklingen. Målene og planlegging vil være annerledes men også organisering i forhold til hva og hvem som skal forskes har en stor betydning for hvordan organiseringen blir (Hallin og Gustavsson, 2012).

Different projects demand different management ...

Projects can look different in different context...

(Hallin og Gustavsson, 2012)

Noen ganger er det verdt å legge vekt på hva som blir sagt og gjort i kontekster og samarbeid. Dette indikerer på at forskjellige prosjekter har forskjellige behov og det samme gjelder organisering av disse behovene. I forrige kapittel har jeg lagt fokuset på elementer som prosjektet kan bygges på og ut ifra dette fokusert på mikronivå i forhold til tid, funksjon og kostnad. I dette kapitlet legger jeg mest vekt på mellom menneskelige relasjoner i forhold til prosjektorganisering. Dette innebærer dermed planlegging, mål og ledelse av prosjekt. Dette kobles til teorier og tar utgangspunkt i konkrete eksempler og perspektiver på prosjektorganisering. I henhold til dette er det sikkert andre elementer som ikke kommer til å bli beskrevet og det skyldes at disse faktorene er underliggende tema for studien. Dette gjelder for eksempel risikofaktorer ved endringene av prosjekter, gjennomarbeiding av tidligere beslutninger i prosjektfasen, eller analysering og forskning på resultater, evaluering av prosjekter. Jeg har dermed gjennom denne delen prøvd å presisere teorigrunnet slik at det kan kobles til analysedelen og diskutere diverse begrepene opp mot empirien.

3.2.1 Prosjekt planlegging

«Du blir ingen god snekker før du har en god hammer» (Gerhard Næss).

(Jessen, 2005, s.179)

Det er ulike synspunkter på hva en god planlegging er, men det er et veldig viktig verktøy for gjennomføring av prosjekter. Planlegging har igjen ulike faktorer som gir en mening til prosjektet. Det kan være alt fra plan til innhold, rammer, mål, vurdering, hjelpemidler også videre. Jessen (2005) viser til at planlegging og planleggingsprosess har blitt stadig sterkere gjeldende for en mer systematisk utvikling og tilpasning av organisasjonen av sitt miljø. Han trekker dette opp mot at samfunnet er blitt mer komplekst og at teknologien har bidratt til bedre og raskere løp enn man tidligere hadde forventet. For at tidsrammen skal kunne holdes er det viktig å bruke tiden på bedre planlegging som da fører til at man er klar til å ta tak i utfordringene før man faktisk når dem (Atkinson, 1999). På den andre siden kan dette også bety at god planlegging ikke alltid er til hjelp, som oftest så forekommer det utfordringer som ikke kan støttes av planlegging. Men deriblant så vil prosjektet stå sterkere dersom det er godt planlagt. Gjennom disse antakelsene er det viktig å legge vekt på kommunikasjon gjennom

hele planleggingen. Generelt så gjennomfører de fleste virksomhetene planlegging hver dag i møter, konferanser, samtaler, rapporter, behandlinger. Dette viser til at alt fra det små til det store blir planlagt særlig i forhold til organisasjoner (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 133).

For at prosjekt planlegging skal gjennomføres og utvikles er det verdifullt å ha en støttende plan. Både Hallin og Gustavsson (2012) og Jessen (2005) setter plan som den første og viktigste del av planlegging. Et plan innebærer en prosess over hvordan man skal ta fatt i prosjektets mål og hvordan denne prosessen skal utføres. De fleste teoriene har en form for modell eller figur på hvordan en plan ser ut og hva slags funksjoner som er grunnleggende for prosjekt. En plan er dermed ikke en side med kriterier som skal nås, det er også et instrument som kan sammenligne hva som foregår med hva som var påtenkt å foregå (Jessen, 2005, s.175). Derfor vil en plan også kunne forebygge avvik ved å legge til innsikt i hva som skjer og hva som har skjedd. På den andre siden er ikke plan en oppskrift som ikke kan endres. De fleste prosjekter endrer planer underveis i forhold til målene og endringene i prosjektutviklingen og disse endringene er med på å styre prosjektarbeidet. I forhold til planer så er det også riktig å kunne vise til at det er flere ulike planløsninger og innhold. Det kan være slik at et prosjekt har et overordnet plan som er en mer generell og ut ifra dette har flere små planer for å komme til resultat for hovedplanen. Dette kan sammenlignes med min studie hvor jeg har en forskningsspørsmål og for å komme til konklusjon eller resultat så har jeg underproblemstillinger som støtter til hovedspørsmålet. I forhold til dette er det noen faktorer som går igjen i en planløsning for prosjektarbeid. Disse faktorene innebærer hvem er informasjonstaker? hvorfor denne informasjonen er relevant? hva som skal gjøres? hvordan det bør gjøres? når dette skal utføres og av hvem? (Hallin og Gustavsson 2012), (Jessen (2005). Dette kan knyttes til kunnskap og motivasjon som er med på å lage planer. I forhold til kunnskap er det viktig at planlegging har nok informasjon om bakgrunnen for prosjektet. Kunnskapen vil dermed bidra til å tilrettelegge for gode målsetninger og kriterier til å lage en god plan. På den andre siden vil motivasjon føre til at man gjennomfører og bruker kreativiteten til å lage planen slik at det er utforskende og gjennomførbart.

«Planlegging kan også defineres som løpende problemløsning» (Jessen, 2005, s.176). Det vil si at verdien av planlegging ligger hos ledernes og medarbeidernes deltakelse i planleggingsprosessen enn i planleggingsresultatene. Prosessen i planlegging er med på å utvikle kunnskaper og forforståelse som er nyttig for videre planlegging. I forhold til dette kan det også være med på å bygge kvaliteten i planleggingen. Som tidligere nevnt er det

viktig å ha informasjon om prosjektområde eller om tema, mål som gjør at planleggingen kan bli kvalifiserende.

Når vi snakker om kvalitet er det en viktig faktor som ikke kan bli utelatt og det er innhold i planleggingen. Innhold kan være alt fra ide til avsluttende planlegging og viser til konkrete trekk som gir prosjektet mening. Plan vil derimot være en del av innhold og andre faktorer kan være tidsbegrensning eller kriterier, hjelpemidler og finansiell støtte. På den ene siden kan alle disse kriteriene være med på å styrke prosjektplanlegging mens på den andre siden så vet man ikke helt om denne planlegging vil være nyttig før man har kommet så langt i prosjektprosessen (Westhagen, 1995).

For å kunne holde til planleggingen og planene er det viktig å oppfølge dette gjennom hele prosjektprosessen. Utfordringene er at man ikke vet hva som kommer og hvor hardt dette vil påvirke prosjektet. Dette er et område som gir forskjellige perspektiver i teorien. Hallin og Gustavsson (2012) beskriver at ved å forandre eller endre planen for planlegging kan man garantere kvaliteten av prosjektet. Mens Jessen (2005) legger mer vekt på at man endrer på selve prosjektorganisering og deriblant ser på planen som en støttende funksjon. Disse begge perspektivene har mye å si for hvordan planleggingen kan brukes til å forutsi prosjektprosessen.

Hoved tråden i planleggingsprosessen er den styrende funksjonen i prosjektet. Westhagen, (1995, s.77) tar for seg fire styringsfaktorer som må stå i fokus når det arbeides med prosjektstyring. Disse fire er egenskaper/ kvalitet, tid/ fremdrift, ressurser og økonomi. Dette kan også henvises til «The Iron Triangle» som da har hovedfaktorene kvalitet, tid og funksjon. I forhold til disse tre faktorer øker fremdrift av prosjektprosessen og har styrende funksjon for planlegging. Den styrende funksjonen har også nært tilknytning til prosjektet mål. Som forutsatt er målene en av grunnleggende faktor i planlegging.

3.2.2 Målbevisste prosjekter

Mål erkjennes som den mest styrende funksjon for vellykket og troverdig prosjekt. Prosjekt og mål har en sammenhengende funksjon og skal vise til oppnåelse av disse målene. Derfor vil målprosessen og beslutning av målene være den viktigste faktoren for at et prosjekt starter.

«Et viktig spørsmål er om prosjektet i sitt mål skal styrke organisasjonen, eller om det er organisasjonen som skal styrke prosjektet?» (Jessen, 2005, s.102).

I sammenheng med dette spørsmålet er det viktig å vise til at prosjekter uansett om det er for utvikling i organisasjonen eller for å styrke prosjektet har en virkning på organisasjonen. Dette vil dermed gå ut på forholdet mellom prosjektet og den eksterne moderorganisasjon. De fleste som arbeider i prosjekter er ansatte i virksomheten og dermed har kunnskap om organisasjonens behov til problemløsende arbeid (Westhagen, 1995).

Hallin og Gustavsson (2012) viser til to ulike perspektiver på mål og prosjekt. Den første er «Goal- oriented» og den andre er «Goal- seeking» prosjekter. Målorienterte prosjekter innebærer å arbeide mot spesifikke mål som er planlagt. Mens målsøkende prosjekter innebærer at de ikke har noen spesifikke mål som er satt på forhånd, men at de skal rette seg til målene gjennom hele prosjektprosessen (Hallin og Gustavsson, 2012, s.10). Disse to perspektivene viser til ulike prosjektprosesser og planlegging av prosjektmålene. I forhold til målorienterte prosjekt er det viktig å vektlegge at det vil være konkret planlegging med plan, kriterier, verktøy og klare retningslinjer. Mens på den andre siden så vil det være planer som er til å følge i en viss grad men som er underliggende for hele prosjektet. Både målorienterte og målrettet prosjekter har utfordringer som kan knyttes opp til prosjektorganisering. Dette gjelder blant annet utvikling, utforskning og fremdrift av prosjektet.

Målorienterte prosjekter viser ikke til nye eller innovative løsninger. Gjennom et slikt prosjekt vil prosjektorganisering være basert på de fastsatte målene og jobbe ut ifra disse. Dette kan være hemmende for den problemløsende faktoren og påvirker i stor grad hvordan prosjektets resultat blir. På den andre siden vil målorienterte prosjekter også være mer sikkert på hvordan resultatene kan se ut og hva de skal legge vekt på for å løse disse utfordringene. Prosjektet inneholder målbevisste kriterier, veiledende planer og konkrete mål som bygger på et mer stabilt grunnlag for prosjekt (Hallin og Gustavsson, 2012). Utfordringene i målorienterte prosjekter er gjennomføring og prosessen i selve prosjektarbeidet. Det kan være i forhold til hjelpemidlene eller at tidsrammen ikke kan holdes, men på grunn av dette vil det også påvirke

resten av målene og faktorene i prosjektet. Sammenlignet med dette vil målsøkende prosjektet være mer åpne til nye innovative løsninger.

Målsøkende prosjekt har på mange måter motsatt effekt. Gjennom dette perspektivet vil målene ikke ha større betydning enn prosjektprosessen. Her vil tyngden være å finne løsninger, utvikle nye ideer og lage mål underveis i prosessen. Dette har også betydning for prosjektets lengde, finansiell støtte og lederskap. Utfordringene i målsøkende prosjekter er at det virker som om at prosjektet ikke har noe verdi og er på et avsluttende stadium. Dette kan skyldes at prosjektorganiseringen er for vagt og bredt som gjør at man er åpen for handling og kan komme med uoversiktlige løsninger og mål (Westhagen, 1995). Gjennom disse to perspektivene på målbevisste prosjekter, er det også viktig å legge vekt på hva målene i prosjekter inneholder. Mål kan også ha delmål som er med på å sikre at prosjektarbeidet til enhver tid kan ha rimelige faste og bestemte kriterier til å styre etter og disse kan senere bli brukt til å vurdere kvaliteten på prosjektarbeidet (Jessen, 2005, s.104).

Deriblant er det også andre viktige målpreferanser og kriterier som er viktig for å ha et målbevisst prosjekt. For det første så er det ikke noe krav om hvor kort målformuleringen skal være eller hva det skal gjelde, men målformulering er med på å vise til hvilken verdi og hvorfor et prosjekt gjennomføres. Er det lite spenningsfelt vil det være lite motivasjon og mindre resultateffekt. På den andre siden er det en del faktorer som er viktig for at målene skal kunne gjelde og ha styrke i prosjektarbeidet. Jessen (2005, s.109) deler målpreferanser og kvalitet i tre nivåer.

1. Eksterne og interne rammebetingelser
2. personlige preferanser
3. bruk av upresise ord

Prosjektmålene er også tilknyttet til tid, funksjon og kostnader jfr (The Iron Triangle). I forhold til tidsramme har dette blitt lagt vekt på i forrige kapittel. Men det finne andre rammebetingelser som kan knyttes til interne og eksterne betingelser. Interne rammer vil ta utgangspunkt i prosedyrer og regler i organisasjonen. Typiske slike betingelser vil være årsbudsjett, strategiplan, rekrutteringsplan, lover og regler knyttet til dette. Disse interne rammebetingelser er noe som går igjen i de fleste prosjektene og er dermed gjeldene for alle prosjekter i virksomheter (Hallin og Gustavsson, 2012). Deriblant kan dette også knyttes til ytre rammebetingelser som går ut på å bestemme forhold utenfor prosjektet. Det kan være

typiske regler relatert til oppdragsgiveren eller i forhold til målgruppen. Disse kan føre til mer begrensende målsettinger og er varierende fra prosjekt til prosjekt.

I forhold til nivå om personlige preferanser er det vanskelig å vurdere hva man egentlig vil med prosjektet. Det vil si prosjektet er stadig i endring og siden det forekommer stadig ny informasjon kan tidligere preferanser bli endret. Gjennom slike situasjoner vil det være viktig å ta utgangspunkt i at dette er med på tidligere prioriteringer og at prosjektet kan miste sin relative status.

Det vil si at vis man bytter om begreper i målformuleringene vil dette automatisk også forandre hensikten og prosjektets mål (Jessen, 2005, s.109). Han poengterer ut at ulike begreper kan ha utrolig mange definisjoner og derfor kan det være vanskelig å definere begreper i forhold til målene. Dermed er det viktig at målene er basert på informasjon om prosjektet og at målene lages ut ifra kunnskap om problemområde eller temaområde (Hallin og Gustavsson, 2012 & Westhagen, 1995). Det er klart at målene har en prosess som kan være grunnen til å starte et prosjekt, men samtidig være prosessen selv. Hovedformålet bak målsettinger og målorientering er å kunne bygge opp kunnskap til forbedringer i forhold til problemområde. I forhold til målbevissthet kan dette knyttes opp til læringskretser rundt prosjekter. Argyris og Schön (1996) viser til to ulike former for læring som de kaller for enkelkretslæring og dobbelkretslæring. I en enkelkretslæring er det tre viktige arbeidsprosesser «problem → action → Outcomes» (Argyris og Schön, 1996). Det vil si at man fokuseres først på problemet, deretter så utføres det handlinger for å løse problemet og etter denne prosessen blir resultatet fremstilt. Mens i forhold til dobbelkretslæring vil arbeidsprosessen være enda lengre med «Beliefs and actions → problem → action → outcomes» (Argyris og Schön, 1996). Dette vil dermed innebære at fokuset er lagt vekt på handlinger deretter problem og ut ifra denne kunnskapen utføres det nye handlinger som da fører til resultater. En slik prosess er knyttet til alle tre faktorene i «The Iron Triangle». Ut ifra enkelkretslæring mener Argyris og Schön (1996) at denne typen er mest relatert til rutinearbeid og enkel løsninger i forhold til prosjektprosesser. Mens dobbelkretslæring forutsetter stor grad av autonomi og involvering av ansatte i beslutninger i forhold til prosjektets utforming og videre forutsetninger, mål og midler. I forhold til dette vil det blir mest relevant å knytte dobbelkretslæring til min casestudie ut ifra et 10 års tidsperspektiv. Ut ifra dette perspektivet er vil det være en stor fordel å ha et godt prosjekt lederskap som er med på å organisere og konstruere prosjektets validitet.

3.2.3 Prosjektledelse

Prosjektledelse har blitt mer vanligere å diskutere i dagens samfunn. Ledelse har den viktigste styringsfunksjon i organisasjoner med forskjellige typer av ledelser. Lederskap har lenge vært en spennende felt som sees ut fra mange forskjellige perspektiver og har en overordna styring på arbeidsvirksomhet. I forhold til prosjekt og ledelser er det to perspektiver som er viktig å klargjøre. Det første er at prosjekt har en eller flere ledere som da skal gjennomføre og lede selve prosjektet. Det andre perspektivet er overordnet styring fra organisasjonen som da har ansvar for prosjektets ytre organisering og har en styrende funksjon over prosjektledelsen. Hvor det på den ene siden er organisasjonsledelsen som styrer fra et overordnet perspektiv vil det administrasjonen på den andre siden fungere mer som støttefunksjon for organisasjoner og prosjekter. Både Hallin og Gustavsson (2012) og Westhagen (1995) viser til at lederskap og prosjektadministrasjon har ganske lik roller i prosjektsammenheng. Det er noen utelatte funksjoner som en leder har som hovedrolle, men i forhold prosjekt så er dette ofte basert på teamarbeid og teamledelse. Det finnes flere ulike definisjoner på god lederskap, men noen av disse går igjen. Westhagen (1995) mener at god ledelse har å gjøre med:

- Se muligheter og ta beslutninger
- Skape kommunikasjon og samarbeid
- Forstå andre
- Motivere og skape entusiasme om et felles mål
- Beherske administrative metoder og styringsverktøy
- Ha fagkunnskaper på det aktuelle området.

(Westhagen, 1995, s.28)

Disse beskrivelsene er fra ulike prosjekter og har blitt definert for interne prosjektledelsen av prosjektmedarbeidere. Ledernes hovedrolle er å tilrettelegge for godt samarbeid med sine medarbeidere. I forhold til et godt samarbeid og veiledning vil det føre til at de fleste beskrivelsene blir oppfylt. Disse faktorene beskriver hva en prosjektmedarbeider ønsker hos sin leder. Eksterne prosjektledelse vil deriblant ha andre forutsetninger og målsettinger til prosjektet og som oftest vil fokuset ligge på ytre organisering av prosjektet som eksempel kostnad, tidsperspektivet og skriftlig svar på resultater.

Derimot vis man endrer synspunktet fra medarbeider til lederens rolle i organisering av prosjektet kan det gi et annet perspektiv på lederskap.

The project manager`s task is to lead and control the project, and in order to do this he or she needs to be sure that the mandate and powers necessary to the task are clear, The project managers competence involves

- *Being able to adapt his/ her leadership to the specific situation of the project*
- *Constantly working on developing him/ herself as a leader by*
 - *Reflecting on his/ her values*
 - *Striving in various ways to increase his/ her self- awareness.*

(Hallin og Gustavsson, 2012, s. 141)

Prosjektledere har dermed flere hovedoppgaver i forhold til å styre prosjektet. De er også grunnleggende personer som tidlig vil tilrettelegge for om prosjektet er målorientert eller målsøkende. I utgangspunkt skal prosjektmedarbeidere og prosjektleder arbeide som et team og lede prosjektet til sitt mål, men utfordringene ved lederskap er større enn utfordringene som medarbeider. Vis noe ikke fungerer eller vis prosjektets resultat blir dårlig vil skylden bli lagt på prosjektledelsen, fordi det er de som skal ha styringen og kontrollen over hva som skjer i prosjektprosessen (Jessen, 2005).

