



MPM - Master of Project Management

Hlutverk verkefnastjóra í árangri sjálfstæðra sviðslistahópa á Íslandi

Maí, 2021

Nafn nemanda: Sverrir Páll Sverrisson

Kennitala: 011092 - 2689

Leiðbeinandi: Garðar Eyjólfsson

9 ECTS ritgerð til MPM (Master of Project Management)

ÚTDRÁTTUR

Þau fjölbreyttu verkefni sviðslista innihalda mismunandi verkþætti og ábyrgð. Í íslenskri sviðslistasenu er óalgengt að hlutverk verkefna- eða framkvæmdastjóra sé skilgreint. Þrátt fyrir að sviðslistafólk sjái almennt kostina í því að skilgreina hlutverkið til að létta undir með hópnum í hinum ýmsu framkvæmdaþáttum, þá virðist marga hópa vanta hvatann til að festa stöðu verkefnastjóra í sessi. Sviðslistahópar eru almennt sammála um hvert verksvið verkefnastjóra í hópnum sé, en það er fyrst og fremst að halda utan um alla framkvæmd, eftirfylgni verkþátta og verkskiptingar innan hópsins. Í kjölfarið verður til meira rými hjá öðrum meðlimum hópsins til listsköpunar. Þó er nauðsyn verkefnastjóra innan sviðslistasenu ekki einhlýtt. Þörfin fyrir slíkt hlutverk er ólík milli hópa og helgast að eðli verkefnisins hverju sinni. Meðal sviðslistafólks er mikill áhugi fyrir nýrri tækni til einföldunar á framkvæmd verkefna en reynst hefur mörgum erfitt að finna tól sem hópar geta komið sér saman um og tileinkað sér.

INNGANGUR

Í sviðslistum þarf að huga að bæði listrænni sköpun og praktískri framkvæmd. Vel er mögulegt að hafa hæfni á báðum sviðum, en hversu vel fer saman að bera ábyrgð á hvoru tveggja? Tíma sem varið er í skipulagningu og framkvæmd getur verið á kostnað listrænnar þróunar.

Meðlimir sjálfstæðra sviðslistahópa á Íslandi annast almennt alla þætti verkefna sinna. Ekki bara þá sem snúa að listrænni sköpun og þróun hugmyndar, heldur líka alla aðra þætti framkvæmdarinnar. Þar með talið fjármögnun, verkaskiptingu innan hópsins, fjárhagsáætlanir, markaðsmál, bókanir og fleira.

Meðal þeirrar færni sem verkefnastjórar þurfa að tileinka sér er greining verkefna niður í verkþætti, en mikilvægi verkefnastjórnunar hefur orðið æ ljósara með árunum. Fleiri atriði sem falla undir verksvið verkefnastjóra er samstilling teymis, fjármál og samskipti við hagsmunaaðila. (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfa 4.01, 2018)

Samhliða annarri tækni hefur tæknin innan geira verkefnastjórnunar tekið miklum framförum undanfarin ár, sem auðveldar verkefnastjórum og teyimum almennt utanumhald og framkvæmd verkefna. (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2020)

Aukið vægi og fjölgun verkefnastjóra í teyimum almennt kveikir hugleiðingar um mikilvægi slíkrar stöðu innan ólíks samhengis, þar með talið sjálfstæðum sviðslistahópum, sem hér eru sérstaklega teknir til skoðunar. Hægt er að velta upp spurningunni hvaða hlutverki verkefnastjóri þjóni í árangri sjálfstæðra sviðslistahópa. Hver sé ábyrgð verkefnastjóra í því hlutverki og hver sé þörfina á að skilgreina hlutverkið innan hópsins. Getur tækni á sviði verkefnastjórnunar hjálpað verkefnastjórum að ná árangri með sviðslistahópum?

FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Til að glöggva sig á hlutverki verkefnastjóra í árangri sviðslistahópa þarf að skilgreina hvað teljist árangur innan þess sviðs. Setja þarf viðmið svo árangur sé mælanlegur. Einnig má skoða hlutverkið í stjórnun lista- og menningartengdra greina almennt. Þar kemur til kasta fræðigreinar sem á ensku kallast *arts management* sem héðan í frá verður vísað til sem *liststjórnunar*.

Listum og viðskiptum hefur gjarnan verið att hvort gegn öðru, stillt upp sem ósamrýmanlegum þáttum og jafnvel andstæðum. Er iðulega gengið út frá þeirri skilgreiningu að fögin séu óskyld með öllu og fari illa saman. Út frá þessum sjónarmiðum hefur liststjórnun sem fræðigrein verið umdeild, enda tekur hún til beggja þátta á vegu sem fyrirfinnst óvída meðal atvinnugreina. Í þessu verkefni verður sannleiksgildi þessarar viðteknu nálgunar kannað. (Derrick Chong, 2010) Að lokum verður hlutverk verkefnastjóra í teyllum almennt skoðað, kostir þess og gallar og hvort þeir eigi einnig við í samhengi sviðslistahópa hér á landi. Einnig verður athugað hvort einhverjar af skyldum verkefnastjóra sé hægt að einfalda með tilkomu tækni.

Skilgreining verkefnis og árangur verkefna

Til að skera úr um hvort einstaklingur eða hópur hafi náð árangri þarf að byrja á að skilgreina í hverju hann felist og hvort/hvernig hægt sé að mæla hann. Hér er átt við um árangur sjálfstæðra sviðslistahópa en í stað þess að einblína á árangur þeirra í listrænu samhengi verður hér skoðaður árangur praktísku hliðar starfseminnar í stjórnun hópanna, skipulagningu og utanumhaldi verkefna.

Í daglegu tali er talað um allar þær hversdagslegu iðjur sem við fáumst við á hverjum degi sem verkefni. Að þvo bílinn, kaupa í matinn eða elda er flokkað sem verkefni. Í samhengi fræðigreinarinnar hefur hugtakið verkefni nákvæma skilgreiningu. Í alþjóðlega staðli Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandsins, *Grunnviðmið um hæfni verkefnastjóra*, er skilgreining *verkefnis* eftirfarandi:

"Verkefni er einstök, tímabundin, þverfagleg og skipulögð aðgerð sem er framkvæmd til að raungera samþykktu afurð innan skilgreindra krafna og er háð ákveðnum takmörkunum. Skipulagsheild verkefnis felur yfirleitt í sér starfsfólk allt frá aðstoðarfólki í verkefnisteymi til verkefnastjóra." (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfa 4.01, 2018, bls 17)

Skorður verkefna eru ólíkar og miðast við hvert verkefni fyrir sig, en eins og verkefni eru gjarnan skilgreind, þá er tími, kostnaður og aðföng yfirleitt meðal skorða þeirra. (International Organization for Standardization, 2017)

Út frá þessari skilgreiningu er hægt að miða árangur verkefna sjálfstæðra sviðslistahópa við að skila af sér verkefnum innan takmarkana tímarammans, kostnaðar og aðfanga. Þó svo að þessi skilgreining árangurs snúi einungis að framkvæmdahluta verkefna listahópa má bæta við þeirri kröfu að til þess árangur náist eigi framkvæmd verkefnis ekki að hafa neikvæð áhrif á listræna útkomu þess.

