



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Elvebakk, Fredrik Bratli

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI - Prosjekt Familielos -



Eksamenskode og navn:

BTH25321 – Bacheloroppgave Prosjektledelse

Utleveringsdato:
04.01.2016

Innleveringsdato:
01.06.2016

Stuedsted:
BI Oslo

Studium:
Økonomi og administrasjon

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.


FORORD

Jeg har hatt gleden av å følge prosjekt Familielos som er organisert ved NAV sosialtjenesten i bydel Søndre Nordstrand i Oslo. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til prosjektleder som har vært svært imøtekommende, hjelpsom og velvillig gjennom hele arbeidet og prosessen med oppgaven. Jeg vil også takke de øvrige prosjektmedarbeiderne for all tid og informasjon jeg har fått. Den positive innstillingen fra prosjektets side overfor meg har vært av stor betydning for min besvarelse.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Sven Tharaldsen og Jan Terje Karlsen for inspirerende og lærerike forelesninger gjennom høst- og vårsemesteret, samt gode veiledninger. Dette har betydd veldig mye for mitt arbeid og innstilling knyttet til faget *Prosjektledelse*.

Arbeidet med fordypningsfaget på høsten og bacheloroppgaven på våren har vært lærerikt og veldig spennende fra start til slutt. Jeg har tilegnet meg masse ny kunnskap, som jeg definitivt kan ta med meg videre til en mastergrad og arbeidslivet, når den tid kommer.

Oslo, 01. juni 2016



Fredrik Bratli Elvebakk

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
SAMMENDRAG	IV
KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV ORGANISASJONEN OG PROSJEKTET	1
1.1.1 <i>Presentasjon av virksomhet</i>	1
1.1.2 <i>Valg av prosjekt</i>	1
1.1.3 <i>Bakgrunn for prosjektet</i>	2
1.1.4 <i>Prosjektets betydning</i>	3
1.2 BESKRIVELSE AV PROSJEKT FAMILIELOS	3
1.2.1 <i>Prosjektets utforming</i>	3
1.2.2 <i>Initieringsfase</i>	3
1.2.3 <i>Prosjektets mål og formål</i>	4
1.2.4 <i>Mandatet</i>	5
1.2.5 <i>Prosjekttype og organisering</i>	5
1.2.6 <i>Planleggingsfase</i>	7
1.2.7 <i>Gjennomføringsfase</i>	8
1.3 VURDERING AV PROSJEKTET	9
1.4 PROBLEMSTILLING	10
KAPITTEL 2: TEORI	12
2.1 ORGANISERING	12
2.1.1 <i>Ekstern organisering</i>	13
2.2 PLANLEGGING	14
2.2.1 <i>Milepæler</i>	15
2.2.2 <i>Milepælplanlegging</i>	15
2.2.3 <i>Resultatløp i milepælplanen</i>	16
2.3 KOMMUNIKASJON	17
2.3.1 <i>Intern kommunikasjon</i>	18
2.4 MOTIVASJON	19
2.4.1 <i>Behovsteorier</i>	19
2.4.2 <i>Kognitive teorier</i>	20
2.4.3 <i>Jobbkarakteristikamodeller</i>	21
2.4.4 <i>En helhetsmodell for motivasjon og ytelse</i>	21

KAPITTEL 3: METODE	22
3.1 FORMÅL	22
3.2 VALG AV METODE OG DESIGN	23
3.2.1 <i>Kvalitativ metode</i>	23
3.2.2 <i>Eksplorativt design</i>	24
3.3 DATABEHOV	25
3.3.1 <i>Primærdata</i>	25
3.3.2 <i>Sekundærdata</i>	26
3.4 FUNN FRA DYBDEINTERVJUER	27
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	28
3.6 KRITIKK AV METODE	29
KAPITTEL 4: ANALYSE	31
4.1 ORGANISERING	31
4.1.1 <i>Ekstern organisering</i>	31
4.2 PLANLEGGING	32
4.2.1 <i>Milepæler</i>	32
4.2.2 <i>Milepælplanlegging</i>	32
4.2.3 <i>Resultatløp i milepælplanen</i>	33
4.3 KOMMUNIKASJON	34
4.3.1 <i>Intern kommunikasjon</i>	34
4.4 MOTIVASJON	36
4.4.1 <i>Behovsteorier</i>	36
4.4.2 <i>Kognitive teorier</i>	36
4.4.3 <i>Jobbkarakteristikamodeller</i>	37
4.4.4 <i>En helhetsmodell for motivasjon og ytelse</i>	38
4.5 OPPSUMMERING OG ANBEFALING	38
LITTERATURLISTE	40
VEDLEGG	43
VEDLEGG 1 – ORGANISASJONSKART	43
VEDLEGG 2 – MILEPÆLPLAN 2015	44
VEDLEGG 3 – RISIKOVURDERING	48
VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE	50
VEDLEGG 5 – REFERAT DYBDEINTERVJU 1	51
VEDLEGG 6 – REFERAT DYBDEINTERVJU 2	59
VEDLEGG 7 – REFERAT DYBDEINTERVJU 3	63