Kontroll og styring er en viktig faktor som prosjektledelsen har til sitt nytte for å dirigere og ta beslutninger. Hallin og Gustavsson (2012) setter lys på to kontekster den første er *relational competence* og den andre er *structural competence*. Begge kontekstene innebærer at lederen har oversikt på hvordan den skal lede prosjektet og hvordan dette skal struktureres i forhold til ytre og indre organisering. Begge kan bli sett fra samme kontekst, men er også ganske forskjellig. I forhold til den første vil ledelsen ha en mer motiverende og mer drivende forhold til prosjektmedarbeidere. Dette innebærer at de jobber sammen for å gjennomføre arbeidsoppgavene og at de er nært knyttet til behovene for medarbeidere i prosjektet. Mens i forhold til den andre konteksten har ledelsen en mer styrende funksjon, hvor deres forhold er med knyttet til kontroll over medarbeidernes oppgaver og funksjonelle arbeid. De vil legge mer vekt på å motivere ved ytre belønninger som lønn.

Det er flere utfordringer som kan knyttes opp til ledelse og til samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne. Noen av disse utfordringene knytter seg til hvordan ledelsen forholder seg til sine medarbeidere, det kan for eksempel innebære at ledelsen ikke tar initiativ og bruker sin måte å få gjort arbeide på. På den andre siden kan det også forekomme konflikter i team hvor folk har ulike bakgrunn og kunnskap om samme problemområde og ulike ideer på hvordan dette kan løses (Newell, 2009). I forhold til lederrollen kan det også være utfordrende å ha flere ledere i samme prosjekt. Hallin og Gustavsson (2012) viser til at det finnes mange forskjellige typer av leder og lederskap. Blant annet legger de vekt på at flere ledere kan skape flere misforståelse hvis de ikke har en klar arbeidsdeling. Utfordringen ligger i å samarbeide og samtidig holde på sitt. På den andre siden er det også viktig å fremheve at selv om ledere eller medarbeidere ikke har et bra forhold betyr det ikke at arbeide eller resultatet av prosjektet blir dårlig. Det finnes flere prosjekter som har gode løsninger og resultater på bakgrunn av at det var dårlig samarbeid intern i prosjektprosessen (Hallin og Gustavsson, 2012, s.143). Lederskap knyttet til dagens samfunn er fremdeles et viktig og spennende felt, som daglig blir omtalt i media. Ikke for lenge siden leste jeg en nyhetsartikkel på vg.no «Ledere bør kunne mer om følelser» (01. 05. 2014). I denne artikkelen har fokuset blitt lagt på det psykologiske perspektivet om hvordan en leder bør forholde seg til sine ansatte i forhold til emosjonelle handlinger. Her blir det også pekt ut at ledere bør rette oppmerksomhet på ubevisste prosesser som kan ha stor påvirkning på samspillet mellom personer. Denne artikkelen setter lys på faktorene som bør være hos en leder i dagens samfunn. Ledelse og team pluss motivasjon viser til gode prosjektløsninger. De fleste teoriens bakgrunn om ledelse handler om hvordan mellom menneskelige relasjoner virker i en situasjon eller i en kontekst hvor de må samarbeide. Jessen (2005) knytter emosjoner og lederskap til motivasjon og mener blant annet at ledelsen kan direkte påvirke medarbeidernes motivasjon og drivkraft til å gjennomføre og komme frem til problemløsninger. Fra et pedagogisk og sosiokulturelt perspektiv kan indre og ytre motivasjon ha sto betydning for hvordan problemer blir løst og hvordan ansatte arbeider i forhold til utfordringene jfr (Vygotsky og Piaget). Dette vises i senere forskning å ha stor effekt på prosjektet både internt og eksternt.

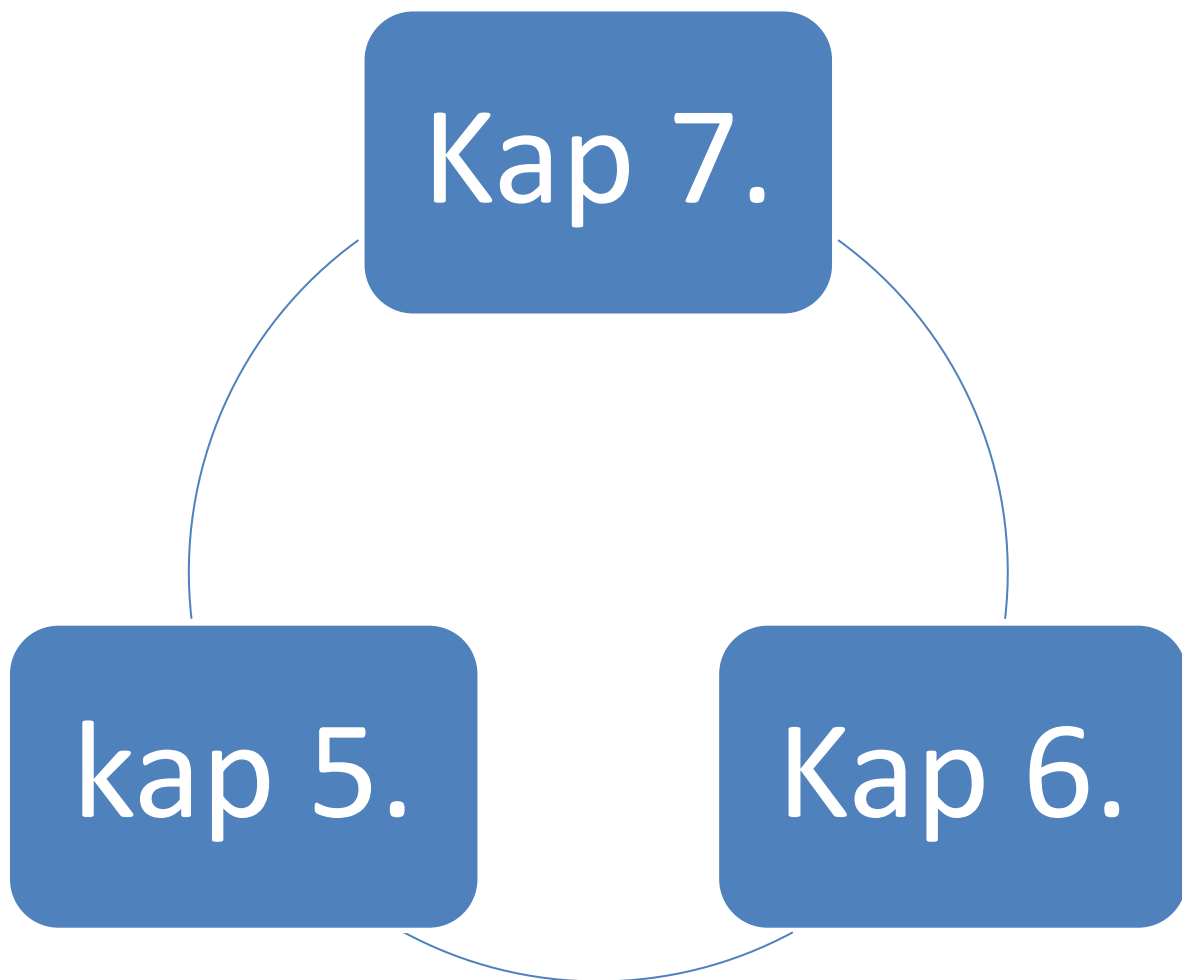
Gjennom ledelse og medarbeider er det også viktig å ta med en til gruppe som da er styringsgruppen for prosjektet. Prosjekter som startes av organisasjoner til å finne gode løsninger eller utvikling av nye måter innebærer at prosjektledelsen skal ha kontakt med styret i moderorganisasjonen (Jessen, 2005, s.159). Styringsgruppens ansvar er strategisk tilrettelegging av prosjekter. Det vil si at for å kunne gjennomføre konkrete oppgaver må det

være kontrollert og akseptert av styringsgruppen. Dette er for at organisasjonen vet og har oversikt over prosjektene, dermed skal denne gruppen ha oversikt over prosjektmål, hvordan arbeidet gjøres og hvordan prosjektet skal gjennomføres. Denne gruppen har overordnet styring på hele prosjektet og særlig for lederen.

I forhold til prosjektorganisering har det blitt lagt vekt på planlegging, mål og ledelse som også kan knyttes til «The Iron Triangle» kvalitet, tid og kostnad. Disse faktorene og perspektivene viser til hva prosjektorganisering innebærer og hvilke utfordringer disse har. Innimellom har jeg også prøvd å trekke inn forskningen min og MiFA prosjektet. Neste kapittelet vil gå nærmere ut på metodevalg og min opplevelse av forskningsperioden. Det er flere faktorer fra teorigrunnlaget som jeg kan knytte til min forskning særlig i forhold til funksjon, tid og kostnad og Mintzbergs (2009) strategibegrepet.

3.3 Relevans til problemstilling

Jeg har gjennom ulike teorier sett nærmere på Hallin og Gustavssons (2012), Jessens (2005), Mintzbergs (2003) teorier. Og disse teoriene vil utgjøre grunnlaget for analysen. I forhold til dette vil jeg i lys av intervjuene gå nærmere inn på MiFA prosjektets strategi og knytte dette med prosjekt organisering og utvikling. Forholdene mellom kapittel 5,6 og 7 blir nærmere illustrert under i Figur 3. kapittel 5 utgjør sammenheng og diskusjon av funnene mine knyttet til prosjektperioden og endringsperioden. I dette kapittelet blir det nærmere diskutert prosjektorganisering (Hallin og Gustavsson (2012) og Jessen (2005), og prosjektstrategi (Mintzberg, 2003) og (Mintzberg, Waters, 2009) om ulike typer strategier i forhold til MiFA prosjektets 4 år. Jeg vil også diskutere dette opp mot målbevissthet (Argyris og Schöns, 1996) dobbelkretslæring. kapittel 6. blir knyttet opp til de siste årene etter at prosjektet ble avsluttet. Igjen vil MiFAs organisering og hvordan prosjektet blir implementert i organisasjonen være viktig for diskusjon i forhold til funnene mine. Til slutt vil jeg i kapittel 7. prøve å finne nye løsninger til utvikling og prosjektorganisering og knytte dette opp til kapittel 5 og 6. Her vil jeg også trekke inn ulike teorier sammen og diskutere dem opp mot hverandre i forhold til min studie av MiFA prosjektets prosjektorganisering og utvikling gjennom 10år.



Figur 4: Masteroppgavens struktur i illustrert versjon (Kilde: Forfatterens konstruksjon)

4 Metode

Gjennom denne delen av arbeidet med oppgaven har det blitt gjort en del metodiske overveielser. Fra studiets tidlige oppstartsfasen til valg av metode og utarbeiding av intervjuguide til tilgang på informanter, gjennomføring av intervjuer, transkribering og dermed analytisk etterarbeid av materialet. Jeg kan bare fortsette med listen så langt som mulig, men disse har vært grundig gjenstand for refleksjoner for å sikre den ferdige oppgaven som en meningsfullt og helhetlig forskning. I forhold til dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene, refleksjonene og utfordringene jeg har gjort gjennom casestudie. Jeg har dermed delt oppgaven slik at jeg først går nærmere inn på den metodiske tilnærming og forskningsdesignet og deretter analysering av de kvalitative intervjuene. Gjennom intervjuene og korte observasjoner vil det være mer utdypende refleksjon som er utgangspunktet for analyseringen. Dermed er også viktig å kunne bruke erfaringene jeg har fra intervjuene og observasjonene og som ansatt i MiFA vil det bli avslutningsvis drøftet om MIAs validitet i dag og deres satsing for videre utvikling. For å være bevisst på arbeidet som har blitt gjort i gjennomføring av oppgaven har jeg lagt vekt på åpenhet i det metodiske arbeidet. Slik at jeg kan få redegjort for forskningsrelasjonen og koble dette mot kunnskapsutviklingen min i arbeid med oppgaven.

4.1 Metodevalg

Metodevalget er i henhold til min forskningsspørsmål og derved var det mest nyttig å velge kvalitativ metode. Kvale og Brinchmann (2009) viser til at kvalitativ forskning søker forståelse av verden sett fra intervjupersonenes side. Å kunne vise til folks erfaringer og deres rolle i samfunnet og det daglige arbeidslivet kan forstås bedre gjennom å høre deres historie gjennom intervju. Mitt valg om å gjennomføre kvalitativ metode fremfor kvantitativ kan forklares ut i fra manglende skriftlig nok material om prosjektet og dermed var det mer informasjon jeg kunne hente frem ved å intervju ressurspersonene i MiFA. Det er også riktig å si at det ikke har vært mange ansatte i prosjektet og siden forskningsspørsmålet innebærer en tidsfase er det viktig å kunne få informasjon som kan belyse problemstillingene i oppgaven. For å kunne bruke det kvalitative materialet og belyse dette i analysen er det viktig å legge vekt på hva som velges av analysemetoder og hva som er felles for materialet som kan bli fortolket til datagrunnlaget. Denne tilnærmingen bygger videre på at mennesker skaper sin

egen virkelighet og gir mening til egne erfaringer, som da viser til at virkeligheten ikke er entydig men mangfoldig. Jeg vil derfor legge vekt på den Hermeneutiske metode for analysedelen. Dalen (2011) beskriver hermeneutikk som sterk vekt på forståelse og fortolkning. Sentralt vil det si å fortolke utsagn ved å kunne fokusere på et dypere meningsinnhold, og for at dette skal skje er det viktig å sette meningsbudskapet inn i et helhetlig og sammenhengende perspektiv.

Forståelsesprosessen innebærer å forstå helhet, samtidig at man også går dypere inn i de enkelte delene i analysen. Denne vekselvirkningen kalles for den hermeneutiske sirkel og vil være utgangspunkt for arbeid med analysering av prosjektet. Det som jeg legger vekt på fra denne analysemetoden er at den tar opp mening av sentrale tema, begrepet og kunnskap som en viktig del av arbeidet. Siden jeg har delt prosjektet i tre tidssoner er det viktig å kunne vise til hvordan informantene bruker de sentrale temaene og begrepene til å beskrive prosjektet. Deriblant så har det blitt gjort en del førforskning på aktuelle tema for prosjektorganisering og det gav grunnlag for intervjuene. Dette kan forklares ut ifra at jeg begynte å jobbe med teorigrunnlaget tidlig og siden jeg også har vært ansatt i MiFA er det en del observasjoner som spiller med for analysen slik forutinntatthet (Kvale og Brinchmann, 2009,s.69). Det har vært en god kombinasjon mellom mine erfaringer og kunnskapen jeg har fått fra teoretiske arbeide som da ble resultert i intervjuguiden med spørsmål som er i sammenheng med teori og MiFA prosjektets utvikling. Dalen (2011) mener at forståelse for og kjennskap til forskningsobjektet er viktig for å få en teoribasert føring av analysen. Gjennom analysen av datamaterialet har jeg fokusert på informantenes informasjon til oppgavens forskningsspørsmål og teorigrunnlag. Dette vil jeg gå nærmere inn på i analytiske drøftelser i oppgaven.

4.2 Et case- studie

Forskningsspørsmålet ligger til grunn for valg av metoder og dermed vil forskningsstrategi brukes til å besvare spørsmålet. Gjennom valg av metoder har jeg valgt å gjennomføre en case- studie som da belyser og svarer på problemstillingen min. Casestudier i følge Andersen (2013) har en god innsikt på historier og hendelser og analysen retter seg for studiens «case». Dette passer derfor godt med MiFA prosjektet, hvor jeg ser på prosjektets utvikling gjennom 10 år. Siden casestudier kaster lys over en konkret eller flere konkrete hendelser, blir disse regnet som dybdestudier og dermed innebærer undersøkelser av en handling, en prosedyre

eller utsagn (Andersen, 2013, s.23). Yin (1989) in (Andersen, 2013, s. 24) definerer case-studier slik

Han definerer casestudier som en empirisk undersøkelse:

“(1) «investigating a contemporary phenomenon (2) within its real- life context: (3) when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and (4) in which multiple sources of evidence are used»” (Yin (1989) i Andersen, 2013, s.24)

I forhold til denne oppgaven har jeg lagt vekt på MiFA prosjektet og ikke andre eksempler. Jeg kunne kanskje trekket inn UiOs rekrutteringsstrategi eller andre lignende prosjekter. Dermed vil min case studie plassere seg innenfor det som kaller mikro studier, der tema er en case. (Andersen, 2013, s.88). I makrostudier er det flere caser i form av flere hendelser, ulike perspektiver og dermed mer generalisering. I kvalitative studier skal man være forsiktig med å generalisere, fordi de ulike casene innebærer forskjellige kontekster. Men i større prosjekter som Phd. Studier eller større forsknings studier kan det være nyttig å ha flere perspektiver (Andersen, 2013). I min oppgave er det dermed naturlig og begrense i forhold til oppgavens størrelse.

Teorier kan brukes i forskning til å ramme inn fortolkningene av casestudier. Målet er ikke at teorien skal forkastes, men at disse teoriene kan identifiseres hvordan og hvorvidt teorien burde begrenses eller utvides (Kvale og Brinkmann, 2009). Men for å kunne få svar på styrker og svakheter ved en teori, er det ikke sikkert at man trenger å bruke casestudie til å teste en teori. Fordi forskjellige caser kan være ganske ulike. Gjennom min casestudie om MiFA prosjektet er det viktig at jeg kan belyse hvordan de ulike teoriene kan bidra til videre utvikling av MiFA satsingen i dag.

4.3 Metodiske refleksjoner

Gjennom sirka et helt år har jeg vært ansatt i MiFA satsingen og dermed har jeg en viss kjennskap til MiFA og rekrutteringsstrategien bak prosjektet. Dette er både en fordel for oppgaven men kan også være en ulempe metodisk. Først er det en fordel for min del siden jeg kjente til medarbeiderne og dermed fikk lettere kontakt med informanter og til å skape tillit til meg som masterstudent. Deriblant hadde jeg også god kjennskap til UiOs rekrutteringsarbeid og MiFAs rekrutteringsarbeid og kjente til organisasjonen som gjorde at jeg ikke brukte mye

tid på å sette meg inn rekrutterings historikk, situasjoner og datamaterialet. Men på den andre siden kan disse forkunnskapene være med på at jeg blir mer trukket i et perspektiv og ikke ser andre aspekter av MiFA- prosjektet eller utvikling av MiFA.

Kvale og Brinkmann, 2009 viser til at både kjennskap til prosjektets tema og erfaringer kan påvirke oppgavens innhold, både bevisst eller ubevisst. Dette kan også føre til at intervjueren har for nært forhold med informantene og på bakgrunn av dette vil svarene bli vagt eller annerledes enn det de andre informantene svarer for eksempel. Men dermed understreker både Dalen (2011) og Andersen (2013) at datamaterialet som er resultat av kvalitativ forskning er nyskapende kunnskap og kan knyttet til konstruksjon og tolkninger. Det vil si at forskeren må kunne tolke eller reflektere over datamaterialet og dermed være bevisst på sin egen forforståelse. I sammenheng med dette er det noen spørsmål som jeg ikke har stilt, fordi jeg har hatt noen oppfatninger om MiFAs tankegang rundt dette. Samtidig vil det også være mulig at jeg ikke fikk mer generelle beskrivelser, som jeg ellers hadde fått vis jeg ikke kjente til MiFA og det at jeg ikke er så ukjent med arbeidsplassen gjør at det ikke gir meg andre opplevelser som jeg eller kunne få vis jeg var helt fremmed.