Verkefnastjórnun í lista- og menningartengdum greinum

Hér er vert að kafa ofan í fræðigreinina liststjórnun (e. Arts management), sem snýr að verkefnastjórnun á sviði lista og menningar. Um hana er meðal annars fjallað í bókinni *The Arts Management Handbook*. Ritstjórar bókarinnar segja frá því hversu oft berist athugasemdir um hvort fræðigreinin sé ekki í raun þversögn, þar sem listir og stjórnun séu í eðli sínu andstæð hugtök. Þær lýsa ferli verkefnastjóra í faginu (e. art manager) þannig að á sama hátt og listamaður skapar eitthvað úr litlu sem engu með því að fylla út óskrifað blað, mála á auðan striga eða rjúfa þögn með tónlist, þá býr verkefnastjóri á svipaðan hátt til sýningar, innsetningar eða tónleika sem ekki voru til fyrr en hann settist niður og setti upp áætlun. (Brindle og DeVereaux, 2011)

Talað er um að fræðigreinin hafi orðið til upp úr miðri 20. öld og að þá hafi markmiðið verið að styðja við listasamtök eða stofnanir sem ekki voru reknar í hagnaðarskyni. Fræðigreinin, sem mótaði nám í framhaldinu, hafi vaxið út úr reynslu þessara listasamtaka í Bandaríkjunum á sjöunda áratug síðustu aldar. Þrátt fyrir vöxt greinarinnar og hvatningu talsmanna hennar um fjölgun stjórnenda og aukins strúktúrs innan listaheimsins, þá hafa andstæðingar liststjórnunar talað um þessa nýju tegund stjórnenda í listum sem skaðlega og til þess fallna að grafa undan framförum og frelsi innan listarinnar. (Derrick Chong, 2010)

Á þeim forsendum hefur stjórnun menningar og lista í gegnum tíðina verið haldið aftur á ýmsa vegu og hún lendir að einhverju leyti á milli steins og sleggju, þar sem listageirinn hefur gjarnan nálgast hana með tortyggni og efa, meðan fagfólk í stjórnun hefur haft tilhneigingu til að vanmeta þessa gerð hennar og tekur hana gjarnan ekki jafn alvarlega og stjórnun á öðrum sviðum. (Derrick Chong, 2010)

Stjórnun lista og menningar sem fræðigrein og vöxtur hennar hefur verið líkt tilurð MBA náms. Það var litið efasemdaraugum og talið of fræðilegt. Fólki fannst stjórnun eitthvað sem illa væri hægt að læra í skóla, hér væri reynsla lykilatriði og í raun forsenda. Skylt samtal hefur átt sér stað í liststjórnun, þar sem yfirgnæfandi meirihluti kennara, í það minnsta í Bandaríkjunum, hefur tileinkað sér fagið gegnum reynslu en ekki í skóla. Sú nálgun er síst alslæm, þar sem reynsla er mikilvæg í öllum tegundum stjórnunar og á það ekki síst við um stjórnun í listum. En þessi nálgun hefur skapað og viðhaldið ákveðinni spennu milli fræðimanna og þátttakenda í listalífinu. (Brindle og DeVereaux, 2011)

Þó að mikið vatn hafi runnið til sjávar í þróun liststjórnunar sem fræðigreinar og hún hlotið síaukna viðurkenningu, þá berjast fræðimenn enn við að sýna fram á mikilvægi stjórnunar í lista- og menningargeiranum. Þetta er meðal annars reifað í bókinni *Introduction to Arts Management*, en þar segir höfundur að algengi atvinnuleysis listamanna og erfiðar aðstæður allra geira sviðs- og myndlistar, sé skýrt merki um þörfina fyrir vandaða og stefnufasta áætlun fyrir verkefni listafólks og líf þeirra og feril aukinheldur. (Jim Volz, 2017)

Þá talar höfundur um að háskólar og útgáfur víða um heim keppist við að þjálfa og skapa besta listafólkið en því miður séu fáir háskólar, samtök eða útgáfur sem þjálfi listastjóra (e. art administrator) í að fást við raunveruleikann innan sjálfstæðu listasenunnar (e. non-profit), að reka sitt eigið batterí og takast á við hátt flækjustig og aragrúa nauðsynlegra þátta til að halda því á floti. (Jim Volz, 2017)

Til að ná utan um lýsingu liststjórnunar má styðjast við tilvitnun í Megan Matthews, fyrirlesara við Wisconsin háskóla í Whitewater, úr bókinni *Arts Management*:

"Arts management is an exciting field that allows people to combine business, artistic and organizational skills with activities that make a difference in the lives of individuals and communities. Art management [is] the facilitation and organization of arts and cultural activity. The arts manager is a person working in the field of arts management; a person who, on some level, enables art to happen. Simply put, arts managers bring art and audiences together." (Derrick Chong, 2017, bls 5-6)

Hlutverk verkefnastjóra og verkefnastjórnunar

Til að átta sig betur á hlutverki verkefnastjóra og verkefnastjórnunar almennt í sviðslistahópum er gagnlegt að fara örstutt yfir skilgreiningu verkefnastjórnunar. Í bók Hauks Inga Jónassonar og Helga Þór Ingasonar, *Skipulagsfærni*, þar sem vitnað er í ICB 3.0 staðalinn, er sett fram þessi almenna skilgreining á verkefnastjórnun:

"Verkefnastjórnun er áætlanagerð, skipulag, eftirlit og stýring á öllum þáttum verkefnisins. Aðferðafræðin er hvetjandi fyrir þátttakendur til að ná markmiðum verkefnisins innan samþykkrar áætlunar um tíma, kostnað og frammistöðu eða árangur verkefnis." (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012, bls 41)

Í samhengi við skilgreiningu verkefnis og árangurs, er hlutverk verkefnastjóra að fylgja eftir öllum þeim atriðum sem þarf til þess að verkefnið gangi upp til að skilgreindur árangur náist.

Til staðfestingar á því talar Kerzner um í bókinni sinni *Project Management*, að hægt sé að skilgreina árangursríkan verkefnastjóra sem þann sem hafi náð markmiði verkefnisins;

- innan tímamarka
- í samræmi við kostnaðaráætlun
- í takt við kröfur um frammistöðu og tækni
- með nýtingu aðgengilegra aðfanga á áhrifaríkan og skilvirkan hátt
- með samþykki viðskiptavina eða neytenda

Einnig er þar rætt um kosti verkefnastjórnunar. Þar á meðal er að gera grein fyrir öllum tæknilegum stoðum sem þurfa að vera til staðar svo hægt sé að uppfylla alla þætti verkefnisins. Einnig fellur þar undir skilgreining á tímamörkum verkefnis og mæling árangurs miðað við skilgreinda kvarða. Við það má bæta að kennsl séu borin snemma á vandamál sem geta komið upp í framkvæmd, fyrirbyggja þau með tilheyrandi aðgerðum og átta sig á þegar einhverjum þáttum verkefnis verður ekki skilað eða þurfa lengri tíma. (Harold Kerzner, 2013)

Tækniframfarir í verkefnastjórnun

Með gríðarlegum framförum í tækjabúnaði, auknu vélafla og skilvirkni á þessum sviðum hefur hugbúnaðargeiranum tekist að smíða hin ýmsu tæki og tól til notkunar við verkefnastjórnun. Þrátt fyrir að margir þættir í almennri verkefnastjórnun séu enn þeir sömu í grunninn og þegar greinin þróaðist upp úr miðri síðustu öld, þá hefur þessi tækniþróun haft gríðarleg áhrif á það hvernig við nálgumst verkefnastjórnun. Við getum til að mynda núna sett upp og nýtt okkur flókin módel eða kerfi sem geta auðveldað okkur ýmis atriði við verkefnastýringu; svo sem ákvarðanatöku, áætlunargerðir og eftirfylgni með framkvæmd og útkomu verkefna. (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2020)

Til að átta sig á umfangi þessa geira þá er markaðsvirði hugbúnaðargeirans á sviði verkefnastjórnunar á heimsvísu fimm milljarðar bandaríkjadala samkvæmt grein sem birtist í fréttabréfi Nasdaq í janúar 2021. Virði er spáð hækkun upp í 5,9 milljarða bandaríkjadala fyrir lok árs 2027. (NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel, 2021)

RANNSÓKNARAÐFERÐ

Rannsóknin

Tilgangur þessarar rannsóknarinnar er að skoða hlutverk verkefnastjóra í sjálfstæðum sviðslistahópum á Íslandi, kanna skilgreiningu þessa hlutverks og hvort það hafi teljanleg áhrif á árangur eða velgengni hópsins í framkvæmd verkefna.