SAMMENDRAG

Denne besvarelsen er skrevet med utgangspunkt i prosjekt Familielos ved NAV sosialtjenesten og spesialiseringen BTH 25321 – Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Etter mitt første møte med prosjektleder for Familielos, og en omfattende innføring i prosjektets form og formål, kom jeg frem til følgende problemstilling:

Fører den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos?

I henhold til oppgavekrav har jeg delt inn min besvarelse i fire deler: innledning, teori, metode og analyse. Den første delen er en presentasjon av virksomheten og prosjektet, etterfulgt av en systematisk vurdering av prosjektet og til slutt formulerer og forklarer jeg den valgte problemstilling. I del to har jeg presentert det teoretiske rammeverket for min besvarelse, med utelukkende relevant teori knyttet til min problemstilling. Ved hjelp av intern og ekstern litteratur beskriver jeg teori knyttet til temaene organisering, planlegging, kommunikasjon og motivasjon. Videre har jeg i del tre anvendt metode for å innhente essensiell data om prosjekt Familielos, for å kunne besvare min problemstilling. I denne studien var det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer. Dette ble gjort med et fenomenologisk design, som ligger innunder det eksplorative designet for kvalitativ metode. Avslutningsvis i metodedelen vurderer jeg validiteten og reliabiliteten av undersøkelsene mine, samt gjør en kritisk vurdering av metoden. I siste del av denne besvarelsen gjør jeg en analyse på bakgrunn av teorien presentert i del to og funn fra metoden. Her er hensikten å vurdere prosjektet ut i fra problemstillingen, og komme med en kvalifisert anbefaling. Jeg tar for meg tema for tema, og til slutt oppsummerer jeg delkonklusjonene mine. Prosjekt Familielos har i henhold til teori om organisering og motivasjon dannet seg et veldig godt grunnlag for god prosjektgjennomføring. Når det gjelder planlegging og kommunikasjon, kunne det vært gjort små prosjekttekniske forbedringer som ville vært fordelaktig. Til tross for dette er min konklusjon at prosjekt Familielos er gjennomført på en optimal måte, med nyttig bruk av prosjekttekniske verktøy og hensiktsmessig organisering.

KAPITTEL 1: INNLEDNING

I dette kapittelet skal jeg presentere prosjektet denne studien omhandler, i tillegg til å gi et kort innblikk i den aktuelle organisasjonen. Ved hjelp av en omfattende presentasjon og vurdering av prosjektet skal grunnlaget for resten av besvarelsen være lagt.

1.1 PRESENTASJON AV ORGANISASJONEN OG PROSJEKTET

1.1.1 *Presentasjon av virksomhet*

Bydel Søndre Nordstrand er en bydel sør-øst i Oslo med om lag 38.000 innbyggere per 31.12.2015. Det er en bydel som er preget av ung befolkning og mange med innvandrerbakgrunn. Bydelen dekker et stort geografisk område, med bydelssenter som Holmlia, Bjørndal, Hauketo og Prinsdal. Blant mange store barnefamilier er det store levekårsutfordringer, som er det dette prosjektet befatter seg med. Fritidsavdelingen og idrettslagene spiller en stor rolle i bydelen med tanke på integrering, mestring og folkehelse.

NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte. De lokale NAV-kontorene er brukerens møtepunkt med NAV. Kontoret veileder brukere på arbeids-, familie- og pensjonsområdet og tar imot krav om ytelser. Lokalkontorets andre hovedoppgave er å følge opp brukere som trenger ekstra bistand for å komme i arbeid eller aktivitet. NAV ved sosialtjenesten er organisert innunder NAV-kontoret i bydel Søndre Nordstrand. NAV-kontoret er tuftet på likeverdig partnerskap mellom stat og kommune og skal yte tjenester på en måte som gjør at brukerne opplever kontoret som én tjenesteleverandør.

1.1.2 *Valg av prosjekt*

I forbindelse med skriving av min bacheloroppgave i Prosjektledelse har jeg fått muligheten til å følge prosjektet Familielos i bydel Søndre Nordstrand ved NAV sosialtjenesten. Dette prosjektet har som formål at store velferdsavhengige barnefamilier skal få bedre levekår. Ved hjelp av tverretattlig samarbeid, samt tett og helhetlig oppfølging, ønsker prosjektet å gjøre familiene selvforsørgende. Sosialtjenesten har også intensjoner om å ha et særlig fokus på barn og unges livssituasjon i velferdsavhengige familier.