Fra dette aspektet kan prosessen i «The Iron Triangle» Atkinson(1999) bli drøftet annerledes, sammenlignet med det utgangspunktet jeg hadde (Kvale og Brinkmann, 2009, s.95). Men ut ifra dette er jeg også bevisst på at min bakgrunn har fått meg til å bli mer tryggere på hva jeg forsker og hvor viktig denne forskningen er. Dermed har jeg også brukt mer tid på å formulere flere direkte problemformuleringer og brukte mindre tid på å bli kjent med dagen MiFA. Men på den andre siden er det også mange ukjente områder for meg, spesielt MiFA prosjektets fire år og dette har fått meg til nye overraskelser under forskningsperioden.

4.4 Intervju som metode

Talrekken ler av oss og vil forklare alt. Den har kjeper av jern og tenner som det klirrer i. Vi spør og vi spør og tallene svarer. Men ikke om fiolinene eller om lykken mellom to armer. Da hoster det på skjermen: - Uklart spørsmål – Spør igjen. Av Rolf Jacobsen (Dalen, 2011, s.13).

Det er flere perspektiver på å forklare bruken av kvalitative intervjuer. I de fleste metodebøkene er intervju en av de mest kjente metodene for innsamling av data. Fra Kvale og Brinkmanns (2009) perspektiv er det en måte å forstå verden sett fra andres side gjennom å forstå andres erfaringer og oppfatning av virkelighet. Denne informasjonen innebærer dermed

videre forskning fra intervjuerens side, hvor forskeren skal kunne bruke denne informasjon til å forklare, begrunne og finne nye teorier på tema eller forskningsspørsmålet. Dalen (2011) beskriver intervju som betyr en utveksling av synspunkter mellom to personer som da snakker om et felles område eller tema. Formålet er dermed å kunne få frem mer fyldig og beskrivende informasjon om andres menneskers opplevelser. Dermed vil det ikke være nytt, at de fleste på forskningsfeltet har eller bruker intervju som en aktiv metode for innsamling av data, men selv om intervju er en kjent metode er det også mange utfordringer rundt intervjuverktøyet som har forekommet underveis gjennom hele forskningsperioden. Når det er sagt er det viktig å kunne fremsette at intervju har mange former og kan være krevende fra både intervjuerens side og informantenes side.

Kvaliteten og produksjon av data er avhengig av intervjuerens ferdigheter og kunnskap rundt aktuelle tema og at intervjueren har evner til gode oppfølgingsspørsmål for å kunne få inn viktig informasjon Dalen (2011) og Kvale og Brinkmann (2009). I forhold til min oppgave valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Det vil si at intervjuene baserte seg på halvstrukturerte eller tema områder og deretter noen konkrete spørsmål som kunne lede frem til relevant informasjon. I følge Dalen (2011, s. 47) og Kvale & Brinkmann (2009, s.27) brukes semistrukturerte intervju når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonenes egne perspektiver. Et slikt intervju vil gå inn på komplekse fenomener og prosesser som kan bygge videre på konkrete beskrivelser av casestudie. I forhold til MiFA prosjektet var det viktig å kunne stille åpne spørsmål, men også strukturerte spørsmål under hver av tidsperiodene for å legge til rette for prosjektets organisering og utvikling gjennom årene (Atkinson, 1999) og (Jessen 2005). Dette er en metode som ikke er lukket med faste spørsmål og dermed kan knyttes til flere oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Ut ifra dette vil det være aktuelt å forklare hvordan intervju har bidratt til forskningen jeg har gjort ved å bruke intervju som metode.

Den største og viktigste utfordringen med intervjumetode er hvordan forskeren og informanten samhandler og hva slags kunnskap som kommer frem gjennom intervjuet. Det er klart at intervju innebærer en før, nå og etter kunnskapsprosess. Det vil si at intervjueren har en form for forforståelse over forskningsområde deretter får man ny kunnskap gjennom intervjuprosessen og etter at man har gjennomført intervjuet og skal arbeide med innsamlet data kan det bli mer nydannet kunnskap.

Kvale og Brinkmann (2009) deler intervjubasert kunnskap i syv deler og ut ifra ulike teorier er det de samme perspektivene men med ulike navn disse fasene blir beskrevet. De syv fasene er tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale og Brinkmann, s.118). Disse fasene kan være viktig for fremstilling av kunnskapsnivåene i en semistrukturert intervju spesielt. For å kunne forske på et spesifikt område eller tema er det viktig å kunne ha oversikt og skjønne formålet med det tema man forske på. Deriblant vil det hende midt i intervjusituasjon at svarene blir for generelt vis man ikke har kjennskap til hva tema er eller hvorfor man studeres akkurat dette tema. Dermed vil semistrukturerte intervju være til hjelp for å komme på med gode oppfølgingsspørsmål eller for å dra inn informanten på riktig spor vis de snakker om andre temaer enn det som er viktig for intervjuets tema. Kjennskap til tematisering innebærer også at man er mer våken, tilstedeværende og til dels mer spent på svarene som gjør at man blir en god lytter fra intervjuers side (Dalen, 2011).

Den neste fasen sier noe om hvor godt man er forberedt med intervju. Planlegging av teknikk i intervjuene og bruk av materialer som lydopptak video opptak er utrolig viktig for å få et vellykket intervju. Selv om man tar notater er det vanskelig for forskeren å høre på informanten samtidig stille spørsmål og skrive. Derfor vil lydopptak være et viktig verktøy for de som bruker intervju som metode. Vis jeg som intervjuer er godt forberedt vil intervjusituasjonen og alt rundt etiske og metodiske problemstillingene vil evaluering av intervju bli mindre stressende og dette vil være med på å øke kvaliteten på intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). For å kunne gjennomføre intervjuene er det viktig spesielt for semistrukturerte intervjuer å ha en intervjuguide.

Intervjuguide kan innebære alt fra generelle tema til underspørsmål, oppfølgingsspørsmål. En intervjuguide vil være forskjellig fra hvilken metode man bruker for å intervjuer. I forhold til min oppgave brukte jeg semistrukturert intervjuguide hvor jeg hadde hovedtema og underliggende spørsmål men også noen åpne spørsmål for å få en mer beskrivende og selvstendig svar. Deriblant bør intervjuguiden være en støttespiller og ikke et manus for intervju, fordi dette kan være hemmende i intervjusituasjonen (Dalen, 2011) og (Kvale og Brinkmann, 2009). De fire neste fasene er del av analysedelen i forskningsprosess og dette er et nivå hvor man transkriberer, beskriver, reflekterer, verifiserer og analyserer de gjennomførte intervjuene. En slik prosess gjør at man skulle ønske å gjenta flere sånne prosjekter slik at man fikk mulighet til praksiserfaring og dette ville være til stor hjelp til å

mestre intervjusituasjonen. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er det egentlig ikke de eksplisitte metodereglene som spiller stor rolle, men de er avhengig av fortolkning, innhold og kontekst. For å få dette rett så vil man gjennom å intervjuer få ferdighetene til å forstå innholdet og kontekstualisere informasjonen. Dette sier noe om at man lærer noe nytt hver gang man intervjuer i praksis.

De fleste forskere som har vært ut i feltet flere ganger har særegne metoder og teknikker til å intervjuer, og dette gjør at erfaring fra første intervju vil være annerledes fra det andre intervjuet. Når det er sagt så er det også mange andre sider av et intervju som ikke er direkte preget av eksplisitt kunnskap. For eksempel kan erfaring fra intervju i praksis videreføre til taust kunnskap som man kan bruke i senere anledninger. Deriblant når formulering av spørsmål kan kommuniseres verbalt, er andre aspekter ved intervjuferdigheter som intonasjon ved spørsmålstilling, lengden på pause, følsom lytting og etablering av god kontakt skapes gjennom taust kunnskap i praksis ved å arbeide sammen med erfarne intervjuere (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 105). Gjennom deres forståelse og gjennom hele intervjuprosessen kan dette påvise at alt rundt intervju er kontekstbundet og at det noen ganger ikke hjelper å være god forberedt eller ha planlagt situasjonen fordi det er vanskelig å forutse hva som kommer i intervjusituasjonen før man faktisk er i situasjonen.

Det er også en av grunnene til at jeg valgte semistrukturerte intervjuer, fordi av og til er det viktig å formulere spørsmålene slik at det tilpasser situasjonen sånn at informanten kan koble til konteksten og innhold. Gjennom frihet kunne jeg bruke både forberedelsene jeg gjorde på forhånd, men også spørre oppfølgende spørsmål som jeg eller ikke kunne gjøre vis jeg valgte en mer fast bestemt intervjustruktur (Dalen, 2011, s. 28). Dermed er det påvist at forskeren er den viktigste forskningsinstrumentet og mye av intervjusituasjonen blir påvirket av intervjuerens kompetanse, evner og kunnskap akkurat som håndverksmessig dyktighet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 102). Det vil si at intervjueren bruker teknikker og regler samt at den har kunnskap om intervjutema. Håndverkere mesterlærer gjennom observasjon og gjennom praktisk samarbeid i felleskapet. De egner seg til å bruke ferdigheter og kunnskaper som de får gjennom årene til å produsere noe som deres eget. Sammenlignet med alle andre yrker og studier er det viktig å vise til at enhver studieløp gir grundig faglig fordypning og metodisk innføring slik at man i senere studietid kan bruke denne kunnskapen når man er ute på feltet. Gjennom mitt studieløp har det vært ulike emner og ulike problemstillinger som har gitt

innblikk på hvordan kan forske og hva slags spørsmål som kan stilles. Blant annet så har vi fått mulighet til å intervju hverandre og fått tilbakemeldinger.

Etter både arbeidserfaring gjennom intervjuing og erfaring jeg fikk gjennom studieløpet gjør at jeg har blitt mer trygg på denne metoden. Som en håndverker er det også viktig at man greier å reflektere over rollen som intervjuer, fordi man står alltid over forbedringspotensial og vil alltid lære noe nytt gjennom hele forskningsperioden. Deriblant vis jeg knyttet dette til mine informanter fra MiFA har det nesten under hele utviklingen vært 2 stillinger og begge prosjektstillingene fikk etterhvert faste rådgiverstillinger i organisasjonen etter at prosjektet ble avsluttet. Dermed var det også lite skriftlig material som indikerte at jeg kunne få mer refleksjon og viktig informasjon gjennom direkte kommunikasjon med informanter. Etter å ha intervjuet første ansatt ble det gjort noen endringer på hvordan jeg intervjuet og hvordan spørsmålene ble spurt. I forhold til Dalen (2011) og Kvale & Brinkmann (2009) er det best å transkribere intervjuene ganske raskt etter man har gjennomført intervju, fordi da er det ferskt og man klarer å reflektere over situasjonen lettere. Jeg var ganske raskt ute med å transkribere intervjuene noe som gjorde at jeg ble mer og mer reflektert over hvordan jeg stilte spørsmål og hva som var forbedringspotensial jeg kunne gjøre til neste intervju. Gjennom refleksjoner og korreksjoner gjorde at jeg sto sterkere på intervjufasene og gjennomføringsfasene. Ut ifra fasene og i forhold til min erfaring har jeg fått erfaring og bedre kunnskap til å bli flinkere til å intervju.

4.5 Intervjuprosessen

Gjennom samarbeid og hjelp med MiFA ansatte fikk jeg lettere kontakt med alle informantene mine. For å kunne få mest mulig informasjon om hver av tidsperiodene bestemte jeg for å intervju personer som kunne gi mest mulig informasjon. Derfor har jeg sammen med en MiFA ansatt valgt ut to prosjektledere og to medarbeidere som har vært ressurspersoner i prosjektet. Det kom frem tidlig at en slik studie var viktig for å komme frem til konklusjoner om hvorfor og hvordan dette prosjektet har virket på rekrutteringsarbeidet. Jeg hadde mange konkrete spørsmål, men med litt variasjon som spurte jeg for eksempel prosjektledere mer om strategi og organisering i forhold til ansatte, mens med medarbeidere var spørsmålene mer konkrete med tanke på organiseringen av prosjektet og de konkrete tiltakene. Noen spørsmål var mer generelt for alle informantene, mens noen oppfølgingsspørsmål ble stilt bare ledere og noen spørsmål ble stilt bare til medarbeidere.

Informantene ble valgt ut på bakgrunn av MiFAs arbeid gjennom 10 år. Det var viktig å få dekket hele perioden. Noen av informantene er ikke ansatt i prosjektet lenger, mens andre ikke har hatt stor del i prosjektets daglige drift, men snarere vært involvert på et overordnet nivå. Dette har påvirket hvordan intervjuet ble gjennomført og hva slags informasjon som ble brukt fra hvert intervju. Siden jeg har vært ansatt i MiFA og var tidlig ute med å foreslå å skrive masteroppgave om prosjektet, har jeg hatt mulighet til informasjonsmøter, observasjon og fått tilgang til rapportene som ble sendt til kunnskapsdepartementet for de første fire årene av prosjektet. Denne bakgrunnsinformasjonen har vært nyttig til med tanke på utforming av spørsmålene og vært med på å gjøre analyseringen spennende. Gjennom et av informasjonsmøtene valgte jeg og en MiFA-ansatt ut informanter, og siden jeg hadde møtt to av informantene i MiFAs 10 års jubileum var det lettere for meg å sende forespørsel, men også lettere for informantene og takke ja til å være med på forskningen. Deriblant sendte jeg informasjonsbrev til alle informantene hvor jeg innledningsvis informerte om oppgaven min og hva det innebærer å være med på min forskningsstudie. Disse informasjonsbrevene ble sendt sammen med forespørsel om deltakelse per e- mail og de svarte på mailen som da videre ble grunnlag for kommunikasjon til å tilrettelegge for intervju.

Alle intervjuene ble gjort ved direkte personlig møte og varte omtrent en time. Hvert av intervjuene har visst seg å være forskjellig og jeg har fått forskjellig følelser både før og etter intervjuene. Dette kan også være fordi jeg kjente til noen av informantene bedre enn andre og dermed så var det lettere å kommunisere med dem. På den andre siden kan dette også være en ulempe å ha nært forhold med informantene (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 176). Men så visste jeg også at selv om noen av informantene kjente meg mer andre gjorde ingen forskjell i på svarene og spørsmålene jeg stilte. Dette kommer jeg nærmere inn på i analysedelen, men et av begrunnelse for det vil være at resultatene var ganske like sammenlignet med andre informanter.

Etter hvert i intervjuene la jeg også merke til at min kunnskap og forståelse om MiFA prosjektet ble en viktig del av intervjuene. Dette er også noe både Dalen (2011) og Kvale & Brinkmann (2009) anbefaler at intervjueren står sterkere i intervjusituasjon dersom de har mer kunnskap over temaets innhold og forskningsområde. Gjennom min bakgrunnskunnskap kunne jeg samarbeide lettere med informantene og dermed forstå informantene bedre. I henhold til dette ble jeg også mer bevisst på hva slags spørsmål som ikke var aktuelt ettersom informasjon ble ledende og uklart. På den andre siden kunne jeg da fylle på med flere

oppfølgingsspørsmål og ledende spørsmål som deretter gav mer informasjon enn det gjorde når jeg spurte konkrete spørsmål. Når det er sagt så er det ikke noe grunn til å tro at informantene kjenner MiFA prosjektet og organisering av prosjektet mye mer enn det jeg gjorde og var eksperter på hvordan de skulle ta tak i problemene som forekom underveis i utviklingen. Etter å ha hørt på lydopptaket og transkribert intervjuene etter hvert la jeg merke til at jeg stilte spørsmål som gav større svar og at jeg lot informantene bruke mesteparten av tiden til å svare og reflektere, mens jeg spurte oppfølgingsspørsmål ettersom jeg så behov for å legge til noe.

Dette er noe Kvale og Brinkmann (2009) kaller aktiv lytter og er veldig viktig for å få mest fyldig analyse material. Aktiv lytting er dermed en viktig spørreteknikk og en viktig beherskelse for å kunne stille riktig oppfølgingsspørsmål. Men disse oppfølgingsspørsmålene henger også sammen med intervjuerens kunnskap om tema og er avgjørende for mange dimensjoner hos intervjuperson som skal forfølges. I følge av dette bør intervjueren på forhånd kunne være klar med spørsmålene og hva den ønsker å spørre om i forhold til tema, og vise sensitivitet overfor intervjuets sosiale relasjon. Dette kan dermed knyttes til de tre første intervjufasene til Kvale og Brinkmann (2009) som handler om planlegging, forberedelser og intervjusituasjon. Det er også andre utfordringer meg oppfølgingsspørsmålene som blant annet at man må ta avgjørelser om hvordan man skal stille spørsmålet i midt i intervjusituasjon. Det kan også hende at man ikke klarer å bruke riktige termer og spør om noe helt annet enn det intervjueren egentlig skulle spørre. Det var i et av intervjuene jeg la merke til at jeg hadde en oppfølgingsspørsmål som skulle stilles men på grunn av at jeg ventet på informanten skulle svare ferdig på påfølgende spørsmål glemte jeg oppfølgende spørsmål og måtte gå over til et annet hovedspørsmål istedenfor. Avgjørelsen befinner dermed i situasjonen og derfor er det viktig at man klarer å notere ned vis det forekommer nye oppfølgingsspørsmål som skal stilles (Dalen, 2011).

Det som også var verdt å legge merke til var at de som satt i lederposisjonene snakket mer om den overordnende organisasjonen enn konkrete tilfeller i prosjektet. Det var mange ganger i intervjuene jeg kunne legge merke til at når jeg berørte noe konkret arrangement i prosjektet så ble jeg henvist til medarbeidere i prosjektet, fordi de var mer bevisst over den daglige driften. Deriblant fikk jeg også inntrykk i en av intervjuene at det ble for korte svar, fordi informanten enten ikke visste om tema eller så tok den lang tid før svaret kom. Dette kan også være knyttet til hvor godt kjennskap man har til prosjektet og hvor nært man er knyttet til

prosjektet. I mange tilfeller var det også mer snakk om hva som er viktig i dag med satsingen enn det som var i tidligere år. Hvor jeg på det ene intervjuet fikk mer politisk korrekte og organisatoriske svar, var det mer spennende for informanten å gi informasjon om målgruppen for prosjektet i et annet intervju. I noen av svarene la jeg merke til at det var mer følelsesrelatert til hva som skjer i dag enn hva som har skjedd. Dette kan knyttes til at det ikke har blitt gjort konkret forskning underveis i utviklingen av prosjektet og derfor ikke kan se om prosjektet har gitt noe virkning utenom direkte evaluering av målgruppen i prosjektet.