Til að afla þekkingar á þessu sviði voru tekin viðtöl við reynda einstaklinga úr sviðslistasenunni á Íslandi. Með rannsókninni er leitast við að fá sýn inn í heim íslensku sviðslistasenunnar og þannig fá vísbendingar um mögulegar úrbætur. Niðurstöður rannsóknarinnar eiga bæði að varpa ljósi á þau atriði sem vel hafa tekist, þau sem verr ganga og helstu kosti og galla skipunar verkefnastjóra sem skilgreint hlutverk innan sviðslistahópa. Seint verður hægt að alhæfa um eina niðurstöðu öllum íslenskum sviðslistahópum til handa, en reynsla fjölbreytts hóps sviðslistamanna ætti að leiða fram rökstudda ályktun um hvernig þessum hlutum er háttað í dag.

Aðferðir við rannsókn

Til greina kom að framkvæma bæði meginlega og eigindlega rannsókn en aðferðafræði eigindlegar rannsóknar reyndist hentugri til að öðlast dýpri skilning á viðfangsefninu. (Sigríður Halldórsdóttir, 2013) Lagðar voru tíu spurningar fyrir viðmælendum. Orðalag og framsetning þeirra var haft eins opið og frekast var unnt til að gefa rými til dýpri umræðu í kjölfar spurninganna. Einnig voru undirbúnar undirspurningar fyrir sumar af þessum tíu spurningum, til að auðvelda spyrjanda eftirfylgni með spurningunum. Umræður einskorðuðust við umfjöllunarefni rannsóknarinnar, þ.e.a.s. framkvæmd verkefna fremur en listræna nálgun eða viðfangsefni sviðslistahópanna sem um ræddi.

Viðmælendum var kynnt rannsóknarefni verkefnisins þegar haft var samband við þau. Þeim stóð til boða að fá nánari lýsingu á rannsókninni og tilgangi hennar ef þess var óskað. Viðmælendur voru því að einhverju leyti undirbúnir undir viðtalið en þó voru spurningar ekki sendar fyrirfram til að hindra fyrirframmótuð svör.

Viðmælendur voru látnir vita áður en viðtölin hófust að öll úrvinnsla og umfjöllun í ritgerðinni yrði nafnlaus. Einungis höfundur og leiðbeinandi vita hverjir viðmælendurnir voru. Viðmælendur voru jafnframt beðnir um leyfi fyrirfram fyrir upptöku. Viðmælendum var gefið loforð um að upptökurnar yrðu ekki nýttar í annað en rannsóknina, að enginn utan höfundur hefði aðgang að þeim og þeim yrði eytt að notkun lokinni. Allir viðmælendur gáfu leyfi sitt fyrir upptöku á viðtölum og notkun í þessa rannsókn.

Ástæðurnar fyrir nafnleysi viðtalanna voru nokkrar. Sú fyrsta var að forðast hlutdrægni lesenda. Þá var talið líklegra að viðmælendur væru tilbúnir að taka þátt í rannsókninni í skjóli nafnleysis. Þriðja og ekki sísta ástæðan var auknar líkur á að nafnlaus rannsókn jyki hreinskilni í svörum viðmælenda og með því fengist raunsannari mynd á rannsóknarefnið sjálft og niðurstöður.

Flestir viðmælenda höfðu reynslu úr starfi með fleiri en einum sviðslistahópi. Ákveðið var að ræða við viðmælendur um reynslu þeirra úr tilteknum, stökum sviðslistahóp. Sá hópur var valinn í sameiningu af höfundi og viðmælenda.

Einnig var sett viðmið að viðmælendi þyrfti að hafa verið hluti af hópnum og hafa tekið þátt í listrænu ferli hópsins, en ekki utanaðkomandi aðili ráðinn inn sem verkefna- eða framkvæmdastjóri. Viðmælendur máttu hafa gegnt slíku hlutverki innan hópsins en hugmyndin var að fá sjónarhorn sjálfra þátttakenda, listafólks sem lögðu til efni og meta út frá þeim vinkli gagnsemi verkefnastjóra. Að mati höfundar var hætt við að utanaðkomandi verkefnastjóri yrði ekki hlutlaust á sitt eigið starf og ætti á hættu að svara spurningum út frá því sem hann teldi höfund vilja heyra.

Viðmælendum var gefinn kostur á að hitta höfund og taka viðtalið í eigin persónu eða taka viðtalið á fjarfundi. Rætt var við fjóra viðmælendur í eigin persónu en fimm í gegnum netið.

Viðmælendur

Viðmælendur voru níu talsins. Haft var samband við tíu einstaklinga og níu þeirra höfðu tök á að taka þátt í rannsókninni. Val á viðmælendum var byggt á ráðleggingum frá leiðbeinanda og fagfólks úr lista- og menningargeiranum. Reynt var eftir fremsta megni að tryggja breidd í vali á viðmælendum. Öll eiga þau sameiginlegt að búa yfir víðtækri reynslu úr sviðslistum og sjálfstæðum sviðslistahópum.

Af níu viðmælendum voru fimm karlkyns og fjórir kvenkyns. Tekin voru viðtöl við alla einstaklingana í sitthvoru lagi, nema í einu tilviki var tekið viðtal við tvo einstaklinga úr sama hópi. Viðtölin voru því átta í heildina. Hér eftir verður talað um þessa tvo einstaklinga sem einn svo ekki sé hægt að rekja ákveðin svör til þeirra.

Úrvinnsla viðtala

Viðtölin tóku frá 45 mínútum upp í 80 mínútur. Flest þeirra voru um eða rétt undir einni klukkustund. Farið var ítarlega í gegnum viðtölin og tekin saman svör hvers og eins viðmælenda við hverri spurningu. Skrifaður var upp sá hluti svara viðmælenda sem beint tengdust rannsókninni nokkuð nákvæmlega en þó var nöfnum, fjölda meðlima hópanna og öðrum upplýsingum sem gætu gefið til kynna um hvaða einstakling eða hóp væri að ræða, haldið frá.

Notast var við forritið Miro til að taka saman svör, þar sem sett voru upp svæði fyrir hverja af þessum tíu spurningum. Hvert svæði var litakóðað fyrir hvern og einn viðmælenda hverrar spurningar fyrir sig. Þessi aðferð einfaldaði samantekt svara við hverri og einni spurningu og úrvinnslu þeirra fyrir verkefnið.

RANNSÓKNARNIÐURSTÖÐUR

Hér á eftir verður farið yfir hverja og eina spurningu og fjallað um svör viðmælenda við þeim. Listaðar eru upp aðalspurningarnar tíu og undirspurningar til eftirfylgni.

Spurning 1

Hvað hefur hópurinn starfað lengi?

- Hversu mörg verkefni hefur hópurinn starfað að saman?
- Hvað er hópurinn stór?

Hóparnir sem um var rætt hafa ólíkan starfstíma að baki. Allt frá árs reynslu og upp í rúman áratug. Mislengt er milli uppsetninga hópanna en allir eiga það sameiginlegt að hafa komið nokkuð reglulega fram, fyrir utan einn hóp sem hefur einungis framkvæmt eitt verkefni. Hóparnir eru einnig misstórir og eru allt frá því að vera tveggja manna og upp í að hafa milli tíu og tuttugu meðlimi.

Spurning 2

Hvernig heldur hópurinn utan um verkefni?

- Notið þið einhver tól til þess?