I følge Kvale og Brinkmann kan det være flere årsaker til at studiens reliabilitet blir svekket, som et eksempel vil være intervjueneffektene som kan bygge på feilkilder. Flere svekkende kvaliteter kan føre til at det blir vanskeligheter med å rekonstruere hendelser, metaforer og andre språkuttrykk. Reliabilitet kan behandles i sammenheng med spørsmål om hvorvidt et resultat kan reproduseres av andre forskere på et annet tidspunkt (Kvale og Brinkmann, 2009, s.250). I forhold til mitt tilfelle kan årsaken til svekkende studie være feil valg av informanter eller at prosjektet har mistet mye av de sterke ressursene som gjør at informantene var mer åpne om det som ikke fungerte enn det som fungerte. Dette bygger videre på at intervjuet gikk gjennom prosjektet tre prosesser. Disse tre fasene prosjektfasen, endringsfasen og satsningsfasen har vært utgangspunkt for å dele svarene i hver av fasene og segmentering og kodingsarbeidet», for så å bruke disse i analysedelen. Gjennom deling fikk jeg også brukt svar fra oppfølgingsspørsmålene til å bli plassert i et av kategoriene. Bakgrunnen og årsak for at jeg har delt prosjektet i tre faser er at det gav et klarere bilde på hvordan prosjektets organisering og strategi utover de 10 årene. På tross av dette var det ikke mulig å dele disse under intervjusituasjonen. Mange av svarene gav variasjon og kunne brukes i ulike fasene. Det var mange ganger informantene hoppet fra det ene fasen til å snakke om den andre fasen, og dermed var det vanskelig for intervjuobjektene å skille mellom hva som var prosjekt og hva som er igjen av prosjekt i dag. Gjennom disse utfordringene var det også forskjell på intervju med prosjektlederne og medarbeiderne. Lederne hadde vanskeligheter med å skille mellom deres refleksjoner av prosjektet og medarbeidernes refleksjoner av prosjektet. Det var mange ganger jeg ble henvist til medarbeiderne fordi de har mer informasjon om dette tema enn det de har, dette kan også gi en oppfatning av ledere har som oftest andre prosjekter og øvrige andre områder å diskutere enn mer konkrete tema og hendelser.

Tidligere nevnte jeg at intervjufasen og transkripsjonsfasen gikk gradvis samtidig, slik at jeg kunne legge til verdifullt informasjon. Intervjuene ble transkribert ettersom jeg gjorde

intervjuene i mars og april (2014) månedene. Det ble litt knapt tid på den siste intervju som da lå ganske nærme slutfasen av studie, men derimot så klarte jeg raskt å bearbeide med datamaterialet. Det viser klart at de første intervjuene gjorde at jeg ble mer bevisst på forskningstema og disse gav større forståelse og virkning både i metod delen og teoridelen. Ut i fra de to første intervjuene og lydopptakene gav nyttig erfaring med intervjuteknikk og bedre forståelse for hvilke spørsmål som gav nyttig informasjon og som fungerte. Dermed var det også en fordel å bruke transkripsjonene til å planlegge de neste intervjuene. Man lærer ut ifra erfaringer og de første erfaringer gjør en mer kunnskapsrikt og bedre forberedt til det som kommer videre. Jeg er også ganske fornøyd med at jeg noterte mens jeg intervjuet og tok lydopptak, spesielt når det gjelder å spørre oppfølgingsspørsmål. Som tidligere nevnt er det ikke lett å ta notater, men jeg prøvde å skrive underveis og rett etter at intervjuet var gjennomført. Deriblant ble det lagt til pause i mellom et av intervjuene, det viste å være fordel for å ta notater i intervjusituasjon. Det er også tatt notater om etter at lydopptaket ble avsluttet noe som kan betegnes som debrifing (Kva og Brinkmann, 2009, s.142).

Gjennom å ta notater av omgivelsene rundt intervjusituasjon og både den fysiske tilværelse med rom, sted og tid gjør at det blir lettere i etterkant å gå tilbake situasjonen under analyseringsprosess. Disse notatene gav meg informasjon om ting som ikke alltid er med i selve skriftlig transkripsjoner, men som kan gi preg på selve intervjusituasjon. For eksempel måtte jeg vente på den ene informanten før intervju startet og dette gjorde at når informanten kom til stede så var det helt vedkommende helt klar til å bli intervjuet. Mens i en annen sammenheng var det slik at jeg kom i samtale med informanten om et annet tema før intervjuet startet og når jeg da startet lydopptaket så var det ikke noe problem med å fortsette med samtalen og deretter spørre spørsmålene. Det som jeg ikke fikk tatt opp på lydopptakene, ble notert direkte på arket og dermed lagret til bruk for senere arbeid.

Når det gjelder intervjuguiden så har jeg brukt en struktur som viser til å legge til og endre på spørsmålene, men ikke i den grad at hele intervjuet blir forskjellig fra andre. Jeg har brukt de samme temaene og de samme spørsmålene som da er tilknyttet til halvstrukturert intervjuform. På den andre siden har jeg lagt mest vekt på de temaene jeg kan få svar om. For eksempel er den ene informanten ukjent med MiFA arbeid i de siste årene, og dermed måtte jeg ta ut spørsmålene om hva MiFA arbeider med i dag og utfordringer denne satsingen har. Dermed har jeg ikke gjort endringer på intervjuguiden, men lagt til flere oppfølgingsspørsmål eller tatt ut spørsmål som ikke var aktuelt for å få svar på.

4.6 Analysegrunnlag

Kvale og Brinkmann (2009) deler analysering av intervju material i 6 trinn. De tre første trinnene innebærer beskrivelse, oppdagelse og tolkning. Gjennom disse tre trinnene blir forskeren mer oppmerksom på å unngå ensidige tolkninger av datamaterialet. Beskrivelse av analytiske verktøy kan være viktig for å velge analyseformer som er mest egnet for deres prosjekt. Kvaliteten av analysen vil dermed være avhengig av håndverksmessige dyktighet blant forskeren, det vil si kunnskap om forskningsemne, språket og beherskelse av analyseverktøy. De tre neste trinnene vil være de transkriberte intervjuene, gjenintervjuing og den sjette er litt omfattende men den går i tråd fra beskrivelsen til fortolkning og deretter omfatter handling (Kvale og Brinkmann, 2009, s.204). Etter at intervjuene er transkribert skal innholdet i materialet struktureres for analyse og gjennom hjelp av dataprogrammer vil det bli utført en dataanalyse. Gjennom den egentlige analysen vil intervjuenes forståelse sette preg på nye perspektiver på forskningsområde og tema. Dette bygger videre på det femte trinnet gjenintervjuing. Når data materialet er tolket og analysert vil det gå til neste steg som er fortolkning av hvordan innhentet informasjon kan brukes til analysering. I denne delen er det muligheter til at intervjupersonen reflekterer og utdyper fortolkninger sammenlignet med gjeldende teorigrunnlag. Det siste trinnet gir mer konkret resultat og konklusjoner for analysedelen og dermed er mer rettet mot endringer og løsninger på forskningsspørsmålet (Kvale og Brinkmann, 2009).

I analysedelen av oppgaven min vil fokuset ligge på å løfte frem ulike perspektiver på prosjektorganisering og bruke MiFA- prosjektet som case til å vise flere aspekter ved hvordan prosjekter kan organiseres og hva skjer når et prosjekt ikke helt avsluttes, men videreutvikles. Dermed er det viktig for meg å kunne klargjøre at dette ikke er en evaluerings case om MiFA prosjektet. Gjennom pedagogisk bakgrunn og spesielt arbeidslivspedagogikk er det flere perspektiver som kommer til å være aktuelt for å komme frem til nyttige funn. I hele skriveprosessen har det derfor vært viktig å kunne bruke den faglige bakgrunnen til studien og MiFA prosjektet. Det er viktig å påpeke at selv om jeg er ansatt i MiFA så har jeg med lagt vekt på min fagligbakgrunn, slik at oppgaven kan være mest mulig selvstendig og dermed har jeg valgt et forskningsspørsmål som gjør at jeg blir mer ukjent enn kjent med prosjektet.

Ut i fra Kvale og Brinkmanns (2009) seks trinn for analysering av intervju, kan jeg kjenne meg igjen i disse trinnene. Ved å reflektere over datamaterialet og gjennom grundig

samarbeid mellom meg som intervjuer og forsker har dette vært en utfordrende og spennende prosess. Jeg ble litt overrasket over hvordan analyseringen av informasjon kunne kobles til teoriene og hvilke resultater dette gav til slutt. Så er spørsmålet om denne studien har gitt gyldige svar og er valid i forhold til teoretiske begrepene og operasjonaliseringene jeg gjorde selv. Dette har visst å være en viktig del, fordi prosjektorganisering og utvikling er ganske generelle begreper og kan vise til generelle beskrivelser, men disse blir mer belyst ut ifra de fortolkninger av teoriens begrepsbruk og empirien. I forhold til den hermeneutiske analysemetoden har jeg vært bevisst på teoribakgrunn og fått frem empirien i intervjuene mine (Dalen, 2011 og Kvale & Brinkmann, 2009). Dette har videre gjort at analysen har blitt mer fargerikt og hatt ulike perspektiver som da ble drøftet opp mot hverandre.

Tidligere nevnte jeg at det vil være viktig å legge til validitet og reliabilitets. Begge disse begrepene går inn på at man ikke overveier den ene siden av forskningen, men at man ser flere perspektiver ut ifra forskerens ståsted i forhold til validiteten av forskning. Kvale og Brinkmann (2009) poengterer at forskningsfeltet skal ikke være for objektiv og heller ikke for subjektiv orientert. Gjennom mitt ståsted vil jeg først forstå materialet fra flere perspektiver og deretter kontinuerlig gjøre refleksjon gjennom prosessen. Det har vært både gjennom erfaring og gjennom utdanning at jeg har vært opptatt av hvordan ulike prosjekter i arbeidslivet blir gjennomført. Og det vil ikke være feil å si at i dagens samfunn har flere og flere organisasjoner begynt med større prosjekter som også innebærer tverrfaglig samarbeid. Dette er et spenningsfelt som gjorde at jeg ønsket og utforske mer på hvordan prosjekter i større organisasjoner blir organisert og hvordan det påvirker andre arbeidsdeler i organisasjoner. Jeg har gjennom dette fått mer pålitelighet til informasjonen fra datamaterialet og samtidig kunnet svare på forskningsspørsmålet. For å kunne undersøke reliabilitet i forhold til forskning er det et viktig kriterium å undersøke om resultatene er reproduserbare eller ikke. Dette kan være vanskelig å påvise i kvalitativ forskning og spesielt når det gjelder metoder som intervju. Og siden halvstrukturerte intervjuer viser til forskerens meninger, holdninger kan det videreføre til å lede informanten i en spesiell retning og kan dermed føre til at det blir svakere reliabilitet. I forhold til min studie og intervjuene har jeg prøvd ikke å være ledende, særlig i forhold til intervjuene etter første erfaring. Som et tenkende menneske er det alltid noe man har med seg i intervjusituasjon og siden jeg har erfaring og kjenner til noen av informantene var dette et helt åpent møte (Dalen, 2011). Det vil si at jeg prøvde mitt beste og ikke ta med meg erfaringer og oppfatninger fra andre områder som ikke var aktuell for

forskningen. Gjennom disse avveiningene håper jeg at feilfaktorene kan unngås og at det ikke blir påvirket innsamlede material.

4.7 Utvalgte informanter

Valg av informanter og hvordan de blir presentert er ganske selektivt og noe jeg håper at kommer til å minimere mulighet til å gjenkjenne informantene. Det kan ofte forekomme at selv om informantene blir anonymisert så er det noen som gjenkjenner dem og deretter kan det også bli brukt eller føre til stigmatiserende (Dalen, 2011:102). Dette er et dilemma som kan føre til problemer dersom informantene på forhånd klausulerer sine svar. I forhold til forskerens posisjon er innsamling av material en av de viktigste kildene for å reflektere, gjennomarbeide og komme til beslutning. Dermed vil valg av informanter og informasjon om forskningsstudie vise til viktige kilder før man begynner på forskningen.

I forhold til min prosjekt har jeg underveis gjennom dette året snakket om valg av informanter og det har hendt mange ganger at mange ressurspersoner ønsket å delta på et slikt forskningsprosjekt. Deriblant skulle jeg ønske å intervju flere for å få enda mer fylldigere informasjon, men på grunn av oppgavens omfang og for at jeg skulle klare å analysere datamaterialet godt nok ble de mest aktuelle av informantene valgt ut. For at jeg dermed ikke skal opplyse informasjon som kan føre til videre erkjennelser, bruker jeg ikke navn, kjønn og aldre for å minske mulighetene til gjenkjennelser (Kvale og Brinkmann, 2009).

En kort presentasjon over informantene i en tabell:

Presentasjon brukt for informantene i analysen	Arbeidsrolle i MiFA prosjektet
MiFA ansatt 1	Prosjektleder første fasen
MiFA ansatt 2	Prosjektmedarbeider og rådgiver i MiFA satsing i dag
MiFA ansatt 3	Prosjektleder og rådgiver i MiFA satsing i dag
MiFA ansatt 4	Leder for MiFA satsingen i dag.

5 MiFAs strategi og organisering gjennom prosjektperioden

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på MiFA prosjektets strategi og utvikling. Prosjektets effektivitet og organisering er analysert ut ifra prosjektets strategiutvikling og målsettinger. Jeg ønsker å legge vekt på alt rundt et prosjekt og styring av et prosjekt som kan knyttes opp til MiFA prosjektet. Deriblant forutsettes det å bruke pedagogiske teorier til å støtte analysering av dataene. Gjennom Mintzbergs (2009) fem strategiske tilnærminger Plan, pattern, position, ploy og perspective kommer prosjektet til å bli delt i disse fem underkategoriene, hvorav det også blir lagt vekt på organisering og utviklingen (Jessen, 2005 og Hallin & Gustavsson, 2012). Prosjektstrategi er stadig i endring over tid i prosjektprosessen. Det er dermed tre artefakter som er viktig for prosjektutvikling mål, plan og strategi. Som ofte så starter prosjekter med en ide eller mål som kan være i forbindelse med å finne nye løsninger til problemområdet eller bygge på tidligere erfaring med ny kunnskap som kan bygge videre på nye ideer. Planlegging og plan er et viktig innhold for strategier, og i forhold til et prosjekt så vil plan være en av de viktigste faktorene for at prosjektet skal kunne bli velutviklet. Men det betyr ikke at velplanlagte prosjekter er ofte vellykket i forhold til innovativt tankegang og nye løsninger. Dette skiller mellom tradisjonelle og konkurransedyktige prosjekter jfr. (Jessen, 2005 og Srivannabon, 2006). Dette kommet til å bli nærmere diskutert i kapittel 7. I forhold til utviklingsprosesser av prosjekt vil det bli lagt vekt på samarbeid mellom organisasjon og prosjektet. Det er viktig å nevne at det også er eksterne samarbeidspartnere som har støttet MiFAs utvikling gjennom tid og disse blir sett som viktige aktører i forhold til utvikling av MiFAs identitet og nettverksbygging. Det er flere retninger som kan lagres i en tidslinje, men hvordan disse avgjørelsene ble gjort og hvordan arbeide ble fordelt vil være en viktig vinkling for analysering av prosjektperioden (se figur 1).

MiFA er et prosjekt som har en selvstendig rolle bår det gjelder valg av strategier og metoder, men samtidig så hadde prosjektet i oppstarten en styringsgruppe i organisasjonen som da har holdt kontroll over prosjektets utvikling og organisering. Derfor vil MiFAs rolle være dominerende i studien og på den måten vil det bli lagt vekt på rammeverket og premisser prosjektet har utviklet og gjennomført (se figur 1). På den andre siden er det også viktig å vise

til at prosjektet ble finansiert av Kunnskapsdepartementet. Først skal jeg ta utgangspunkt i de fem strategikategoriene og videre vil jeg se nærmere på organisering og utvikling i prosjektprosessen.

5.1 Hvordan starter et prosjekt?

MiFA prosjektets to første representanter har hatt ansvar for prosjektets startsfase, og de uttrykte hvor viktig dette prosjektet er. Når jeg spurte informantene om hva som var hensikten og målet for å starte prosjektet var dette svarene jeg fikk:

De hadde ingen kunnskap om det man kalte for minoriteter eller minoritetsstudenter. Man visste ikke hvor mange de var og hva slags utfordringer de hadde MiFA Ansatt 1)

I forhold til strategiplanlegging så var det en del føringer fra myndigheter og fra Universitetet før prosjektet ble en realitet. Men hele tanken bak var altså integrering av minoritetsstudenter (MiFA ansatt 2)

Ut ifra dette vises det hvilket rolle organisasjonen hadde i prosjektet. Det vises her at prosjektlederen fikk mulighet til å lage egne strategier som var også knyttet til myndighetens behov. I forhold til dette skal jeg se nærmere på noen synspunkter og aspekter som kan synliggjøre noen spennende deler av MiFA prosjektets rolle i prosjektperioden og hvordan prosjektet ble avsluttet.

5.2 Strategi og organisering av MiFA prosjektet

Mintzbergs (2003) deler sitt bidrag om strategi ut ifra ulike støttende artefakter. Noen av dem inngår planlegging, lederskap, mål, samarbeid, læring og kunnskap. Prosjektprosessens startperiode er en viktig grunnverdi for utvikling av prosjekter og det er derfor viktig å ha en solid og sterk ramme for at et prosjekt som MiFA skal kunne gjøre en forskjell i en stor organisasjon som Universitet i Oslo. Plan er alt som kan regnes ut på forhånd både når det gjelder tid, kostnad, funksjon eller mål.

5.2.1 Plan

Som begrepet har blitt beskrevet tidligere er plan den første tilnærmingen i Mintzbergs (2003) fem PS. Ut ifra en solid plan kan det meste bli planlagt og gjennomgått på forhånd før man

gjennomfører prosjektet. Derfor er plan også særlig knyttet til planlegging og gjennomføring, men dette er også en del av prosjektorganisering. Det vil si ut ifra plan så er det lettere å tilrettelegge for strategier og metoder som kan brukes for å gjennomføre et vellykket prosjekt. I sammenheng med Mintzbergs (2009) strategibegrepet legger Hallin og Gustavsson (2012), og Jessen (2005) vekt på at plan innebærer en prosess over hvordan prosjektets mål kan gripes og utføres. Det som vil være viktig å legge frem her er at før prosjektet starter så har man nok kunnskap om problemområde eller tema. Det vil være annerledes å ha et internt team som arbeider for å lage en plan enn vis oppgaven ble gjennomført av et eksternt firma. Dette kan forstås ut ifra at ansatte kjenner organisasjonen sin bedre og vet hva slags utfordringer og metoder de kan bruke til å gjennomføre et prosjekt som dette (Jessen, 2005).

Jobben min var å starte fra scratch. Det var jeg som definerte prosjektet. Prosjektet hadde fire hovedmål som jeg utviklet og det var jeg som lagde MiFA logoen (Minoriteter i fokus i akademia). Jeg hadde også fullstendig styring over hvem som ble ansatt som mentorer og dette gjorde at jeg hadde fokus på selvstendige og motiverte studenter som kunne videreutvikle prosjektet. (MiFA ansatt 1)

Gjennom dette sitatet vises det at fokuset var å ha et mer indre organisering av prosjektet i begynnelsen. Hvor blant annet prosjektlederen fikk frie hender til tilrettelegging og organisering av prosjektet (Jessen, 2005). Gjennom en prosess med definering av MiFA og finne navn, mål og lage plan har det vært ganske gjennomtenkt og et arbeid som var planlagt grundig av en person. Jeg mener at Mintzbergs metodikk for plan er nyttig i forhold til prosjektets betydning og det MiFA står for i dag. I forhold til Mintzbergs og Waters (2009) strategiske typologier er det viktige å vise til to perspektiver på hvordan organisasjonen kan holde kontroll på prosjektet. I forhold til MiFA prosjektets første år vises det klart at ledelsen hadde en mer ytre organisering av prosjektet og dermed at det ble utviklet en form for «emergent strategy» (Mintzberg og Waters, 2009). Gjennom en slik strategi vil det være mer åpenhet til konstruksjon av nye ideer og løsninger underveis i prosjektutvikling. Det som kjennetegner «emergent strategy» er blant annet at det ikke er en klar planlegging av prosjektarbeider, deriblant at det heller ikke er noe kontroll over hva som virker i forhold til eksperimenter og hva som ikke virker. Dermed får prosjekt en mer ustrukturert strategi hvor det blir vanskeligere å identifisere et klart mål. Dette mener jeg er hovedutfordring ved MiFA prosjektets startfase. Planlegging og målsetting en viktig visjon for prosjektets fremgang både i forhold til team arbeid og i forhold til resultat.

For å oppnå effektiv planlegging og målstyring det kom fram at MiFAs prosjektleder og styregruppen hadde kommet til enighet om at prosjektleder skulle lage rammeverket og premisser ut ifra personens kunnskap, tidligere erfaring og interesse for problemområde. Dette kan bygges videre på kunnskap og læring gjennom prosjektprosesser. Jeg ser dette i lys av kunnskap og læring gjennom prosjektprosesser, vil jeg hevde at den første prosjektperioden innebærer en mer «dobbelkretslæring» (Argyris og Schön, 1996). Når prosjektet startet så var den viktigste oppgaven først å planlegge og deretter kartlegge for å få mer kunnskap om problemområde for å kunne utforske område lettere. Etter forberedelse og utforskning kom de frem til ulike handlingsmåter som da skulle gi resultater. Slik forteller informanten om planene og målsettingene i MiFA prosjektperioden:

Jeg hadde en styregruppe som kontrollerte mitt arbeid. Ut ifra plan skrev jeg et notat til dem hver tredje måned, og basert på disse målene ble notatene mer utarbeidet. Når det gjelder mål 1 så skal vi gjøre sånn og sånn og når det gjelder mål 2 skal vi gjøre sånn og sånn, også videre. Disse notatene var avgjørende for gjennomføring av prosjektet (MiFA ansatt 1).

Dette viser at til en viss grad av styring og ledelse bidro til at arbeidet (Jessen, 2005, s.159). Styringsgruppens ansvar blir dermed å følge med på strategisk tilrettelegging av prosjekter samtidig ha en overordnet styring med hvordan prosjektarbeidet utføres. MiFA og styringsgruppen i MiFA var åpen for til diskusjon og løsning i forhold til det som ble presentert som forslag og slik det ble utført senere. Informantene påpeker at det var hele tiden muntlige samtaler og diskusjoner underveis med styringsgruppen, men at hovedansvaret og ideene ble bestemt av prosjektlederen.

Informanten forteller videre at det hele tiden har vært veldig korte pauser mellom hvert av notatene, og at siden vedkommende kjente til de fleste i styringsgruppen var det lettere å få akseptert disse planene. Slik blir disse notatene beskrevet av den ene informanten:

Når jeg hadde skrevet første notat så hadde den artikkelform. Siden jeg var faglig selv så ville jeg ikke skrive en side og levere til styregruppen. Jeg ønsket å være presis og klar på hva jeg ville og hvorfor. Derfor valgte jeg å skrive et notat på ca.20 sider, hvor jeg beskrev målene og begrunnet valg av målsettingene og innholdet i målene, samt la grunnlag for ansettelse av mentorer og videre samarbeid med skolene (MiFA ansatt 1).

MiFA ansatt 1. kunne altså fortelle at disse notatene var ganske omfattende og at han la merke til at disse ikke alltid ble lest av styringsgruppen. Prosjektlederen hadde gode muligheter til å

organisere prosjektet slik vedkommende ønsket. Hensikten var å utarbeide målsettinger som prosjektet kan arbeide mot. Disse målsettingene ble deretter delt inn i kategorier. Når jeg spurte om hvordan det ble arbeidet i forhold til målsettingene, ble svare:

Det var altså fire hovedhensikter. Det første var å øke andel minoriteter på Universitetet, altså øke rekrutteringen. Det andre målet var å øke gjennomstrømninger og veiledning for altså skape bedre oppfølging av minoritetsstudenter. Ved å oppfølge studentene med å gjennomføre studiene. Det tredje målet å tilrettelegge for at minoritetskandidater kom i kontakt med arbeidslivet. Det siste målet var et eget studietilbud om det flerkulturelle perspektivet (MiFA ansatt 2)

Gjennom dette utsagnet kommer det klart frem at disse fire målene gav grunnlag for å dekke både målgruppen og problemområde. Som tidligere nevnt har prosjektlederen hatt mulighet til å prøve ulike strategier og de to første årene ble en slags prøveperiode for alle fire målene og at dette førte til at noen av målene ble mer prioritert enn andre mål. Ut i fra dette forstår jeg at prosjektet hovedsakelig skulle styrke organisasjonen og ikke motsatt (Jessen, 2005, s. 102). Det vil si at målene måtte være i samsvar organisasjonens strategi og plan som da kunne gi relevans for gode løsninger til problemområdet. Derfor ble noen av målene mer enn andre. Dette kommer jeg til å se nærmere i kapittel 6 hvor prosjektets endringsperiode og implementering blir et viktig fokus hvilket mål som blir igjen etter prosjektet avsluttes. Prosjektet hadde ikke noe delmål og dette førte til at det var vanskelig å måle effekten av arbeide. I følge Hallin og Gustavsson (2012) har delmålene faste og bestemte kriterier som også kan brukes til konsekvensvurdering av de ulike handlingene som blir utført gjennom hele prosessen. Denne perioden har hatt en mer friere prosess og støtter dermed Mintzberg og Waters (2009) teori om «emergent strategy». Gjennom et slikt samarbeid og et prosjekt med fire mål er det viktig å ha et sammensatt team som kan jevnlig gi gode resultater og komme frem til gode løsninger.

Teamarbeid:

Et Prosjekt inneholder mange elementer, og en av de viktigste faktorene er team. I følge Jessen (2005) må et prosjekt bli betegnet ut ifra samarbeid mellom to eller flere personer. I følge prosjektleder i MiFA, ble det etter hvert nødvendig å få flere dyktige medarbeidere inn i prosjektet. Tidligere i analysen fortalte Informant 1 om «mentorer». Mentorene hadde en

medarbeiderstilling i prosjektet hvor de blant annet arbeidet med planlegging av arrangementer, seminarer og også komme til gode løsninger for å videreutvikle prosjektet. Dette gav utgangspunkt for spenningen i dataene. I forhold til arbeidsoppgaver og ansettelse var det viktig å få mer informasjon fra mentorenes side. En av informantene har fått litt erfaring med å være mentor i tidlig prosjektfasen. Slik forteller informanten om sine «mentor» dager:

Jeg var med som student og reiste rundt til skoler og fortalte om mitt fag. Jeg var med på å bygge opp den operative metoden i denne perioden hvor vi bestemte oss for å lage et valgfag i skolene, som mentorene strukturerte og hadde ansvaret for (MiFA ansatt 2).

Gjennom dette utsagnet kommer det fram at prosjektets plan var ganske planlagt og ble brukt som innførende strategi. Gjennom et slikt teamarbeid hadde prosjektlederen slik sitatet viser etter hvert en styrende rolle mens mentorene fikk en mer opprettholdende rolle. Som utsagnet sier over så ble det administrative og faglige oppgavene til prosjektlederen lettet etter at mentorene kom inn i prosjektet. Mentorene ble først og fremst ansatt ut ifra prosjektets faglig behov og kunnskap om minoritetsungdommer ble vektlagt. Informantene har mye kunnskap om prosjektets første fase og dermed kan uttale om ulike perspektiver rundt prosjektet. Utfordringen ligger dermed å sammenligne dette med de andre områdene og MiFAs utvikling utover prosjektperioden (Hallin og Gustavsson, 2012). Flere avgjørelser legger grunnlag av en overbevisning på plan perspektivet. Det er viktig å fremheve at det foreligger lite skriftlig dokumentasjon på utviklingen av prosjektarbeidet og resultater, noe som gjør at analyseringen kun er basert på samtalene og intervjuene. Etter mål og plan er det viktig å ha litt «action» som da kan gi løsninger. Neste avsnitt tar i fatt i problemområde og utforske dette i forhold til strategi.

5.2.2 Ploy (Ta fatt i «Knep»)

Alt er ikke like synlig når prosjektet startet, men det er noen handlinger og grep som utviklet prosjektet til å bli kjent. La oss se på navnet på prosjektet. Det første navnet sier noe om er målgruppen nemlig minoriteter. For eksempel navnet MiFA (Minoriteter i Fokus i Akademia). Et navn har mye kraft vis man kjenner til det, det første man identifiserer med MiFA er målgruppen (Minoriteter) det andre grepet er (fokus) som da kan knyttes til akkurat hvordan denne gruppen skal bli forstått og dette kan knyttes til hensikten med prosjektet og særlig i forhold til utdanning. Den tredje identifikasjon er (Akademia) som da innebærer

kunnskap, skole, høyere utdanning det kan være alt fra informasjonsformidling til læring. Blant annet er det identifikasjonen som gjør at et prosjekt blir kjent og dermed at intensjonen for å starte et prosjekt kommer tydeligere frem (Mintzberg, 2003).

Vi ble veldig profilerte etter hvert og vi vektla hvor viktig dette spørsmålet er, og at vi var en av de første som hadde startet et slikt prosjekt rettet mot høyere utdanning og minoriteter i Norge. (MiFA ansatt 1).

Hovedpoenget i dette utsagnet er at tema har et spennende felt, med mange tilhengere og et felt som stadig er diskutert i dagens samfunn, og dermed så var det lettere å komme i kontakt med skolene og rådgivere. Dette var avgjørende for prosjektets fremdrift. Men det i seg selv at det er en utfordrende felt, gjorde at høyere utdanning og målgruppen ble satt i fokus og at dette ble en virkelighet etter at prosjektet fikk sitt navn. På den andre siden er det også andre faktorer som spiller inn for å sette i gang et prosjekt og det er blant annet ansettelse av mentorer, samarbeid, lederskap og ikke minst kontakt med andre aktører. Videre skal vi gå nærmere inn på forløp eller mønster i forhold til strategi utvikling og hvordan dette var med på å organisere prosjektet.

5.2.3 Pattern

Forløp eller mønster kan være alt fra planer til strategier eller metoder til verktøy. Gjennom intervjuene la jeg merke til at det var mange ganger hvor det ble vanskelig å definere et klart mønster på prosjektets utvikling. Blant annet i forhold hva som var planlagt og ikke planlagt. En av informantene forklarer hvordan forløpet var i begynnelsen ut ifra det 1. målet:

I begynnelsen var arbeidet veldig preget av en prøve/ feil metodikk. Vi prøvde oss litt fram til de fleste tingene og det fungerte ganske greit. Det vi gjorde var å reise rundt til skoler og avtalte om å komme på besøk i en klasse for å fortelle om ulike studier, for eksempel psykologi (MiFA ansatt 2).

Dette utsagnet beskrives ganske nøye at plan og praksis har mange likheter men fungerer forskjellig i forhold til hvordan disse blir gjennomført. Det er flere aspekter men utfordringen ligger i at en plan er ikke god nok til å forsvare prosjektutviklingen før man prøver det i praksis (Jessen, 2005 og Mintzberg, 2009). Prosjekter er ofte mer praksisfelt relatert og derfor er det også ofte teorier knyttet til en bestemt case eller flere caser.

MiFA prosjektets kontakt med skolene og departementet, Oslo kommune har vært grunnleggende for prosjektets verdigrunnlag og utvikling. Det er klart at strategiene med å ha en god kontakt relasjon med styringsgruppen har gjort at mye av prosjektets prøve periode ble akseptert og mye av forslagene ble gjennomført slik at de kunne prøves en gang og etter at de ikke fungerte ble det prøvd andre metoder. Dette kan knyttes til Westhagens, (1995) styringsfaktorer egenskaper, kvalitet, tid, ressurser og Atkinsons (1999) «The Iron Triangle» funksjon, kvalitet og tid. Et forløp er bestemt av disse faktorene og dette innebærer også forløpet til MiFA prosjektet. Blant annet vises det at prosjektets første fase var veldig effektiv og forslagsorientert til hva som skulle bli målsatt og hvordan prosjektet skulle gå frem til å gjennomføre disse målene. Men samtidig har den første perioden visst å være en del av mer åpen prosjektløsning hvor mye av aspektene ble lagt om til prosjektleder. Blant annet vises det også en misnøye med at prosjektet ikke ble fulgt opp med nært forhold som tidligere nevnt. Ut ifra dette er det også vanskelig å finne frem til at et klart mønster i MiFA prosjektets utvikling.

En årsak dette er kanskje fordi prosjektet ikke hadde noen rammebetingelser på forhånd og at prosjektlederen skulle arbeide med å produsere problemstillingene og deretter lage plan, strategi og hvordan prosjektet skulle organiseres (Hallin og Gustavsson, 2012). Dette er en viktig del av forløpet som senere la grunnlag for videre arbeid. I forhold til mønster er det også viktig å se nærmere på prosjektets posisjon både i forhold til internt organisering og ekstern organisering (Jessen, 2005).

5.2.4 Position

MiFAs prosjektleder i den første perioden mener å ha bygget nettverk som kunne bidra til å forsterke prosjektets mål og dermed samarbeide til å finne gode løsninger. Dette innehar så samarbeid med skoler og Oslo kommune. Gjennom samarbeidet utviklet MiFA ble et valgfag på skolene som visste å være en kjempe engasjement med gode utviklingsmuligheter for videregående elever. Blant annet så fikk jeg i intervjuene inntrykk av at prosjektet etter to år hadde en ganske bra posisjon og dette bidro til at de fikk enda mer finansiell støtte for videre arbeid med de samme målene. Fra dette aspektet er tre faktorer som er viktig for å vise til posisjon. Det første er prosjektets funksjonalitet, deretter tid og til slutt kostnad «The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012, s. 62-63). Disse tre faktorene har tydeliggjort hva og hvordan prosjektet ble organisert. Det er viktig å vise til at prosjektet i starten hadde ganske

gode muligheter til å prøve ut med flere forslag samtidig. Det var søkt om finansiell støtte før prosjektet fikk konkrete mål. Men søknaden tok for seg ulike momenter som la grunnlag for mål og rammeverk. Men etter disse to årene viste det seg at prosjektet trengte mer støtte.

Etter to år søkte vi på nytt og da fikk vi ca. 3 millioner kroner igjen (MiFA ansatt 1)

(Intervjuer) Hva var årsaken til at prosjektet ikke ble ferdig innen to år?

Det var slik søknad fungerte og vi fikk deretter penger for to år. Men så var det veldig vellykket og et veldig profilert prosjekt. Så når vi søkte på nytt fikk vi enda mer støtte. Jeg husker ikke helt om det var for to eller tre nye år (MiFA ansatt 1).

Et viktig aspekt var dessuten at det både ble brukt mye tid på de enkelte målsettinger noe som medførte bruk av tid og ressurser for å utvikle eller produsere noe som kan bidra til å styrke organisasjonen (Jessen, 2005). MiFA prosjektets funksjon før prosjektperioden viser til å bygge opp et prosjekt som kan videreføres. Tanken bak dette var å legge grunnlaget for et viktig arbeid som hører hjemme i en utdanningsinstitusjon. Deriblant i forhold til kostnad så viser det at prosjektet har hatt en del ressurser og midler for å prøve ut ulike ideer som eksempel:

Vi inviterte alle elever fra utvalgte skoler til å bli med på en turne til Vestlandet. Jeg husker ikke hva hensikten med dette var, men fokuset var å sette i gang prosjektet for å få kontakt mellom oss og elevene, og mellom elevene fra Oslo. Vi ville skape møte mellom ulike type ungdom og se hvordan dette fungerte videre i opplegget (MiFA ansatt 2).

Gjennom dette utsagnet kommer det frem at hensikten bak prosjektet at det var i forhold til markering og nettverksbygging svært viktig for prosjektet. Kostnadene ble brukt til å få et mer fast mønster på hvordan prosjektets posisjon kan bli. Det var litt den metodikken som gav utslag for arbeidet i MiFA prosjektet. Kostnadene ble en del av virkemidler til å fokusere på målgruppen og til å kartlegge elevenes behov slik at det kunne bidra til tilrettelegging av seminarer, kurs og diverse arrangementer for å bidra til måloppnåelse. Prosjektleder har hatt en viktig styringsrolle, og derfor er det viktig å se nærmere på prosjektleders styring og arbeid.

Prosjektlederskap:

I denne perioden av MiFA prosjektet har prosjektlederen hatt en stor rolle. Ut ifra intervjuguiden handlet første spørsmålet om hva slags posisjon de hadde i prosjektet og når de ble ansatt i prosjektet. Siden jeg tidligere har nevnt at det har vært en prosjektleder i prosjektets begynnelse er det ut ifra denne informantenes forklaringer og beskrivelser som har mest vært i utgangspunkt for dette kapitlet.

Det var ganske individuelt. Akkurat den første fasen var veldig meg, og det var ingen andre som var ansatt i begynnelsen. Jeg hadde ingen sekretærer og jeg hadde heller ingen prosjekt medarbeider, det var bare meg, men etter hvert så ansatte jeg flere i prosjektet (MiFA ansatt 1).

Dette gir en mer eksplisitt forståelse av prosjektlederens rolle og hvordan lederens rolle har vært styrende i prosjektets første del. I forhold til prosjektlederskaps rolle er det en grunnleggende faktor som legger grunnlag for hvordan prosjektet fungerer og organiseres. Det finnes to typer av styring den første er mer strukturert styring mens den andre går ut på en mer ustrukturert styring. I følge Jessen (2005) og Hallin & Gustavsson (2012) er det en del kriterier som forklarer styringsfunksjoner. Ustrukturert styring innebærer at lederen ikke har alt under sin kontroll, er åpen for alle slags forslag og har gitt litt av sin styring til medarbeidere slik at de kan utvikle og utforske nye ideer og løsninger. Deriblant vil en mer strukturert styring innebære mer hyppige daglige møter. Hvor lederen har alt under sin kontroll og er hvor medarbeidere ikke har beslutningsrett. I forhold til MiFAs prosjektleder er det litt uklart hvor en slik leder kan plasseres, jeg tror at MiFAs prosjektleder i denne fasen passer til en middels styringsposisjon. I forkant av dette var prosjektlederen veldig bestemt på hvem som skulle bli med i videre utvikling av prosjektet. Blant annet når spørsmålet om ansettelse av mentorer ble spurt, var dette svaret:

Jeg lagde et mentoropplegg hvor vi sendte ut grupper av studenter som var veldig motiverte og opptatt av spørsmål rundt mangfold, integrering, minoritet og majoritet. Jeg ville at de skulle forstå viktigheten av dette spørsmålet. Den gangen var det 16 mentorer som gikk i 30 prosent stillinger. Det viktigste kriteriet for en mentor stilling var å kunne stå foran elevene som hadde bra selvtillit og kommunikasjonsevner til å snakke åpent med elevene (MiFA ansatt 1).