Fimm af átta hópum halda ekki sérstaklega utan um hvað þarf að gera og voru ekki með neina skipulega skráningu á verkþáttum. Einn af fimm nefndi að sinn hópur notaði þó Google Drive til að halda utan um öll gögn tengd hverju og einu verkefni.

Fjórir af fimm viðmælendum nefndu að þeim fyndist sniðugt að halda skipulega utan um verkþætti, það væri æskilegt eða að þá langaði til þess að gera það en hefðu ekki enn komið því í verk. Þeir sögðust meðvitaðir um að hér mætti gera betur. Einn af þessum fimm talaði um að vera með to-do lista, en styddist ekki við neitt tól og vildi helst ganga í verkin strax í stað þess að safna þeim upp.

Fáar ástæður voru annars gefnar fyrir skorti á utanumhaldi þessara verkþátta en talið var til reynsluleysi og skorti á kunnáttu.

Einn viðmælandi nefndi Google Docs til að halda utan um verkþætti, Notes smáforrit í símanum fyrir glósur og minnispunkta og Facebook hópa til að setja upp æfingaplön. Annar viðmælandi nefndi Google Sheets til utanumhalds um verkþætti sem og fjárhag. Hópur eins viðmælanda notar Excel til að setja upp verkþætti. Þar er einnig sett upp verkefnaáætlun og fjárhagshluta. Innan þess hóps voru jafnframt vikulegir fundir haldnir til að halda verkþáttum uppfærðum.

Þeir viðmælendur sem yfirleitt halda utan um verkþætti nota allir Microsoft Office forrit, annað hvort í sínu venjulega formi eða á netinu í útgáfu Google. Allir gáfu þeir sömu ástæðu fyrir þeirri notkun, að þekkingin væri til staðar, fólk í hópnum væri vant notkun þeirra. Einnig að þau væru aðgengileg. Allir viðmælendur sem nota Google útgáfuna á netinu segja hana verða fyrir valinu vegna aðgengis allra í hópnum að sameiginlegum skjölum á einum miðlægum stað. Tveir viðmælenda nefndu að þessi forrit hentuðu vel til að halda utan um praktíska hlutann en ekki síður þann listræna. Þægilegt væri að hafa allt á sama stað.

Þrjú viðmælanda hafa prófað önnur forrit sérstaklega ætluð fyrir utanumhald um verkþætti. Tveir þeirra nefndu Trello. Samhljómur var um að það væri erfitt og tímafrekt að tileinka sér ný forrit og læra á þau, sérstaklega ef notkun er ætluð öllum hópnum. Það geti haft vond áhrif á skilvirkni hópsins og nóg sé að einn í hópnum tileinki sér ekki forritið til þess að það borgi sig ekki. Það þurfi allir í hópnum að vera samtaka í því að ætla að nota sömu leið. Einn viðmælandann nefndi að sinn hópur hefði komið sér saman um að nota slíkt tól, en hafi ekki náð að tileinka sér það nógu vel og að það hafi í kjölfarið gleymst.

Spurning 3

Hvernig fara samskipti fram innan hópsins?

- Hvaða samskiptamiðlar eru notaðir?

Nær allir viðmælendur nefndu að samskipti hópsins færu í gegnum Messenger, Facebook hópa eða bæði.

Ástæður sem voru gefnar fyrir því að nota þessar leiðir voru að nánast allir væru nú þegar á þessum miðlum, erfitt sé að taka í notkun nýja samskiptaleið sem ekki allir hafa reynslu af, að þessi leið sé sú fljótlegasta til að koma verkefni af stað, allir kunni á þessa miðla og að í gegnum þessa miðla sé oftast hægt að ná í fólk strax.

Flestir voru þó sammála um að þetta væru ekki endilega bestu leiðirnar til samskipta og nefndu í því samhengi nokkra ókosti. Þar á meðal að þarna blandaðist vinnan inn í persónulegt líf, hlutir eigi það til að tynast í flóði skilaboða, óskilvirkni, mikill fjöldi hópsþjalla, erfitt sé að aðgreina vinnutengd málefni frá persónulegum þar sem sami spjallþráður er notaður fyrir hvoru tveggja, óeðlilegt þyki að meðlimir séu alltaf tiltækir í vinnutengda umræðu og að hópmeðlimir neyðist þá til að vera á þessum miðlum.

Nokkrir hópanna hafa prófað mismunandi leiðir til samskipta, þar með talið Messenger eða Facebook, tölvupósta, Slack. Flestir hafa þó endað á að nota Messenger. Tveir hópar halda fund vikulega eða aðra hvora viku. Aðrir hópar halda fundi en ekki með fyrirfram skilgreindu millibili. Mest samskipti eins hópsins utan Messenger, fara fram í gegnum símtöl eða í eigin persónu.

Tveir hópanna nota tölvupóst að miklu leyti fyrir samskipti innan hópsins. Annar þeirra hefur sett upp skipulag að nota Messenger fyrir brýn málefni, en tölvupósta fyrir minna áriðandi atriði. Einnig notast hópurinn við fundarpunkta eða fundargerðir til eftirfylgni af fundum. Tölvupóstur er notaður til að senda fundardagskrá á aðra hópmeðlimi fyrir fundi. Ástæðan fyrir því að tölvupóstur væri notaður, var að sú samskiptaleið væri formlegri.

Tveir viðmælendur sögðu að hóparnir þeirra hefðu látið reyna á Slack forritið fyrir samskipti milli hópmeðlima. Annar nefndi að það hefði gengið í ákveðinn tíma en það færi of mikill tími í að tileinka sér nýja miðla og að það liði of langt á milli verkefna til að þessi leið festist í sessi. Hinn talaði um að þessi leið hefði virkað vel fyrir hópinn og hefði auðveldað samskipti, þá sérstaklega þegar um fleiri málefni var rætt samtímis. Erfiðlega hefði þó gengið að innleiða nýtt tól í hópinn. Rökin voru sú að það þurfi að vera stemning fyrir því í hópnum og allir til í taka það tól í notkun. Sama var upp á teningnum í báðum hópum en um leið og lengra leið milli verkefna datt hópurinn úr æfingu við notkun tólsins, þar sem enginn hópmeðlima notaði það í öðrum verkefnum.

Spurning 4

Er skilgreindur verkefnastjóri eða framkvæmdastjóri í hópnum?

- Af hverju (eða af hverju ekki) er hópurinn með skilgreindan verkefnastjóra?

Í þremur hópnum sem um ræðir, er skilgreindur verkefnastjóri eða framkvæmdastjóri. Allir viðmælendur notuðu titilinn framkvæmdastjóri frekar en verkefnastjóri.

Af þeim þremur hópum þar sem er skilgreindur framkvæmdastjóri, þá eru tveir þeirra hluti af hópnum, en í einum hópnum er utanaðkomandi aðili ráðinn inn af stjórn úr hópi umsækjenda. Svörin frá þessum þremur viðmælendum voru eftirfarandi.

Fyrsti segir, spurður um ástæðuna fyrir því að ákveðið hafi verið að hafa skilgreindan framkvæmdastjóra í hópnum, að svo verði að vera:

"Það er alveg absalút nauðsynlegt. Þetta verður algjör kaos þegar þú ert að búa til hóp þar sem þetta á að vera algjörlega lýðræðislegt. Einhver þarf að bera ábyrgð á framkvæmdinni, til þess að hún gangi eftir."