Hva er den viktigste faktor for en god prosjektleder? En leder som kan ta beslutninger og se muligheter, skape kommunikasjon, motivere og samarbeide (Westhagen, 1995). Gjennom de første årene var prosjektlederen også en del av rekrutteringsprosessen. I forhold til dette er det også viktig å få med at forholdet mellom leder og medarbeidere er den mest fremstående når man snakker om prosjekt og verdi. Deriblant vil det også vise til at prosjektlederen gav retningslinjer og delegerte mye av arbeidet til sine mentorer etter hvert. Slik at de som kunne noe om de forskjellige områdene arbeidet med dette. Ettersom mentorene var på plass og arbeidsoppgavene var fordelt, fikk lederen en helt annen stilling som en veiledende og styrende posisjon i prosjektet. Men dette førte ikke til avstand i forhold til lederens rolle. Prosjektlederne viser at deres beste løsninger var å ha et solid team. Forholdet gjorde at mange av arbeidsoppgavene som for eksempel rekrutteringsprosessen og kurset ble mer overlatt til mentorene og prosjektmedarbeiderne. Mye av arbeidsfordelingene har vært en årsak for at de som arbeidet med prosjektet i senere tid ikke har måttet endre på så mye av de grunnleggende elementene dette prosjektet startet med.

5.2.5 Perspective

I analysen av mine data kan det knyttes til at de ulike strategiene, planlegging og posisjoneringer har hatt en varierende utvikling i prosjektet. I forhold til intervjuene nevnes det for eksempel «det som funket og det som ikke funket» oftere enn andre ordtak. Dermed kan det være vanskelig å fastsette hva slags strategier og metoder det ble brukt i prosjektet. Som tidligere nevnt kan dette ha noe med prosjektets start og hvilke funksjon MiFA hadde.

Prosjektet disponerer grunnleggende kreativitet og motivasjon overfor tema og målgruppe. Perspektivene på planlegging, strategi og organisering har gitt grunnlag for videre arbeid med samme temaområde. På den andre siden har det blitt lagt til en klar plan og en styringsgruppe som har fulgt med på prosjektet. Det å fokusere på målene for å utvikle strategi og metoder kan knyttes opp til Universitetet og kunnskap om tema. Gjennom det første målet vises det at mentorene arbeidet med å holde motivasjonsseminarer i begynnelsen som senere ble utviklet til valgfag på skolene. I forskningen knyttes dette til innovative og nye løsninger som ikke er knyttet til tradisjonell prosjektstrategi jfr. «emergent strategy» (Mintzberg og Waters, 2009). Valgfag er i forhold til læreplan og studieløp et fag som elevene på videregående må ha for å fullføre nok studiepoeng. Dette innebærer at faget skal være planlagt og faglig orientert for å

være godkjent som valgfag. I de fleste fagene får elevene karakter, men i MiFA valgfaget fikk elevene godkjent eller ikke godkjent. MiFA valgfaget gikk ut på:

Det ble et mer systematisk, arbeid på de enkelte skoler, hvor elevene hadde jevnlig treff. Vi valgte ut noen skoler og lagde avtale med dem om å gi 2 timers tilbud med valgfag i uka. Dette var i samarbeid med rådgivere, sånn at elevene ble valgt ut av rådgivere på skolen. Det ble valgt ut noen elever som skulle få lov til å delta på det valgfaget og det var en eller 2 studenter som var ansvarlig for denne gruppa (MiFA ansatt 2).

I forhold til Argyris og Schöns (1996) læringsperspektiver passer valgfaget ganske godt til dobbelkretslæring. Dette vises klart gjennom første målsetting hvor det ble arrangert flere motivasjons seminarer på VGS som kan knyttes til (beliefs and actions) deretter fant de ut at dette ikke var godt nok og at flere var interessert i disse seminarene for å få mer informasjon om høyere utdanning (problem). Ut ifra dette problemet kom de til en ny ide om valgfag (Action) og dette førte til at mål 1. og 2 ble dekket (Outcomes). Dette ble en vellykket prosess med gode mentorer og godt samarbeid med skolene. Det som er spesielt med første målet er at rekruttering av elever blir også knyttet til instituttets rekrutteringsstrategi og ut ifra det så var det en fordel å få elevene til å skjønne hvordan studiene er organisert. Neste målsetting er å iverksette tiltak for studenter, for å bidra til et mer inkluderende miljø på UiO. Dette arbeidet møtte en del utfordringer. Når jeg spurte om hva slags utfordringer som oppsto i prosjektperioden var den største utfordringen i følge (MiFA ansatt 1) det å samarbeide med studentforeninger og få dem til å holde seminarer for studenter som allerede studerte på UiO.

Særlig etniske studentorganisasjoner var utfordrende. Det å få dem til å samarbeide var utrolig krevende. Jeg hadde to/tre konkrete forslag til samarbeid med studentorganisasjoner. Jeg ønsket å ha samarbeidet i forhold til målsettingene, slik at de kunne bli en egen enhet i MiFA som kunne jobbe med oppfølging av studentene, men på grunn av stadig diskusjon ble det slutt før samarbeidet startet.(MiFA ansatt 1)

Også senere i prosjektperioden etter at denne prosjektlederen sluttet og en ny leder kom inn ble det gjort flere forsøk på å samle studenter til ulike arrangementer:

I prosjektperioden var det fokus på å få inn studenter, og ta vare på de som var her. Vi hadde arrangert MiFA Kaffe debatter og ulike arrangementer her på UiO som da skulle skape

interesse for mangfold perspektivet. Dette skulle bli en slags arena for inkludering av studenter med minoritetsbakgrunn (MiFA ansatt 2).

Gjennom dette utsagnet vises det klart hvordan det ble arbeidet for å utvikle oppfølging for studenter. Dette viser dermed at målene etter hvert ble utvidet gjennom innovative ideer som både var inspirerende for studentene og for UiO. Dette kan blant annet knyttes til Hallin og Gustavssons (2012) «Goal- seeking» perspektivet hvor målene stadig blir endret og har en mer ustrukturert strategi. Dette har også bidratt til at studentene hadde en stor rolle i utvikling av prosjektet. Samtidig var det en viktig strategi for organisasjonen at studentene, og dermed spesifikke målgrupper skulle ha noen felles aktiviteter hvor man kunne møtes og skape nettverk. Strategien bak dette mål blir forklart slikt:

Det med arbeidslivet var ikke det vi brukte mest ressurser på, men vi hadde med oss dette i bakhode under hele prosjektperioden. Rekruttering handlet indirekte om å få studentene inn og deretter få dem gjennom studie og ut i relevant jobb, det var tanken bak rekruttering (MiFA ansatt 2).

I analyseringen er det også mange aspekter av samme sak som blir sagt litt forskjellig, det innebærer blant annet at en prosjektleder og en prosjektmedarbeider har to forskjellige roller og arbeider ut ifra to forskjellige måter. Når jeg for eksempel spurte samme spørsmålet til (MiFA ansatt 1) ble dette svare:

Jeg snakket med karrieresenteret om at vi kan lage veiledningskurs og seminarer. Jeg og karrieresenteret hadde klare avtaler om at noen av mentorene kunne ut ifra det nye budsjettet få fast stilling på karrieresenteret. Men på grunn av at jeg sluttet ble denne avtalen også sluttet. Årsaken til dette var til dels diskusjoner rundt at samarbeidet var med meg og ikke med de andre i MiFA (MiFA ansatt 1).

I forhold til disse to varierte svarene, er det flere synspunkter som viser til at prosjektroller og fordeling av arbeid har varierte aspekter og vises å ha forskjellige synspunkter ut ifra deres posisjon. Dette viser også at det har vært en forskjell på tenkning om hvordan MiFA prosjektet skulle fremstå i forhold til posisjon og rettigheter. Det siste målet er en spennende felt, fordi dette er et mål som ble utarbeidet i begynnelsen av prosjektet, men som ikke ble fulgt opp videre på grunn av manglende økonomiske midler. Dette målet innebærer

opprettelsen av et studietilbud som skulle bidra til kunnskapsutvikling om det flerkulturelle Norge. Men selv om MiFA jobbet ganske effektivt med å lage et opplegg og sende inn forslag ble dette avslått fra fakultetene. Årsaken var blant annet at lignende fag allerede var i studieporteføljen.

Prosjekt leder og komite laget et forslag til bachelor programmet, men som ble avslått. Grunnen til dette var at dette studium inneholdte fag som allerede var med i andre utviklingsstudier. Blant annet innen antropologi og sosiologi og andre internasjonale studier. Søknaden ble dermed liggende rett og slett ferdig utredet også ble det liksom liggende strandet på. (MiFA ansatt 4).

Dette kan sees i lys av et tidligere kapittel hvor jeg blant annet skrev at noen faktorer fungerte mens andre faktorer ikke fikk gjennomslag. Men dette var både innovativt og nytenkende i forhold til tidligere mål, og i forhold til rekruttering og oppfølging. Dette var et mål som kunne gå begge veier og dette var MiFA ansatte ganske forberedt på. I forhold til disse perspektivene har det forekommet flere endringer utover prosjektperioden og dette skal jeg diskutere nærmere i neste kapitlet.

5.3 Oppsummering

Gjennom dette kapitlet har jeg drøftet ulike aspekter ved prosjektperiode og har fått mer innflytelse på prosjektstrategi og organisering. Gjennom å ha gått dypere inn i ulike deler av prosjektperioden har jeg bygget videre på forståelsen beslutningene og handlingene som ble utført både fra organisasjonens side og fra prosjektlederen. Aspekter fra dette kapitlet kommer til å sette lys på neste kapittel fra prosjekt til satsing.

Ut ifra min begrensede studie ser det ut som at noen av målene er i ferd med å videreutvikles mens andre mål ble avsluttet etter at prosjektet var over. Dermed vil det være vanskelig å kunne analysere prosjektets overgangsfase. MiFA har arbeidet effektivt og samtidig velutviklet organisering og planlegging fra første periode, som da også har påvirket den andre delen etter prosjektperioden. Mange av de forslagene og ideene som ble presentert gav ikke alltid gode resultater og derfor var det noen løsninger som ble videreutviklet mens andre ble skyvet under teppe.

Jeg har dermed lagt mest vekt på både Mintzbergs (2003) strategi teori ut ifra de fem tilnærmingene og strategi typene «delibererte og emergent strategy». Deriblant har jeg også knyttet dette til ytre og indre organisering Jessen (2005) hvor det kommer klart frem at prosjektet har stadig hatt fokus på en mer «emergent strategy» typologi med åpenhet til innovative problemløsninger. I forhold til dette perspektivet kan prosjektets mål bli sett ut ifra «goal- seeking» perspektivet til Hallin og Gustavsons (2012). Hvor det blant annet vises til at prosjektet stadig var ut etter nye metoder og løsninger til å dekke målsettingene på en best mulig måte.

I neste kapittel vil jeg gå nærmere inn på MiFA prosjektets endringsperiode og de siste 6 årene. Gjennom dette kapittelet ønsker jeg å se nærmere på hvilke endringer som ble gjort og hvilke utfordringer MiFA har hatt i de siste årene? Hva MiFA innebærer i dag, er det fortsatt et prosjekt? Hvordan har prosjektet blitt organisert gjennom de siste årene?

6 MIAs strategi og organisering gjennom de siste seks årene

Denne delen av analysen skal handle om endringene etter prosjektfasen og videreutvikling av en ny MiFA-strategi gjennom de siste seks årene. Igjen så vil strategi og organisering gjennom disse årene bli grundig analysert, og jeg vil se på hvordan dette har påvirket organisasjonen. Som tidligere nevnt er strategiplaner svært viktige for utvikling av prosjekter, men spørsmålet er om det ble laget noen nye planer. Denne perioden er mye mer relatert til føringer og organisering fra UiO dermed er det flere innovative og nye løsninger som kommer fram underveis i analysen.

Jeg vil i dette kapitlet ta utgangspunkt i strategikategoriene fra forrige kapittel og diskutere disse i forhold til MiFA-årene etter prosjektperioden. For det første ønsker jeg å se om MiFA fremdeles har noe betydning for organisasjonen og for det andre er det viktig å få frem hvordan dette prosjektet har bidratt til mange gode løsninger for blant annet rekruttering og oppfølging av studenter. Videre ser jeg nærmere på forskjeller og likheter i prosjektperioden og etter prosjektperioden. Dermed vil de fire målsettingene være utgangspunktet for en dypere forståelse av MiFA som prosjekt og MiFA som en satsing.

6.1 Strategi og organisering av MiFA satsing

Hva skjer når et prosjekt ikke slutter, men allikevel ikke er en prosjekt lenger? Litt rart spørsmål, men dette var en av de viktigste største grunnene til at jeg ville utforske dette prosjektet. Hva skjer når et prosjekt avsluttes, er det slik at konklusjonene blir skrevet ned og lagt i en skuff? Eller blir løsningene og ideene brukt videre i andre prosjekter? Hvordan blir resultater og løsninger implementert i organisasjonen? Disse spørsmålene gjør at denne siste perioden blir et spennende felt for analysen. I forhold til organisasjonen og MiFA prosjektet er det viktig å vise hvordan prosjektets overgangsfase har vært preget av at grunntankene fra prosjektperioden blir mer implementert ved Universitet i Oslo.

6.1.1 Plan

MiFA har hele tiden blitt forsøkt å integreres i vanlig arbeid i avdelingene (MiFA ansatt 4)

Overgangsfasen i prosjektet medførte en del endringer og la føringer på det videre arbeidet. Men en ting var klart at avdelingene i organisasjonen skulle prøve å integrere dem i vanlig arbeid. Dette gjelder både ansatte i MiFA prosjektet og samt prosjektets mål. De ansatte har vært fast ansatt ved UiO siden 2008 og målsetningen om å rekruttere flere søkere med minoritetsbakgrunn har vært et strategisk mål siden 2010 (implementert i strategi 2020) som er UiOs strategisk plan. Dette viser dermed at organisasjonen hadde full tro på at et slikt prosjekt var nyttig for rekruttering og oppfølging i den ene avdelingen, men at de to andre målene ikke kunne arbeides videre med på grunn av at oppfølging av studentene skulle bli styrt fra de ulike instituttene som og så veiledet elevene. Planene ble dermed mer knyttet opp til organisasjonen og ble mer implementert i Universitets strategimål for rekruttering og oppfølging av studenter.

Ut ifra dette er det også viktig å legge til hvordan arbeidet med de ulike målene ble en del av organisasjonen. Frem til 2008 var MiFA fremdeles i en overgangsfase mellom prosjekt og satsing. Det var en del endringer i forhold til prosjektets funksjon.

Det var vanlig drift fra 2005. Blant annet ved å holde i gang valgfagene åpnet vi opp for flere skoler (MiFA ansatt 2).

Det er ikke noe man kan gjøre på bare to år. Vi trengte litt mer tid og midler til å lage systemer her på UiO og snakke om å lage systemer som vi kunne implementere ut i fakultetene. Det var tre formål som sto igjen rekruttering, oppfølging og studenter til arbeidslivet (MiFA ansatt 3).

For at tidlige planer skal fungere er det viktig at man holder til de faste rammebetingelsene og målsettingene (Jessen, 2005 & Hallin og Gustavsson, 2012). Men strategiene og metodene kan endres til å bli forbedret i forhold til en tidsdimensjon om hva som kan fungere når (se figur 1). Gjennom Atkinson (1999) «The Iron Triangle» vises det blant annet at tid, kvalitet og kostnad fungerer som regulerende dimensjon og at disse er i et samspill som både kan endre strategiene, målene og organiseringen i et prosjekt. Derfor er samhandling mellom prosjektledere og prosjektarbeidere en viktig prosess, som kan forebygge utfordringer etter at prosjektet er avsluttet. MiFA prosjektet ble ikke avsluttet i 2005 selv om prosjektlederen sluttet. Dette gjorde at MiFA fikk en ny prosjektleder og en av studentene ble ansatt som

prosjektmedarbeider. Det var viktig å ha en ressursperson som hadde kunnskap om prosjektet og kunne videreføre arbeidet de hadde satt i gang. Blant annet blir det nevnt at de fikk finansiell støtte fra kunnskapsdepartementet for de to siste årene før prosjektet tok slutt fra (2004- 2006/7). Og i forhold til disse søknadene ble det sendt inn rapporter som la grunnlag for å få dekket støtte:

For en tre- års periode så sendte vi prosjektrapport til Kunnskapsdepartementet om hva vi hadde arbeidet med og hvordan det gradvis ble arbeidet med målene. Ut ifra dette la jeg til fremtidig utsikter for videre arbeid i prosjektet (MiFA ansatt 3).

Ut fra informantenes svar kommer det fram at MiFA hadde en ganske varierende kurve i forhold til utvikling, og dette gjorde det vanskelig å forklare prosjektet. Hallin og Gustavssons (2012) mener at prosjektet enten har en «goal seeking plan» eller en «Goal oriented plan». I forhold til MIAs utvikling kan det legge merket til at dette prosjektet er en mer «Goal-seeking» prosjekt. Hvor arbeide og planene gradvis blir implementert i organisasjonen og hvor dette blir brukt i forhold til å forbedre tilrettelegging for studenter og elever. Jeg vil i neste kategori gå nærmere inn på posisjonering av MiFA og ansatte i forhold til universitetssystemet.

6.1.2 Position

Prosjektets posisjon er et viktig element for å ha en sammenheng med systemer. Mintzberg (2009) deler denne erfaring med internt og eksternt kontekst. Hvor det ofte kan forestilles at prosjektet ikke er implementert nok til å ha noe å si for organisasjonens arbeid. Gjennom MiFAs posisjon er det flere faktorer som kan vise at dette er satsing som har bidratt til en positiv utvikling i forhold til organisasjonens strategi. Når det er sagt er det også viktige å definere hva MiFA står for i dag. Fra 2003 – 2006/7 har MiFA stått for (Minoriteter i Fokus i Akademia) men fra 2008 har navnet blir endret til (Mangfold i Fokus i Akademia). Dette er en endring som også har endret synet på målgruppen. Når jeg spurte om hvordan og hvorfor navnet ble endret, ble dette svaret:

De fleste minoritetsungdommer er født og oppvokst i Norge og det blir derfor kunstig å sette en minoritetsmerkelapp på dem. Egne segregerte utlendingstiltak fungerer ikke særlig god men et tiltak blir en integreringsarena der minoritetsungdom møter majoritetsungdom, blir det mer attraktiv for dem å delta. Det tror vi er et av suksess kriteriene ved MiFA(MiFA ansatt 2)

Når navnet ble endret så ble også målsettingene, antall skoler, MiFAs funksjon og kostnader endret jfr. «The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012, s.62). Det vil si at det ikke bare var endringer i navn, men også endring i synet på målgruppen, som igjen endret hele prosjektperspektivet. For å få et klarere bilde av MiFA er det viktig å få avklart hvilken status MiFA har i dag. Er det et prosjekt eller en satsning? Gjennom notater og observasjon var det flere beskrivelser som kom fram.

Ja dette er et godt spørsmål. Jeg kan ikke si at det er et prosjekt og jeg kan heller ikke si at det er en del av studieavdeling, så det er MiFA. Det er en satsing innenfor det vi arbeider med i forhold til rekruttering (MiFA ansatt 4).

Gjennom dette kommer det frem forskjellige grunner til å kunne vektlegge hvilke posisjon MiFA hadde som prosjekt og det MiFA er i dag. Dermed vil dette også innebære hvordan strategiene og målsetningene er opparbeidet (Mintzberg, 2003). En annen viktig fokus er hvordan ansattes arbeid ble fordelt og hvordan dette har utviklet til i dag.

I forhold til prosjektperioden har det blitt tidligere nevnt at det var to stillinger i prosjektet hele perioden og etter perioden. Dette var prosjektleder og prosjektmedarbeider, samtidig var det 20 mentorer som skulle arbeidet med rekrutteringsbiten. Når jeg spurte dermed om hvordan stillingene har endret seg over tid for MiFA ansatt 2 og 3 ble svaret gitt med variasjon.

Det var i en periode hvor prosjektleder og prosjektmedarbeider forsvant samtidig og da måtte jeg ta styringen. I denne perioden var jeg både prosjektleder og medarbeider (MiFA ansatt 2).

Jeg har aldri hjulpet til med organisering av prosjektet første mål. De rekrutterte dyktige studenter selv og jeg var med på å lage opplegget for studentene. Arbeidsoppgaven min var oppfølgingsbiten og administrativt arbeid (MiFA ansatt 3).

Både Hallin og Gustavsson (2012) og Jessen (2005) mener at prosjektprosess kan ikke stå stille, dette er en bevegelse som stadig vil endre sin retning og ut ifra dette skjerpes inn kravene og målsettingene til å være mer løsningsorienterte enn hvem som gjør hva. Deriblant er det også flere steder hvor både prosjektledere, medarbeidere og mentorene må samarbeidet som et team slik at deres mål skal fullføres og at de skal lykkes med intensjonen bak disse målene. I gjennomgåelse av prosjektet har det under hele studie blitt referert til tidsperioder

og ut ifra utviklingsperspektivet så har ansattes posisjon også blitt endret. For eksempel svarer en av informantene om arbeidsfordeling senere i prosjektet slikt:

Vi delte oppgavene imellom oss. Kollegaen min (MiFA ansatt 3) tok oppfølging og jeg tok rekruttering. På grunn av omorganisering i sentraladministrasjonen ble etter hvert arbeidet med oppfølging av studenter redusert, blant annet fordi det var uklart hvordan slik oppfølging skal gjøres i praksis. Derfor ble det bestemt at dette skulle bli overlatt til andre deler av organisasjonen (MiFA ansatt 2).

Her kommer det fram at de ansatte fordelte arbeidsoppgavene mellom seg, samtidig som samhandling og samarbeid også vektlegger for å jobbe mot hovedmålene. I dag har begge posisjonene fått rådgiverstilling i UiO. Den ene jobber med rekruttering av minoriteter i tillegg til generell rekruttering. Den andre jobber mest med internasjonale studenter, og oppfølgingsarbeid på systemnivå. Dermed finnes det ingen styreleder knyttet til MiFA. Samtidig er det fremdeles ca. 11 mentorer som arbeider med å rekruttere til høyere utdanning og deriblant samarbeider med rådgiver om arrangementer og diverse andre ting. Begge stillingene ble implementert i organisasjonen og stillingen er tilrettelagt UiOs behov.

I forhold til posisjon mener (Patanakul og Shenhar, 2012) at det alltid er en «winning» aspekt ved posisjoner og dette innebærer at prosjekter skal få til en løsning som kan konkurreres med andre løsninger og dermed skape sin posisjon i organisasjonen. Senere tiden har det i MiFa særlig blitt lagt vekt på to målsettinger, og det ble etter hvert behov for ekstern hjelp for å lage strategisk opplegg med gode effekt.

I 2007- 2008 hadde MiFA det siste skoleåret med valgfag for elevene. Høsten 2008 ble valgfaget erstattet av kurset MiFA- pilot. Det var i denne perioden vi samarbeidet med et konsulentfirma. En av våre ansatte arbeidet både i MiFA og konsulentfirmaet. (han) laget et opplegg og innhold for MiFA- pilot kurset som vi ble fornøyd med og som gjorde samarbeidet med konsulentfirmaet ble sterkere (MiFA ansatt 2)

Gjennom dette er det riktig å forstå at høyere grad av styringssystemer betyr større kompleksitet og jo større denne kompleksiteten blir, desto større kostnader blir det i forhold til konstruksjon av systemet, oppfølging og styringen av dette (Jessen, 2005, s.314). Ut ifra min casestudie vises det at prosjektet har tatt utgangspunkt i mindre kontrollert styringsforhold og det meste av ansvaret har blitt delegert ut ifra teamarbeid og fra prosjektlederen. Dette viser at prosjektet ikke ble mer komplisert og at det lettere kunne

implementeres i organisasjonen. Gjennom eksterne aktører fikk prosjektet nye innovative strategier og metoder som jeg kommer til å se nærmere ut nå. Det vil dermed være viktig å fokusere på at konsulentfirmaet var med i MiFA satsingen fra 2008 til 2011 og etter det så ble MiFA et eget satsningsområde i organisasjonen.

6.1.3 Perspective

Det er ganske klart at etter prosjektets to år ble den siste målsettingen sluttet og dermed så var det igjen det tre målsettinger fra 2005.

1. Rekruttering av flere studenter til høyere utdanning, med hovedvekt på studenter med minoritetsbakgrunn.
2. Iverksettelse av støttetiltak for målgruppen under studieløpet og aktiviteter for å bidra til et inkluderende studiemiljø ved UiO.
3. Arbeide med å formidle/veilede studenter med minoritetsbakgrunn til arbeid etter studiene.

Gjennom målsettinger er det også viktig å legge merke til hvordan organiseringen skjer i forhold til å dekke behovet disse målsettingene krever (Hallin og Gustavsson, 2012). I forhold til det første målet om rekruttering av flere studenter til høyere utdanning har det vært et forløp med valgfag fra 2003- 2008 i skolene hvor det blant annet har blitt aktivt arbeidet med kursopplegg, motivasjonsseminarer og valgfag. Prosjektmålene er knyttet til funksjon, tid og kostnader. I forrige kapittel ble det sagt litt om valgfaget som hovedsak var metoden som ble brukt for å holde kontakt med skolene, rådgivere og elevene.

Vi har en slags fagplan eller et slags arbeidshefte som innebærer tilgjengelige akademiske tekster. Disse skulle danne hensikt og bakgrunnsbilde for elevene. Utvalgte elever arbeidet med tekstene i arbeidshefte og samtidig var mange elever involvert i foreldremøter og lignende. Elevene tok kontakt med foreldrene og prøvde å få dem til å komme på foreldremøter. Gjennom foreldremøtene skulle elevene bidra til å gi informasjon om høyere utdanning (MiFA ansatt 2).

En stor endring fant sted mot slutten av prosjektperioden (2007 til 2008). Valgfagene måtte avsluttes på grunn av en ny reform. MiFA prosjektet var på dette tidspunktet klar over at uansett måtte gjøre noe med kostnadene. Etter 2006 så hadde MiFA ikke lenger finansiell støtte fra departementet og da måtte de søke støtte fra kommunen for å kunne fortsette

arbeidet. Dette ble godkjent og de fikk fortsette med god økonomisk støtte, men på grunn av at valgfaget ikke var en del av MiFAs arbeid så ble denne støtten satt på spill igjen. Dette påvirket dermed MiFAs funksjon og gav nytt perspektiv på MiFAs satsing som da ble mer implementert i universitetet og fikk dermed fortsatt økonomisk støtte fra kommunen jfr «The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012). Fra 2011 og utover har MiFA satsingen blitt enda rendyrket gjennom rekrutteringskurset MiFA – pilot, og dette kurset står igjen som det eneste tiltaket fra prosjektet for å rekruttere videregående elever til høyere utdanning.

Mål nr. 2 hadde i prosjektperioden åpnet for en rekke ulike arrangementer og tiltak for å følge opp studenter som trengte litt ekstra hjelp, Men mange av disse arrangementene ble ikke like vellykket som rekrutteringsarbeidet ble. Et tiltak som ble gjennomført over lengre tid av MiFA- cafeen.

Dette var en debatt som tok for seg et tema, knyttet til det flerkulturelle Norge. Vi henvendte os stort sett til studenter som publikum, og inviterte samfunnsdebattanter, politikere og andre til debatt. Dette gikk ganske bra, men etter hvert som besøkstallene avtok ble dette også avsluttet (MiFA ansatt 2).

Det som er krevende i forhold til å planlegge er å forstå hva arbeidsinnholdet er (Westhagen, 1995). Det som blir utfordringen er hvordan denne metoden har blitt et verktøy for MiFA prosjektet og at gjennom prøve og feile metodikken så utvikles det gode tiltak for ideer og løsninger. Informantene forteller videre at det ble arrangert blant annet kaffedebatter, MiFA lunsj og seminarer med kjente professorer, men på grunn av det etter hvert var få som var interessert i å høre på så ble det i større grad slutt på dette. Etter hvert ble det startet et kursopplegg som tilbydde veiledning i akademisk skriving til studenter som hadde kommet til Norge etter at de startet skolegangen sin.

I denne perioden (2009-2010) så trappa vi veldig opp. Hjelp til akademisk skriving ble et godt utgangspunkt for arbeid. Det ble blant annet gitt veiledning til studenter som skulle skrive akademiske oppgaver og dette ble gjort i samarbeid med erfarne studenter fra samme studie. Dette er et kurs som har fungert ganske bra. (MiFA ansatt 2).

Dette utsagnet tyder på at dette tilbudet ble oppfattet som vellykket, noe som også støttes av at dette arbeidet har blitt videreutviklet av et fakultet og at det fortsatt eksisterer. Ut ifra Jessen(2005) er det viktig at prosjektets løsninger og arbeid skal kunne reflektere og brukes til

organisasjonens fordel. I forhold til MiFAs akademisk skriving er dette et kursopplegg som et av fakultetene har videreført og utviklet til å veilede minoritetsstudenter til akademisk skriving.

Den tredje målsettingen om å arbeide med å veilede studenter med minoritetsbakgrunn til arbeid etter studiene ble avsluttet. Dette ble også ganske tidlig avsluttet i 2008, og var en del av oppfølgingsarbeidet. Dette målet kan knyttes til Jessens (2005) aspektet om organisasjonens indre styring av prosjektet. Jeg vil nå gå over til å se nærmere på hva slags metoder og mønster har fått MiFA til å bli mer implementert i rekrutteringsarbeidet i organisasjonen.

6.1.4 Pattern

Fra 2005 og til 2007 har det vært de samme prosjektmønstrene, med valgfag og oppfølging av studenter. Etter 2007 og frem til i dag har forløpet på utvikling vært utrolig forskjellig. Det første som er verdt å legge merke til er eksternt konsulentfirma som da bidro med å arrangere et kursopplegg for MiFA og dette i seg selv krevde en del virkemidler og metoder underveis i prosessen. Skjedde det en del endringer?

I det arbeidet så sto det klare retningslinjer for studenter om hva de skulle arbeidet med og hva veiledere skulle arbeidet med (MiFA ansatt 4).

På en eller annen grunnlag vil organisasjonen få bruk for kunnskap om hvordan de skal gripe inn og hva som skal kunne utgjøre for målsettingene i forhold til organisasjons strategier og metoder (Jessen, 2005). Det første fokuset blir lagt på planlegging og plan, I forhold til mine observasjoner gjennom dette året og gjennom dataene har det kommet frem til at det ikke blir lagt opp til møter eller rapportering om det arbeidet som utføres. En av informantene forteller deriblant at siden fokuset ligger mer på det praktiske så ser man lite på det teoretiske. Dette igjen viser til utfordringer ved læringsstrategier og overføringer til videre arbeid i prosjektet. Erfaringsoverføringer er viktig og avhengig av skriftliggjøring av utførte handlinger og erfaringer gjort underveis i implementeringsprosessen. Men i forhold til dette prosjektet vises det at det gjennom hele tidsperioden har vært endringer både i forhold til strategi, mål og organisering. I forhold til MIAs tilfelle var det spennende å høre om hvordan de kunne se effekten eller verdien av arbeidet sitt siden de ikke hadde noe skriftlig material for videre arbeid?

Det var ikke noe vitenskapelig undersøkelse, men vi fulgte statistikk og vi fant ut at fra 1 året til 4 året så hadde vi 37 % økning, fra prosjektskolene til UiO, men dette gjelder da også for andre øvrige skoler i Oslo (MiFA ansatt 3).

Dette kan knyttes opp til kotnour`s PDSA sirkel som da innebærer plan, do, study og act (se figur 2, s. 16). I forhold til verdigrunnlaget til MiFA er dette med på å bygge videre på motivasjon til å utvikle planene, arrangere kurs for eksempel, forstå kurset og dermed repetere disse handlingene i senere perspektiv. Dette kan også forklares ut ifra innsamlede dataene at de siste to årene fra 2011- 2013/14 har hatt omtrent samme mønster på rekrutteringsarbeidet som da er MiFA pilot kurset. I forhold til forskningen og litteraturen så er det større fokus på hvordan prosjekter blir organisert og hva man kan lære av case studiene. I forhold til MiFA prosjektet i dag så er det flere oppfølgingsplaner til hvordan pilot kursene skal være og hvordan opplegget skal bygges opp.

I forhold til at jeg har vært ansatt i MiFA satsingen, observerte jeg at det ble brukt ulike læringsmetoder som for eksempel «den didaktiske relasjonsmodellen» av Lieberg og Bjørndal (1978). Dette er en kjent modell i pedagogikkfaget og blir stadig brukt i lærings situasjoner. I forhold til denne modellen blir det lagt vekt på mål, rammer, hensikt, innhold, resultater og handlinger. Denne modellen ble brukt i forhold til opplegg i Pilot kurset. Dermed har konsulentfirma også bidratt til å lage metoder og hjelpeverktøy til at opplegget kan være effektgivende og motiverende for elever. Disse verktøyene kan knyttes til positiv psykologi hvor motivasjon og personlighetstrekk blir fremstilt og brukt for å få elevene til å bli mer bevisst over valgene når de skal søke høyere utdanning.

Hele grunntanken med MiFA har vært, å bidra til at minoritetsungdom skal ha høye ambisjoner og dette går inn på at man tørr å velge studier man er interessert i og at man gjør et bevisst valg (MiFA ansatt 2).

MiFAs arbeid og motiv er å bli kjent med høyere utdanning og dermed ta et bestemt valg når man skal søke til videreutdanning. I forhold til det at MiFA var et prosjekt og det MiFA er i dag har to aspekter som har blitt analysert ut ifra flere perspektiver. Ut ifra dette er det viktig å diskutere utfordringer MiFA satsingen har i dag. Prosjektets definisjon er fortsatt uklart, skal MiFA motivere elevene til høyere utdanning eller til Universitet i Oslo? For det andre er det også en spenningsfelt å se forskjellen mellom vanlig universitets rekruttering og MiFAs

rekruttering til Universitetet. Disse spørsmålene kommer til å bli nærmere sett på i neste kategori.

6.1.5 Ploy

I forhold til de tidligere punktene er det stadig flere nye aspekter og utfordringer som kommer underveis. I forhold til tidsperiodene som jeg har lagt utgangspunkt i så er det slik at prosjektets kjerne og grunnleggende pilarer ble diskutert i forrige kapittel. I forhold til MiFAs senere år har det blitt en del perspektiver som har fått MiFA til å få et eget rom i organisasjonen. Samtidig har det vært endringer som da MiFA og universitet har lagt grunnlag for. For eksempel så beskriver informantene om at 2011 var en periode hvor organisasjonen tok tak i MiFA satsingen og bestemte seg for at dette skulle bli en mer implementert satsing i universitet i Oslo og at det eksterne konsulentfirmaet skulle avslutte med sitt bidrag. Dette kan relateres til The Iron Triangle (Hallin og Gustavsson, 2012). Prosjektet ble dermed institusjonalisert i forhold til organisasjonens strategi og organisering (Mintzberg, 2009).

De store drastiske endringene fra 2008 er at pengene har stadig gått ned. I de første to årene etter prosjektet ble avsluttet så hadde vi ganske mye midler fra kommunen og dette ble raskt brukt opp. Så vi måtte søke på nytt til kommunen for videre arbeid og dette ble dermed ganske usikkert, fordi først så skulle vi ikke få støtte, også ombestemte de seg og vi fikk støtte men dette var mindre enn det som ble gitt tidligere. Dermed måtte vi skalere MiFA- pilot kurset enda mer slik at det var mulig å dekke utgiftene (MiFA ansatt 4).

Ut ifra dette utsagnet vises det klart hvordan kostnad har blitt vurdert i forhold til satsing på dette område. I forhold til MiFAs funksjon har det visst at rekrutteringsområde har vært ekstra verdifull og dette har blitt MiFAs rolle i organisasjonen deriblant blir det også arbeidet for oppfølging av studenter men det vises i mindre grad. Hallin og Gustavsson (2012) mener også at «The Iron Triangle» kan ha en motsatt effekt. I noen casestudier relatert til prosjektarbeid vises det at tid for eksempel ikke gir mening til prosjektets utførelse. Dette kan vises i forhold til konkurranse baserte prosjekter og læringsorienterte prosjekter (Argyris og Schön, 1996). I forhold til den første vil tidsperspektivet være en del av press faktor til å utføre innen en viss tid, mens i forhold til læringsorienterte prosjekter vil hovedfokuset ligge på funksjonen istedenfor tidsperspektivet. Disse to prosjektdelingene kan også knyttes til «delibererte strategy og emergent strategy» (Mintzberg og Waters, 2009) hvor det på den ene siden blir

lagt til klare rammebetingelser og målsettinger og på den andre siden er det mer åpenhet til endringer. I forhold til prosjektperioden hvor det var arbeidet tok mest utgangspunkt i «emergent strategy» kan MiFA satsingsperiode bli knyttet til «delibererte strategy». Dette kan forklares gjennom utvikling og organisasjonens styrende funksjon i MiFA satsingen.

6.2 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt tatt utgangspunkt i to perioder, endringsperioden og de siste årene som MiFA satsing. I forhold til denne perioden av MiFA har det gått sakte med tiden i forhold til prosjektperioden, gjennom de seks årene har det visst nedgang med blant annet målsettingene, rammebetingelsene og finansiell støtte, men på den andre siden har de siste prosjektårene også bidratt til blant annet utvikling av et pilot- kurs opplegg som ser ut til at organisasjonen er fornøyd med og ønsker å fortsette med. Opplegget innebærer blant annet målplaner og kursplaner som også vil være delmål for MiFA satsingen. Deriblant har antall skoler blitt med og sist men ikke minst har fokuset blitt endret fra minoritet til mangfoldet som da åpnes for flere muligheter og ideer til nye løsninger.

I neste kapittel blir det en sammenligning av kapittel 5 (MiFAs prosjektperiode) med kapittel 6 (MiFA satsings periode). Det vil ut ifra begge kapitlene bli nærmere fokusert på likheter og forskjeller mellom begge periodene og hvordan prosjektet har implementert i organisasjonen i dag. Utgangspunktet blir tatt i forhold til de fem kategoriene til (Mintzberg, 2003) perspective, ploy, pattern, position og plan.