Annar segir hlutverkið í gegnum tíðina hafa verið óskilgreint þó að ábyrgðin hafi alltaf lent á sama aðilanum. Nýlega hafi þetta hlutverk þó verið skilgreint og sá aðili sé núna opinberlega titlaður framkvæmdastjóri hópsins. Ástæður gefnar fyrir því að hópurinn ákvað að skilgreina hlutverkið eru að það tók of langan tíma að taka ákvarðanir þar sem allir þurftu að komast að sameiginlegri niðurstöðu, framkvæmd var óskilvirk, hópurinn ekki í fullri vinnu og þ.a.l. ekki reglulegir fundir sem gerði óskilgreindum framkvæmdastjóra erfitt með að gefa fljót svör við fyrirspurnum. Skilgreindur framkvæmdastjóri með umboð til að svara, gæti komið svari til skila mun skjótar. Sá aðili fær einnig meira traust frá hópnum til að sinna þessum verkefnum, eftir að hlutverkið var skilgreint.

Þriðji viðmælandinn með skilgreindan framkvæmdastjóra í hópnum sínum, sagði að stuttu eftir stofnun hópsins hafi framkvæmdastjóri verið ráðinn. Áður hafði aðili innan hópsins unnið þessa vinnu án launa. Þá hafði myndast ójafnvægi í hópnum þar sem þessi aðili var óformlega að sjá um öll framkvæmdamál en var á sama tíma einn af listræna hópnum. Erfitt þótti að ætlast til jafn mikils af meðlimum í óskilgreindum hlutverkum án launa. Viðmælanda þótti hlutverk framkvæmdastjóra einnig ekki nógu vel skilgreint og var óviss um hverjar skyldur hans væru.

Í þeim tveimur hópum þar sem framkvæmdastjórinn er hluti af hópnum fær hann ekki borgað aukalega, en sá sem ráðinn var í hlutverkið fær umsamin laun.

Í hópnum hinna fimm viðmælendanna er hlutverkið ekki skilgreint. Í fyrsta hópnum er einn leikaranna titlaður framkvæmdastjóri, en það er einnig stofnandi og frumkvöðull hópsins og fékk því hlutverkið ósjálfrátt. Í hópnum tekur leikstjóri meðvitað hluta af skyldum framkvæmdastjóra, til að dreifa álaginu og stuðla að betri einbeitingu leikara að sýningunni. Álaginu er dreift á enn fleiri í hópnum ef þörf þykir. Í lok síðasta verkefnis var ráðinn kynningarstjóri til að létta á hópnum með markaðsmál. Viðmælandi nefndi að ekki hefði verið fjármagn fyrir framkvæmdastjóra í sér stöðu.

Annar viðmælandi segir svipaða sögu að stofnendur hópsins hafi fengið hlutverk framkvæmdastjóra ósjálfrátt í sínar hendur. Á milli þeirra tveggja skiptist ábyrgð framkvæmdastjóra.

Seinni þrjú hóparnir þar sem ekki er skilgreindur framkvæmdastjóri, segja að þó hlutverkið sé ekki skilgreint að þá falli það yfirleitt alltaf á sama meðlim hópsins. Ástæðan fyrir því er talin vera að sá aðili hefur mesta kunnáttu eða hæfileika á þessu sviði. Í tveimur hópnum verður það til þess að viðkomandi geti ekki alltaf sinnt listræna hlutanum jafn vel og aðrir.

Ástæðurnar hjá þessum hópnum fyrir því að hlutverkið væri ekki skilgreint voru ýmsar; ekki væri til nægt fjármagn sem leiddi til að enginn væri tilbúinn í slíka auka vinnu launalaut, sannfæring hópsins að allir ættu að gera jafn mikið þó svo að slíkt væri ekki alltaf tilfellið, enginn meðlimur hópsins væri raunar efni í framkvæmdastjóra, það vantaði fleiri fyrirmyndir

verkefnastjóra í sviðslistahópum, meðlimir hópsins hefðu ekki lært slíka praktík í sínu námi og þroski hópsins væri ekki nógu mikill til að skilgreina hlutverkin.

Spurning 5

Hvernig er verkaskipting ákveðin?

- Hvert er hlutverk verkefnastjóra í hópnum (fyrir þá sem hafa verkefnastjóra)?
- Hverjir eru (eða væru) kostir þess að hafa verkefnastjóra í hópnum?

Lítið var um skilgreind hlutverk og verkaskiptingu í hópnum. Þrír hafa skilgreindan framkvæmdastjóra, tveir listrænan stjórnanda og einn leikstjóra, en þar sameinaðist hlutverk leikstjóra og verkefnastjóra að miklu leyti.

Í hópnum eru hlutverk almennt fljótandi og ekki fyrirframskilgreind. Utan þeirra hlutverka sem eru skilgreind, verða sjálfkrafa til út frá mismunandi styrkleikum hópmeðlima.

Í sumum hópnum fá meðlimir yfirleitt alltaf sömu hlutverk, en í öðrum skipast hlutverkin eftir því hver hefur tíma, metnað og drifkraft í verkefni hverju sinni.

Nokkrir viðmælendur nefndu sérstaklega að óljós verkaskipting og hugmyndin um að allir gerðu allt og að allir í hópnum séu jafnir sem leiði til þess að allir geri á endanum jafn mikið, ætti betur við listræna hlutann en þann praktíska.

Kostir þess að hafa hlutverk verkefnastjóra skilgreint í hópnum, samkvæmt viðmælendum eru ýmsir. Meðal þeirra eru:

- Auðveldara er að aðskilja hlutverk verkefnastjóra frá listinni. Sá hinn sami getur verið harðari í eftirfylgni praktískra atriða og þarf ekki að sinna listrænum störfum samtímis.
- Auðveldara er fyrir hópinn að gagnrýnan störf verkefnastjóra ef hans hlutverk er skilgreint. Einnig er auðveldara fyrir skilgreindan verkefnastjóra að taka við gagnrýni heldur en meðlims í óskilgreindu hlutverki sem vinnur þessa vinnu.
- Verra er að einhver sem er á sviðinu sé líka í praktískri vinnu. Það getur myndast valdaójafnvægi á milli þeirra sem koma fram í hópnum. Það ýtir undir óöryggi og vonda dýnamík í hópnum.
- Gott er að aðskilja praktísku hliðina og þá listrænu. Leikarar fá að sinna sinni vinnu.
- Þeir meðlimir sem sjá um listrænu hliðina fá að sleppa allri forvinnu umsókna og fjármögnunar. Þeir geta farið beint í þróun hugmyndarinnar.
- Hlutum er fylgt betur eftir. Ef einhver í listræna hópnum fer með hlutverkið þarf sá hinn sami reglulega að taka pásu í listrænu vinnunni. Verkbættir gleymast síður, því skilgreindur verkefnastjóri á auðveldara með að fylgja þeim eftir.
- Meiri líkur eru á framhaldslífi verkefna. Að geta haldið verkinu betur á lofti. Listrænar þátttakendur eru í mörgum tilfellum þreyttir undir lok ferlis og við frumsýningu og eiga lítið eftir til að keyra áfram markaðssetningu á þeim tímapunkti.
- Minni núningur. Verkefnaskipting í höndum eins aðila og í þ.a.l. skýrari.
- Tímasparnaður. Ein manneskja fær traust hópsins til að sjá um ákveðin atriði.
- Skýrari verkaskipting ákveðin af framkvæmdastjóra og skýrari boðleiðir.
- Meira rými hjá öðrum meðlimum fyrir listræna vinnu.
- Minna álag á listafólkinu.
- Fleiri hendur til að vinna nauðsynleg verk.

Þau atriði sem viðmælendur telja vera í verkahring verkefnastjóra eru:

- Utanumhald um verkþætti og verkaskiptingu.
- Samskipti við utanaðkomandi aðila.
- Borga reikninga og laun.
- Bóka aðila fyrir vinnslu á markaðsefni t.d. ljósmyndara, grafískan hönnuð og prentsmiðju.
- Keyra áfram ný verkefni. Finna og bóka gigg.
- Markaðsmál. Hafa samband við fjölmiðla. Fréttatilkynningar og fleira.
- Setja upp fjárhagsáætlanir.
- Almennt að sjá um fjármál.
- Framleiðsla. Að redda hlutum, sækja um leyfi og fleira þess háttar.
- Halda utan um aðra sem koma að sýningunni en listafólkið.
- Setja upp hvaða er sótt um, hvenær og hver gerir það. Mögulega taka að einhverju leyti þátt í umsóknarferlinu eða einhvers konar verkstjórn með því ferli.
- Sjá um að dreifa álaginu jafnt á allt ferlið. Sjá til þess að praktískir hlutir safnist ekki upp og hópurn þurfi að klára þá alla á síðustu vikunum í ferlinu. Setja upp tímalínu.
- "Í raun skilja nokkurn veginn bara listrænu vinnuna eftir fyrir hópinn."

Spurning 6

Hvaða þætti í framkvæmd verkefna á hópurninn auðvelt með?

Fátt var um svör þegar spurt var hvað væri auðveldast í framkvæmdapartinum, nokkur atriði komu upp og voru það helst sýningarnar sjálfar og framkvæmdin á þeim, æfingaplan og skipulagning á þeim, samskipti, samstilling á hópnum og að búa til góða stemningu.

Spurning 7

Hvaða þætti í framkvæmd verkefna á hópurninn erfiðast með?

- Hvaða þættir eru tímafrekastir?

Tveir viðmælenda áttu erfitt með að festa hendur á þá nákvæmu þætti sem voru hópnum erfiðastir í framkvæmdahlutanum. Aðrir voru sammála um að erfiðast væri að fara í praktíska vinnu, sama hver hún væri, þegar listræna vinnan væri komin af stað og þá sérstaklega undir lokin þegar styttist í sýningu. Þá vill hópurninn geta einbeitt sér að því listræna. Einn viðmælendi orðaði svarið á þennan hátt:

"Það sem fer mest í taugarnar á manni er að þurfa að snattast eitthvað, vera í einhverjum snúningum, þegar manni líður eins og maður ætti að vera að gera eitthvað annað. Eins og að fara upp í Grafarholt að ná í einhverja boli, þegar sýningin er ekki orðin til eða þér líður eins og þessi sýning sé bara eitthvað drasl sem verði þér og allri fjölskyldunni þinni til skammar og þú getur ekki gert neitt í því af því að þú ert búinn að taka það að þér að fara upp í Grafarholt að sækja einhverja boli."

Almennt þykir viðmælendum erfitt að taka þátt í bæði listrænni vinnu og praktískri. Það að þurfa að taka tíma frá listrænni vinnu til að sinna þáttum í framkvæmd verkefnisins.

Aðrir þættir sem voru nefndir:

- Tveir nefndu markaðsmál
 - Að skrifa fréttatilkynningar

- Vita hvaða fjölmiðla á að tala við og með hvaða samskiptaleiðum
- Fjárhagsmál
 - Utanumhald um uppsafnaðan kostnað
 - Uppsetning fjárhagsáætlunar
- Umsóknir og styrkir
 - Hvaða styrki á að sækja um.
 - Hvenær á að sækja um hvaða styrki.
 - Hvernig er best að sækja um hvaða styrki.
- Húsnæðismál
 - Halda utan um dagskrá hópsins í æfingar- og sýningarrými.
 - Hvenær er rýmið bókað fyrir hópinn
- Fylgja eftir nýjum verkefnum
- Utanumhald um verkþætti
 - Eftirfylgni eftir öllum verkþáttum
 - Dreifa verkþáttum jafnt yfir ferlið svo þeir safnist ekki upp.

Spurning 8

Hvað mætti betur fara í skipulagi/framkvæmd/samskiptum hópsins?

Meðlimir nefndu ýmislegt í framkvæmd sinna hópa sem betur mætti fara.

- Meðlimir eru að sjá um of marga hluti.
 - Það dreifir huganum og meðlimir geta ekki einbeitt sér nógu mikið að listræna ferlinu sjálfu.
 - Að öll önnur vinna en sú listræna sé á ábyrgð einnar manneskju.
- Halda betur utan um alla þá sem þarf að þakka.
- Samskipti geta verið of hreinskilin, það getur þurft að fara varlegar að fólki þegar eitthvað má betur fara.
- Skipulagning á tímasetningum æfinga og funda þar sem allir komast
- Skýrari hlutverkaskipting
 - Sérstaklega í nýjum tegundum verkefna þar sem ekki er komin reynsla á hlutverk innan hópsins.
 - Almennt að skilgreina verkefni betur og skipta niður í hlutverk.
- Mættu vera virkari í markaðssetningu
 - Taka styrpur á samfélagsmiðlum en ekkert þess á milli.
 - Mætti vera duglegri að safna efni jafnóðum og birta meira reglulega.
 - Hætt er við því að ef langur tími líður á milli þess sem efni hópsins er deilt, að hann gleymist.
- Framtakssemi í framkvæmdamálum
 - Hópurinn er stundum hikandi.

- Hér skortir reynslu og ábyrgðaraðila innan hópsins.
- Betra utanumhald um verkþætti og hver gerir hvað.
- Betra tímaskipulag þannig að álagið sé jafnara og ekki sé allt á síðustu stundu.
- Halda betur utan um verkefnisáætlun og finna betra tól til að nota fyrir hana.
- Hópmeðlimir of meðvirkir.
- Betri samskipti og traust til gagnrýnis og viðurkenningu mistaka.
- Meðlimir passi að taka vinnuna ekki með sér heim.
- Vantar betri verkefnastýringu
 - Fylgja því eftir að hlutirnir gerist.
 - Fylgja eftir almennri verkaskiptingu.

Spurning 9

Í hvaða vandamálum hefur hópurinn lent, í sambandi við framkvæmd verkefna?

Þessi spurning er eftirfylgni spurninganna á undan, og til að ítra þá hluti sem mega betur fara. Ekki gátu allir nefnt atvik við framkvæmdina, þar sem eitthvað kom uppá, en svörin eru ekki ósvipuð svörum fyrri spurninga.

- Erfitt að vera í hlutverki verkefnastjóra og hluti listræna teymisins
 - Þá getur reynst erfitt að reka á eftir praktískum atriðum og halda uppi góðum mórál í hópnum samtímis.
 - Betra væri að hafa sitthvora manneskjuna í þessum hlutverkum, því annars komi það niður á báðum hlutverkunum.
- Eftirfylgni í hópnum er ábótavant
 - Verkþættir eiga það til að gleymast ef enginn er ábyrgur fyrir þeim.
- Tvíbókun hópmeðlima hefur komið reglulega fyrir
- Vantað hefur upp á samskipti innan hópsins
- Auðvelt fyrir meðlimi að setja annað í forgang vegna lítills fjármagns og lágra launa
- Of mikið álag á meðlimum þegar hópurinn sér um alla þætti saman
- Ójöfn verkaskipting og óskilgreind hlutverk

Spurning 10

Hvaða þætti í framkvæmd verkefna telur þú að helst væri hægt að bæta með aðstoð tækni eða tóla?

Ýmsar hugmyndir voru nefndar um hvernig tæknin gæti hjálpað. Ein hugmynd var mest áberandi, en sex viðmælenda nefndu að það væri gott að hafa forrit til að halda utan um alla verkþætti og hver á að sinna þeim.