7 Fra prosjekt til satsing (sammenligning av kapittel 5 og 6)

Jeg har gjennom kapittel 5 og 6 benyttet flere perspektiver på strategi, organisering og utvikling. Disse perspektivene mener jeg komplementerer hverandre, samtidig som de utfordrer hverandre. I henhold til disse vinklingene har problemstillingen fått klarere syn på blant annet hvordan teoriene skiller seg fra hverandre og samtidig utfyller hverandre. Strategi prosesser er komplekse og dermed har denne oppgaven kanskje vært med til å belyse at strategier generer omfattende prosesser for å kunne utvikle til gode løsninger og metoder både når det gjelder prosjektperioden og selve prosjektimplementering i organisasjoner. Deriblant vil også læringsstrategier gjøre etterarbeidet og løsninger mye mer faglig knyttet og bidra til forbedringer underveis i prosjektutvikling. Gjennom prosjektorganisering er det nyttig å bevisstgjøre hva prosjektet inneholder og hvordan det arbeides fremover til prosjektets slutt. Men for at alt dette skal være nyttig må det legges vekt på hvordan prosjekter kan bidra til som støttende funksjon for organisasjoner og dermed må det vises et helhetlig perspektiv mellom organisasjon og prosjekt. De fleste organisasjoner og bedrifter i dag har en stor del av prosjekter som gjennom ulike prosesser forbedrer løsninger og videreutvikler bedrifter og organisasjoner i dag. Det er klart at prosjekter har en verdi i seg selv og kan vises til å ha en styrende makt ved siden av organisasjonen, deriblant vil prosjekter som er fullført være mer tillagt organisasjon og dermed blir det vanskelig å definere dette med klare rammer. Ut ifra dette perspektivet er det derfor viktig å legge til at prosjekter utvikler stadig nye strategier som også kan være relevant etter at prosjektet er avsluttet som Mintzberg og Waters (2009) vektlegger.

Gjennom oppgaven er det vist at Jessen (2005) og Hallin og Gustavsson (2012) er opptatte av hvordan prosjekter blir organisert og utviklet i en organisasjon gjennom ulike artefakter, planlegging og metoder. De er opptatte av ytre og indre organisering av prosjekter, samtidig eksterne og interne styringsperspektivet i forhold til organisasjoner. Ut ifra flere teorier om hvordan prosjekter bør organiseres, er det også flere likhetstegn i teorien om prosjektorganisering. Gjennom å bruke «The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012) viser det til tre grunnleggende prosesser tid, kostnad og funksjon. På den andre viser disse prosessene å ha en stor sammenheng med Mintzbergs (2003) fem strategiske kategorier som

da er en del av prosjektets betydning i helhet. Men for å kunne tydeliggjøre hvordan organisasjoner og prosjekter har en sammenheng er det viktig å bevisstgjøre at disse tilnærmingene og faktorene gjør en forskjell for prosjektet og for organisasjonen. Gjennom Mintzberg og Waters (2009) fokusering på to typer av strategier « Emergent og delibererte strategies» blir det lagt vekt på strategier på et organisasjonsnivå, mens i forhold til Mintzbergs (2009) fem kategorier er det blitt lagt vekt på prosjektets strategi nivå. Dette kan dermed knyttes til likheter og forskjellen mellom MiFAs prosjektperiode og MiFA som en satsing i organisasjonen.

7.1 Likheter og forskjeller fra prosjekt til satsing.

Gjennom MiFAs prosjektperiode vises det dermed at de fem kategoriene kunne knyttes til prosjektets internt organisering. Dette vises gjennom dataene hvor det blant annet ble påpekt at prosjektet hadde frie hender og at prosjektlederen fikk komme frem til egne strategier og metoder til å gripe fatt til problemområde. I henhold til dette var det prosjektlederen som da hadde en styrende funksjon i prosjektets omgivelser blant annet ansettelse av mentorer og arbeid med rammene og målsettingene. I forhold til Mintzbergs og Waters (2009) teori blir det redegjort for at MiFA prosjektfase hadde en mer «emergent strategi» fokus som da også fører til en mer adhokkratisk organisasjonssyn. Gjennom en slik prosjektperiode var det dermed åpenhet til å eksperimentere på ulike nivåer og ut ifra disse eksperimentene ble det etter hvert utviklet nye strategier. I forhold til «emergent strategi» og «strategisk plan» vises det i dataene at det ikke var noe form for konkrete utviklingsstrategier utenom «notatene» som ble sendt til styringsgruppen og akseptert med få kriterier. Dette gjør at prosjektet ikke hadde klare rammer og et klart mål, men allikevel så var det noen ustrukturerte planer som gav grunnlag for videre arbeid med muligheter til mer faste målsettinger (Jessen, 2005). Ut ifra en ustrukturert plan ble det arbeidet for alle fire målsettingene og innspurten var effektivt og vellykket. Denne delen kan særlig relateres til Argyris og Schön (1996) dobbelkrets læring hvor det først ble utført handlinger i henhold med målsettingene og dermed ble det tilrettelagt for problemområde og hvordan dette kunne løses. Etter å ha redegjort for dette ble det tatt nye handlinger ut ifra tidligere erfaring som da gav positive resultater. I forhold til MiFA vil valgfags- opplegget være en suveren eksempel for dobbelkretslæring. Gjennom funnene mine har det blitt demonstrert at nettverksbygging og offentliggjøring av prosjektet var en viktig funksjon for å få kjennskap og dermed støtte fra organisasjonen. Denne prosessen kan

relateres til Engestrøms teori om «Knotworking» (2000) hvor det blant annet blir skapt en kontinuerlig relasjon mellom eksterne samarbeidspartnere og prosjektets ideer, selv etter at prosjektet er utført. Gjennom bevisstgjøring av noen målsettinger kom det klart frem at innholdet og ideene i prosjektet var både verdifull for eksterne partnere som det var for organisasjonen.

Derimot vis man knyttet dette opp til de siste årene etter at prosjektet tok slutt vises det et annet forhold mellom det som var prosjekt og det som ble en mer implementert del i organisasjoner. I forhold til Mintzberg og Waters (2009) teori kan denne delen etter prosjektet bli mer redegjort ut ifra «delibererte strategi». Dette kan vises gjennom analysene fra innsamlet data. Det vises klart at organisasjonen tar over MiFA styring og klargjør for hvilke av målene som skal bli fokusert på og hvilke av målene som ikke lenger skal ha fokuset. Blant annet kan dette begrunnes gjennom stillingsskifte fra prosjektledere til vanlig ansettelse i organisasjonen. Samtidig blir det klargjort at hvordan MiFA satsingen skulle utføres gjennom organisasjonens strategi. Deriblant så ble det direkte kontakt mellom organisasjonen og eksterne aktører. Samtidig så vises det at selv om prosjektet ble avsluttet var det viktig å få finansiell støtte fra en ekstern aktør. Dette kan bli henvist til «The Iron Triangle» (Hallin og Gustavsson, 2012) hvor det blir lagt vekt på kostnad, tid og funksjon. De siste årene etter prosjektet vises å være preget av disse tre faktorene, samtidig som det ble mer fokus på det ene målet i forhold til de andre målsettingene.

Dermed ble det også store endringer fra universitetsledelsen og dette fikk direkte påvirkning på prosjektet målgruppe og funksjon i dag. I forhold til en adhokratisk organisering ble det en mer byråkratisk organisering som da viser forskjellen mellom prosjektperioden og satsingsperiode. Det er vanskelig å vise til at denne forskjellen er bra eller dårlig, men i forhold til løse ideer og eksperimenter kommer det klar frem i dataene at de i MiFA satsingen har fått en mer jevnlig og stabil utvikling. Derimot viser det også en forskjell på hvordan læring kan knyttes opp til denne delen av MiFA som da kan relateres til en mer enkeltkretslærende prosess (Argyris og Schön, 1996) hvor det blir direkte gjort nye endringer i forhold til problemområde og deretter blir det lagt frem til en handling og til slutt resultat. Dette kan knyttes opp til MiFA- Pilot kurset som da er en videreføring og med mer utviklet versjon av MiFA valgfaget fra prosjektperioden. Ut ifra enkeltkretslæring i MiFA satsing viser det å ha tilknytning til MiFA prosjektet, hvor det ut ifra grunnleggende strategier og planlegging har i dag blitt til en mer rutinemessig og kontinuerlig kurs som utføres hvert år.

Dette er en utvikling som viser til hvor godt organisert akkurat dette målet har blitt for Universitet i Oslos rekrutterings strategi. Deriblant er det en utfordring å forklare MiFAs behov som et eget rekrutteringstiltak og organisasjonens rekrutteringsarbeid. Jeg spurte blant annet en av informantene om forskjellen og svaret ble slik:

Vi er et nettverk eller gruppe som samarbeider, og diskuterer hvor vi kan bruke erfaringene fra MiFA til det store rekrutteringsarbeidet (MiFA ansatt 2).

Dette utsagnet viser klart hvordan MiFA har blitt mer implementert og en støttende funksjon for organisasjonen. Blant annet med forholdet mellom mikro og makronivå (Jessen, 2005).

Gjennom disse perspektivene kan det oppsummeres til at det er forskjell mellom prosjektperioden i forhold til strategiperspektivet og organiseringsperspektivet fra organisasjonsnivå og prosjektnivå. Samtidig så har det blitt mer bedre organisert i forhold til organisasjonens rekrutteringsstrategier og løsninger. Dette har også vist gode resultater med oppfølging av studenter som eksempel akademisk skriving ved Det Utdanningsvitenskapelige fakultet. Deriblant er det viktig å forstå historien bak MiFAs 10 år fra et prosjekt til en satsing (se figur 1). Prosjektet gikk i spissen for å utvikle noe som universitetssystemets rekruttering tok opp i seg. Dette kan vises gjennom at MiFA fungerer ideelt som en del av rekrutteringsstrategi for Universitetssystemet og dermed er det 1/3 del av prosjektet som er igjen gjennom MiFA- pilot kurset.

8 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å svare på hvordan MiFAs (Mangfold i Fokus i Akademia) utvikling har vært både når det var et prosjekt og som en satsning i dag. Hovedspørsmålet mitt har vært:

Hvordan kan prosjekter fungere som støttefunksjon i en organisasjon? Sett gjennom MiFA som prosjekt og integrert satsing ved UiO.

8.1 Hovedfunn

Gjennom å kunne besvare problemstillingen har jeg først sett på hvordan Mintzbergs teori om strategi perspektivene kan være nyttig verktøy for MiFAs prosjektets avdekking, men også nyttig i forhold til utviklingsmuligheter og forbedringsmuligheter. Videre har jeg også sett på hvordan et prosjekt har en viktig rolle inn i organisasjoner, slik at det kan bidra med nye og innovative løsninger i organisasjonen. Gjennom dette har jeg også beskrevet MiFAs historikk, mål og verdier som prosjekt og i dag som en satsning. Dermed er det også viktig å være bevisst på at det kan være forskjell med det MiFA var som prosjekt og det de er i dag i forhold til artefakter, verdier og satsing som er grunnleggende for implementering i organisasjonen. Jeg har videre fått sett på at strategier har forskjellig innsyn på MiFA i henhold til prosjekt og som en implementert satsing (Mintzberg, 2003). Gjennom dette har det blitt vist en variasjon mellom prosjektperioden og satsing både i forhold til organisering og i forhold til læringsprosesser i prosjekter.

Ut ifra (Jessen, 2005 og Hallin og Gustavsson, 2012) teoretisk bidrag vises det klart hvor viktig prosjektorganisering er og hvilke utfordringer dette har visst i forhold til min case studiet. Ut ifra «The Iron Triangle» har det blitt fokusert på MiFA prosjektets kostnad, tidsperspektiv og funksjon både i forhold til prosjekt og organisasjon. Det vises gjennom dette at MiFA fikk en mer målbevisste rammer og ble bedre organisert i forhold til organisasjonens strategier og mål. Jeg mener dermed at alle hovedteoriene i oppgaven som jeg har valg i kombinasjon, har gitt et godt grunnlag for å kunne svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålet.

8.2 Begrensninger I oppgaven

Gjennom oppgavens begrensning kunne det får en mer dypgående forståelse om jeg hadde intervjuet flere medarbeidere i prosjektet og ikke ledere i en begrenset posisjon. Jeg kunne gjerne tenkt å få intervjuet noen av mentorene som da har sikkert et annet syn på intern organisering av prosjektet enn det prosjektlederne hadde. I forhold til dette har jeg videre i oppgaven fokusert mest på prosjektets organisering og strategi. Deriblant har jeg innimellom prøvd å knytte prosjektets funksjon til organisasjon og satsing. Ut ifra informantene har det også vært en utfordring å kunne fortelle helt åpent hvordan implementering av MiFA har vært i organisasjonen. Dette kan skyldes at det har vært utfordringer gjennom hele utviklingsprosessen etter prosjektperioden. Deriblant så mener jeg at mye av funnene og teoriene om strategi og organisering viser noen klare trekk på implementering av MiFA i organisasjonen.

8.3 Forslag til videre forskning

Ut ifra valgte teorier kunne jeg kanskje peke på konkurransedyktige prosjekter og offentlige prosjekter. Som da gir et helt annet perspektiv på privat og offentlig virksomhet. Men dette svarer ikke oppgaven om det faktisk kunne fungere vis prosjektet var mer resultatorienterte enn kunnskapsorienterte, dette vil kunne gi en god utvikling for videre samarbeid mellom offentlige og private virksomheter rettet mot felles prosjekter.

8.4 Konkluderende refleksjoner

I forhold til MiFA prosjektets utvikling gjennom 10 år har den viktigste fasen vært endringsfasen mellom prosjekt til satsing. Dette mener jeg fordi det er her man har fått muligheten til å reflektere over og tatt beslutning over hva som skulle videreutvikles fra prosjektperioden og hva som skulle avsluttes. På den andre er dette også en viktig fase for organisasjoner, fordi det er de som har styrende funksjon over prosjekter. For at dette skal være mulig må organisasjoner og lignende prosjekter forstå muligheten i å investere i både tid, ledelsesfokus og ressurser i endringsfasen mellom prosjekt og implementering av prosjekter. Bare slik kan flere løsninger og ideer bidra inn til mer innovativ og lærende organisasjonsutvikling.

Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013): Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2.utg). Oslo, Fagbokforlaget.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996): Organizational learning II: theory, method, and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Atkinson, R. (1999): Project management, cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of project management, Vol. 17, Issue 6, pages 337-342.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786301000126#>

(hentet dato: 20.01.14)

Dalen, M.(2011): Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming (2.utg). Oslo: universitetsforlaget.

Engestrøm, Y. (2000) Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work: Academy of Finland, Center of activity Theory and Developmental work Research: Ergonomics, 2000, vol, 43, No. 7. (960-974).

Fivelstad, E. Bakka, J. F. Nordhaug, O. (2004): Organisasjon og ledelse (4.utg): Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Hallin, A. & Gustavsson, k. T. (2012): Project management. Oslo, Universitetsforlaget, Liber.

Jessen, S. A. (2005): Mer effektivt prosjektarbeid: I offentlig og privat virksomhet (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009): Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademiske: Oslo

Ledere bør kunne mer om følelser:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/ledere-boer-kunne-mer-om-foelelser/a/10131035/>

(hentet dato: 01.05.14)

Lillemyr, O. F. (2007): Motivasjon og selvforståelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Lund, F.J. (1990): Strategiutvikling: plan og ledelse. Oslo: Universitetsforlaget

Lund, T. (2002): Innføring I forskningsmetodologi. Oslo: Unipub forlag.

Astroza, P. C. T (2010): Et dytt i riktig retning?: behovet for å sikre flerkulturelle elevers overgang til høyere utdanning. Oslo, Masteroppgave:

<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-25566>

(Hentet 05.01.14)

Merwe Der, A. P. Van. (2002): Project management and business development: integrating, strategy, structure, processes and projects. International journal of project management, vol. 20, Issue 5, pages 401-411.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786301000126#>

(Hentet 15.02.2014)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009): Strategy safari: your complete guide through the wilds of strategic management, (2.utg). Harlow: Pearson education.

Mintzberg, H. Waters, J., A. (2009): Of strategies, Delibrate and Emergent: Strategic management journal, Vol. 6, No 3, PP. 257-272.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2003): The strategy process: Concepts contexts cases, (4.utg). United kingdom, pearson Education Limited.

Newell, S. Robertson, M. Scarbrough, H. Swan, J. (2009): Managing knowledge work and innovation, Second edition. Eastbourne: Palgrave, macmillian.

Nordhaug, O.(2004): Strategisk kompetanseledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Patanakul, P. Shenhar, A. J. (2011): What project strategy really is: The fundamental building block strategic project management. Project management journal, vol.43,No. 1,4-20 by the project management institute.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20282/pdf>

(Hentet dato: 15.02.2014)

Systems gap working party report, Association of project managers (1984): Closing the Gaps on project management system: Project management Handbook. London, Butterworth & Co.

Srivannaboon, S. Milosevic, Z. D. (2006): A two- way influence between business strategy and project management. Portland State University: International journal of project management.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786306000524#>

(hentet dato: 03.02.2014)

Westhagen, H.(1995): Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter



Leif Christian Labn
Pedagogisk forskningsinstitutt Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 24.01.2014

Vår ref: 96593 / 2 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.12.2013. Meldingen gjaldet prosjektet:

36393	<i>MiFa prosjektets 4 år. Hva innebærer prosjektet? Deres strategi og utvikling, og veien videre til 10 år</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Leif Christian Labn</i>
<i>Student</i>	<i>Rabia Syed</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldepliktens, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal sendes skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumenter er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Informasjonsskriv:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

MiFA prosjektets 4 år og veien videre til 10 år

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masterstudie i pedagogikk og skrives i henhold med pedagogiske forskningsinstituttet (PFI). Formålet med dette casestudiet er å forske på MiFA (Mangfold i fokus i akademiet) prosjektet. Gjennom observasjon og bruk av kvalitativ forskningsmetodikk ønsker jeg å forske på MiFA-prosjektets strategi, mål og videre arbeid.

Forskningsspørsmålet er: Hva innebærer MiFA i dag og hvordan har prosjektet utviklet seg fra en begynnelse til slutfase? Prosjektets plan, strategi og utvikling gjennom 10 år og deres visjon for videre arbeid.

Informantene er valgt ut i fra arbeidserfaring i MiFA prosjektet og dette innebærer både ledere og ansatte. Siden Casestudiet er basert på 10 år vil det også intervjues tidligere ansatte i MiFA. Informantene blir valgt ut sammen med meg og en ansatt i MiFA.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studiet innebærer blant annet intervju og informasjonsmøte i forhold til datainnsamling. Intervjuene skal ikke være lengre en 30-60 min og tidsintervall kommer til å være forskjellig i forhold til hvem som blir intervjuet. I forhold til konfidensialitet og personlige opplysninger vil det være viktig å ha tilgang til informantenes grunnleggende opplysninger som navn arbeidsoppgaver de har eller hadde i prosjektet. Opplysninger og spørsmålene vil handle om prosjektets strategi, deres arbeidsoppgave og framdrift gjennom de 10 årene. I selvet intervju ønskes det å bruke lydopptak som jeg senere kan transkribere og bruke i masteravhandling. Utenom dette vil det også bli tatt notater underveis for refleksjon. Disse dataene vil bli registrert i oppgaven og vil bli brukt i sammenheng med MiFA prosjektet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er jeg som hovedsakelig kommer til å ha tilgang til personopplysninger, Og hver informant kommer til å få et kallenavn i oppgaven. Siden dette er en masteroppgave vil det også være mulig at oppgaven blir lagt ut på Universitetets database i form av DUO- Bibliotekets lagringsbase.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06. 2014. Etter at studiet er fullført og bestått vil personopplysninger som ikke er med i masteravhandling slettet både i form av notater og opptak.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Navn Masterstudent: Rabia Syed Azhar.

Mobilnummer: 92667839

Veileder: Leif Christian Lahn (Professor institutt for pedagogikk, Universitet i Oslo).

Telefonnummer:22857076

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)