Fleiri hugmyndir spruttu upp út frá þessu:

- Eftirfylgni á verkþáttum.
- Mótanlegt forrit sem hjálpar til við að nefna verkþætti.
- Utanumhald fundarpunkta, svo að uppsetning sé alltaf eins og eftirfylgni aðgerðapunkta auðveldari.
- Utanumhald um verkáætlun
- Utanumhald um markaðsmál
- Yfirlit yfir vinnuframlag hópmeðlima til að jafna álag á meðlimi hópsins
- Skipulagsapp sérstaklega mótað í kringum leikhús

Fleiri hugmyndir voru einnig nefndar:

- Myndrænt yfirlit yfir tímafjölda þátttakenda.
- Utanumhald um mætingu á æfingar.
- Utanumhald um skilafresti fyrir umsóknir
 - Áminning í tæka tíð fyrir skilafresti
 - Upplýsingar um hvaða styrkir eru í boði
- Áætlun um kostnað í mismunandi verkþætti.

UMRÆÐUR

Áhugavert var að sjá að svör viðmælenda virtust ekki litast eftir aldri hópanna. Hugmyndir viðmælenda um hlutverk verkefnastjóra voru mikið til svipaðar en þó með mismunandi áherslur. Þær virtust ekki endilega vera líkari, hjá þeim hópum sem eru svipað gamlir.

Viðmælendur voru sammála um að það væri hópnum til framdráttar að hafa manneskju í hlutverki verkefna- eða framkvæmdastjóra. Stærsta ástæðan þótti sú að aðrir í hópnum hefðu meira rými til sköpunar og annarra verkþátta verkefnis.

Góður samanburður var í hópnum, þar sem þrír af þessum átta hópum hafa skilgreindan verkefnastjóra. Skýrt kom fram hjá hópnum hvað meðlimir þeirra skynjuðu ríka þörf fyrir skipaðan verkefnastjóra í hópnum. Þessir hópar hafa reynsluna af manneskju í því hlutverki innanborðs og viðmælendur úr þeim hópum töluðu allir sterkt fyrir því að það væri gert. Þeir viðmælendur hafa samanburðinn á því að hafa verkefnastjóra og ekki, sem gefur líka sterklega til kynna kostina við að hafa einn slíkan.

Fyrirfram þótti mér sú kenning líkleg að æskilegt væri fyrir sjálfstæða sviðslistahópa að vera með verkefnastjóra í sér hlutverki, sem væri ekki hluti af listræna ferlinu. Út frá svörum viðmælenda er ljóst að það er ekki einhlítt. Engu að síður skiptir máli að hafa hlutverkin skýr. Hvort sem verkefnastjóri einkorðar sitt framlag við framkvæmd verkefna eða líka að hluta til þátttakandi í listrænni þróun, þá voru viðmælendur sammála um kosti þess að hlutverk væru skýr og verkaskipting öllum ljós.

Eflaust fer það eftir hópum hvort virki betur að hafa verkefnastjóra alveg fyrir utan listrænu vinnuna eða sem hluta hennar. Kostir þess að viðkomandi sjái einungis um framkvæmd er að sá hinn sami getur einbeitt sér algjörlega að þeim hluta meðan aðrir annast sköpun.

Verkefnastjóri hefur þá meira rými til að sinna praktík og getur skýlt öðrum í hópnum fyrir vinnu í öðrum þáttum. Á hinn bóginn eru kostir þess að viðkomandi sé einnig partur af listræna hópnum, að með þeim hætti hefur hann auka yfir- og innsýn í ferlið og verkefnið í heild, sem gerir suma hluta framkvæmdarferlisins auðveldari. Hann þarf þá ekki að treysta jafn ríkulega á aðra í hópnum þegar kemur að þáttum sem koma þarf á framfæri, til dæmis í styrkumsóknum eða framleiðslu á markaðsefni. Þá er líklegra að verkefnastjóri þurfi að deila niður verkþáttum í framkvæmd á fleiri aðila til að geta tekið þátt í þróun sýningarinnar, sem er ekki endilega verra, en krefst meira skipulags og utanumhalds um hver á að sinna hverju.

Atriði sem margir viðmælenda nefndu, sem sýnir fram á gagnsemi sérstaklega skipaðs verkefnastjóra, er að mörg atriði tengd framkvæmdinni eiga til að frestast eða gleymast. Þetta þýðir að þau eiga það til að safnast upp og lenda á síðustu dögum eða vikum ferlisins. Ekki bara er það slæmt fyrir hópinn sem er þá á hápunkti annríkis í listræna sköpunarferlinu heldur væri það hlutverk verkefnastjóra að koma í veg fyrir þá uppsöfnun og að fylgja eftir þessum þáttum svo að þeir kláruðust jafnt og þétt yfir allt ferlið.

Hluti af skilgreiningu á hlutverki og nauðsynlegri hæfni verkefnastjóra samkvæmt ICB 4.0 staðlinum er meðal annars það að verkefnastjóri þurfi að geta brotið verkefni niður í verkþætti og haldið utan um framgang hvers verkþáttar. (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfa 4.01, 2018) Það væri því hópnum í hag að hafa verkefnastjóra sem gæti séð til þess að álagið dreifist jafnt, bæði yfir tímabilið og á meðlimi hópsins.

Nokkuð ljóst var af svörum viðmælenda að þau töldu að tæknin gæti komið að mestu gagni í utanumhaldi verkþátta. Þessa skoðun höfðu viðmælendur óháð því hvort skilgreindur verkefnastjóri væri í hópnum eða ekki. Einnig kom skýrt fram hjá viðmælendum að hóparnir hefðu prófað ýmis forrit eða tól til að auðvelda skipulag, bæði hvað varðar utanumhald verkþátta en einnig fyrir samskipti.

Stærsta hindrunin í vegi notkunar þessara forrita, er tímafrek nám og tileinkun allra þátttakenda. Það þarf að vera stemning og vilji hjá öllum hópnum til að taka upp nýtt tól, svo það gangi eftir og allir tileinki sér notkun þess. Ef verkefnastjóri sér um útteilingu verkþátta og utanumhald auðveldar það upptöku slíkra tóla. Það er þá hans hlutverk að velja tól sem hentar, læra á það, koma hópnum inn í það og auðvelda meðlimum notkun á því. Hér gæti reynsla verkefnastjóra af breytingastjórnun komið sér vel, en í því fagi eru kenndar leiðir til að undirbúa breytingar í teyrum, framkvæma þær og svo festa þær í sessi. (John P. Kotter, 2012) Það sama á við um nýjar samskiptaleiðir. Vandinn virðist vera að þó fólk sé almennt ekki sérstaklega ánægt með Messenger spjallforritið, þá vanti verðugan arftaka/staðgengil þess, eða vanti hvatann til að komast þangað.

Feikimörg tæknifyrirtæki hafa smíðað hinar ýmsu útgáfur af hugbúnaði til að halda utan um og stýra verkefnum. Sumar þessar hugbúnaðarvörur hafa verið í þróun í fjölda ára og eru notaðar af milljónum um allan heim. ("Customers", engin dagsetning) (Taulli, 2020) Í ljósi þess hve margir nefndu að tækni gæti hjálpað til við utanumhald verkþátta, mætti álykta sem svo að erfiðleikar við tileinkun séu helsta hindrunin fyrir að þetta virkaði sem skyldi. Einnig er mögulegt að almennar hugbúnaðarvörur fyrir verkefnastjórnun henti ekki fyrir sviðslistir. Einn viðmælandi nefndi íslenskt smáforrit í þróun sem á einmitt að vera sniðið að framleiðslu og varðveislu sviðslistaverkefna. ("Showdeck", engin dagsetning) Spurningin er hvort hægt sé að þróa hugbúnað sem hentar nægilega vel fyrir sviðslistir að sviðslistafólk sjái hag sinn í að læra á hann og nota. Líklega þyrfti að fá starfsandi sviðslistafólk til að taka þátt í þróun á slíkum hugbúnaði. Einnig þyrfti að vera samstaða meðal sviðslistafólks á Íslandi um notkun hugbúnaðarins. Svör viðmælenda minna segja til um að ef hugbúnaður er ekki notaður í verkefnum yfir ákveðinn tíma þá gleymist hann.

Sumum viðmælendum fannst vanta meiri kennslu á praktískum hlutum í sitt listnám og tel ég að það sé öllum sviðslistahópum til hagsbóta að hafa meiri reynslu af slíkum verkþáttum. Ekki síður er brýnt að sá hluti verkefnastjórnunar sem fer fram í greinum lista og menningar, sem hér hefur verið kallaður liststjórnun, verði meira áberandi í námi hérlendis. Mér finnst ekki ólíklegt að sú grein eigi eftir að blómstra hér á landi miðað við fjölda hæfileikaríkra listamanna á Íslandi, hátt gæðastig listnáms og aðsókn í það.

Meirihluti viðmælenda tók fram að ekki væri haldið skipulega utan um verkþætti, en flestir lýstu yfir vilja til að gera það. Einhverjir nefndu skort á reynslu eða færni í framkvæmdamálum og aðrir skort á frumkvæði eða eftirfylgni. Í öllu falli virðast hóparnir almennt þurfa einhvers konar hvatningu til að komast af stað. Hvort sem það er að bæta verkefnastjóra í hópinn, skipa einhvern innan hóps í hlutverkið, almennt að skilgreina hlutverk og ábyrgð eða fá utanaðkomandi ráðgjöf, virðast hóparnir almennt opnir fyrir að prófa það. Ljóst er að þetta hlutverk hefur ekki fest sig í sessi í sviðslistamenningu hér á landi. Viðtöl leiddu í ljós að það sé almennt ekki svo algengt meðal sjálfstæðra sviðslistahópa og alls ekki sjálfsagt. Mögulega væri hægt sé að innleiða þetta hlutverk í kennslu í sviðslistum hér á landi. Gera hlutverkið viðtekið og að þetta sé skilgreint hlutverk innan sviðslistahópa. Með þeirri þróun geta hópar til dæmis fært betur rök fyrir launum verkefnastjóra í styrkumsóknum, sem aftur bætir þá meiri reynslu af framkvæmdastörfum innan íslenskra sviðslistahópa.

Þeir þættir í framkvæmd hópanna sem viðmælendur töldu að mættu betur fara, yllu vandamálum eða reyndust hópunum erfiðir eru margir hverjir skyldir. Þeir snúast um að meðlimir annist of marga verkþætti, erfitt sé að sinna bæði praktískum og listrænum hlutum, verkaskipting sé óskýr, álag á meðlimum og að utanumhald vanti um verkefnið. Þó svo að margt annað hafi komið upp hjá viðmælendum sneri stærsti parturinn að þessum þáttum. Þá þætti tel ég alla falla undir starfssvið verkefnastjóra sem og aðra sem voru mikið nefndir, þar á meðal fjármál, styrkumsóknir, eftirfylgni og hvatning.

Óskandi er að þessar niðurstöður geti orðið sviðslistahópum hvatning til að skilgreina hlutverkin og taka praktísk mál fastari tökum. Leiti sér aðstoðar ef þess þarf, en fyrst og fremst að taka af skarið og greina í sameiningu hvað má betur fara.

NIÐURSTÖÐUR

Fljótandi og óljós hlutverkaskipting og frelsið sem henni fylgir getur hentað vel í listrænni sköpun, en hentar verr í praktískum málum eins og framkvæmd verkefna. Þó að hlutverkaskipting í sviðslistahópum virðist ráðast nokkurn veginn sjálfkrafa út frá styrkleikum meðlima hans og þeir viti nokkurn veginn hvað hver gerir, tel ég hjálpa mikið til við allt skipulag að þetta sé skilgreint sem skýrum hætti. Það minnkar líkur á að verkþættir týnist og skýrir hver ber ábyrgð á tilteknum þætti.

Ég tel að notkun hinna ýmsu forrita til að auðvelda verkefnastjórnun séu sviðslistahópum til hagsbóta. Sérstaklega tek ég undir þá skoðun viðmælenda að mikilvægt sé að nota slíkt tól til að halda utan um verkþætti og skipta þeim niður. Það að sviðslistahópur hafi slíkt tól og verkefnastjóra sem hefur vald á því, tel ég að sé ótvíræður kostur og geti auðveldað hópnum allt er snýr að framkvæmd verkefna.

Þá er ótalinn tímasparnaðurinn sem slíkt tól og skipun verkefnastjóra hefur í för með sér. Vinnslutími verkefna styttest enda fer þá skemmri tími í að deila verkefnum milli önnur

kafins listafólks og leysa úr flækjustigum framkvæmdar. Auk þess einfaldar slík skipan mála allt ferli, frá fyrstu skrefum skipulags til uppsettrar sýningar.

Niðurstaðan er því sú að lítill vafi leikur á um gildi verkefnastjóra. Útfærslan á hlutverki hans er hins vegar meira vafamál, og skyldi túlkað í samræmi við þarfir og áætlanir hvers hóps fyrir sig.

Almennt virðist sviðslistafólk sjá kosti þess að hafa verkefnastjórahlutverk. Út frá viðtölum má ætla að hlutverk verkefnastjóra í sjálfstæðum sviðslistahópum sé ekki að hann eigi að annast um framkvæmdina í heild, heldur hafa yfirsýn yfir hana, vita hvað þarf að gera og hvenær. Hann skyldi þekkja styrkleika hópsins og útdeila verkþáttum á hópinn samkvæmt því. Þá sinnir verkefnastjóri eftirfylgni með öllum verkþáttum, því á endanum er það hans að bera ábyrgð á að framkvæmd verkefna standist settar kröfur, klárast á réttum tíma og í samræmi við áætlaðan kostnað með þau aðföng sem hópurinn hefur.

ÞAKKIR

Höfundur vill þakka öllum viðmælendum sínum fyrir að taka sér tíma í viðtöl. Garðari Eyjólfssyni leiðbeinanda fyrir stuðning og aðstoð við verkefnið. Guðrúnu Sóleyju Gestsdóttur fyrir yfirlestur og endalausán stuðning. Fjölskyldu sinni fyrir stuðning og þolinmæði í gegnum verkefnið og námið. Birgi Hrafni Birgissyni fyrir hvatningu í námið og á meðan á því stóð. Bekkjarsystkinum fyrir samfylgd og stuðning. Vinnufélögum fyrir mikinn skilning og sveigjanleika.

HEIMILDASKRÁ

Customers. (Engin dagsetning). Sótt frá <https://www.atlassian.com/customers>

Derrick Chong. (2010). Arts management. Routledge.

Global online project management software industry: Global online project management software market to reach US\$5.9 billion by the year 2027. amid the COVID-19 crisis, the global market for online project management software estimated at US\$3. (18. jan 2021). *NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel* Sótt frá <https://www.proquest.com/wire-feeds/global-online-project-management-software/docview/2478465395/se-2?accountid=28419>

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfa 4.01. (2018). <https://www.vsf.is/static/files/VottunICB4/110005-icb4-final-31082018-icelandic.pdf>

Harold Kerzner. (2013). Project management. John Wiley & Sons, Inc.

Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). Skipulagsfærni. JPV útgáfa.

Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2020). Project: Execution. Routledge.

ISO 10006. (2017). <https://www.sis.se/api/document/preview/922848/>

Jim Volz. (2017). Introduction to arts management. Bloomsbury Publishing Plc.

John P. Kotter. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

Meg Brindle og Constance DeVereaux. (Ritstjórar). (2011). The arts management handbook. Routledge.

Showdeck. (Engin dagsetning). Sótt frá <https://www.showdeck.io/>

Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Handbók í aðferðafræði rannsókna. Háskólinn á Akureyri.

Taulli, T. (3. okt 2020). Asana: Secrets To Creating Software That Customers Love. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tomtaulli/2020/10/03/asana-secrets-to-creating-software-that-customers-love/>