Etter et hyggelig møte med prosjektleder fikk jeg bedre innsikt i prosjektets form og formål. Med utgangspunkt i oppgavebeskrivelsen og kursbeskrivelsen for kurset *BTH 2532 Bacheloroppgave Prosjektledelse* fant jeg prosjektet *Familielos* svært interessant og relevant for min besvarelse. En imøtekommende og engasjert prosjektleder gjorde valget mitt av prosjekt veldig enkelt.

1.1.3 *Bakgrunn for prosjektet*

Bydel Søndre Nordstrand hadde per 2015, 37 913 innbyggere. 30% av befolkningen er under 19 år og ca. 50% har innvandrerbakgrunn.

Arbeidsledigheten var i gjennomsnitt på 5,5% i 2015. Sosialtjenesten har de siste årene hatt en økning i antall sosialhjelpsmottakere som har forsørgeransvar. I 2013 var det 550 familier med forsørgeransvar som mottok økonomisk sosialhjelp. 93 av familiene hadde mer enn tre barn.

I 2012 ble det utført en undersøkelse om levekår for store barnefamilier som mottok økonomisk sosialhjelp i perioden 2011-2012. Bakgrunnen for denne undersøkelsen var at bydelen ønsket mer kunnskap om familiene. Målsettingen var å kunne iverksette mer målrettede tiltak overfor denne gruppen.

Oppdragsgiver var sosialtjenesten. Bydelen hadde per 1. januar 2012 til sammen 353 barnefamilier med barn i aldersgruppen 0-17 år med fire barn eller flere.

Utvalget i undersøkelsen utgjorde 82 familier (23% av bydelens store barnefamilier). Det som kjennetegnet disse familiene var at de hadde lav inntekt, var mottakere av sosialhjelp, hadde dårlig tilknytning til arbeidslivet, eide ikke sin egen bolig, hadde flyttet ofte og strevde med ulike helseproblemer.

Bydelen ved NAV sosialtjenesten søkte om midler til prosjektet *Familielos* fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, ved Fylkesmannen i Oslo og Akershus i 2014. NAV-kontoret ønsket som sagt med prosjektet å sette et spesielt fokus på de store velferdsavhengige barnefamiliene i bydelen. Disse familiene har ofte sammensatte problemer på flere livsområder. Hovedformålet med prosjektet er derfor å forsøke å bedre levekårene til de store barnefamiliene, og ha et særlig fokus på barn og unges situasjon. Måten man tenker at dette kan gjøres, er ved å tilby en helhetlig og tett individuell oppfølging av hver enkelt familie. Prosjektet har også som mål å utarbeide rutiner, tiltak og metoder for en mer helhetlig innsats overfor familiene innad i NAV-kontoret, men også tverretattlig innenfor bydelen.

1.1.4 *Prosjektets betydning*

Betydningen med prosjektet er at NAV ønsker å få et større perspektiv på hele familien. De ønsker å få frem barn og unges situasjon i de sosialfaglige vurderingene, og synliggjøre levekår, utfordringer og problemer knyttet til det. Prosjektet skal bidra til mer samarbeid på tvers av enheter rundt familier, barn og unge. Det dreier seg om at store velferdsavhengige barnefamilier skal få mer målrettet hjelp. Ettersom det er gjort undersøkelser på dette området som tydelig viser at bydelen står overfor en stor utfordring, er det av stor betydning for NAV og bydelen at de klarer å hjelpe de som trenger det mest. Prosjektet ønsker å hjelpe familiene som trenger det, men også etablere metoder og smarte måter å jobbe mer helhetlig med familier som er brukere av NAV.

1.2 BESKRIVELSE AV PROSJEKT FAMILIELOS

1.2.1 *Prosjektets utforming*

Prosjekt Familielos består av en prosjektgruppe på 11 personer som fungerer som det utøvende nivået i prosjektet. Det er en tverrfaglig sammensatt gruppe av ansatte i bydel Søndre Nordstrand. I tillegg er det en styringsgruppe bestående av 5 personer med et overordnet ansvar. Styringsgruppen er sammensatt av enhetsledere og assisterende bydelsdirektør i bydel Søndre Nordstrand. Prosjektgruppen møtes ca. hver 6. uke og styringsgruppen møtes kun 2-3 ganger i året. Prosjekteier er bydel Søndre Nordstrand ved bydelsdirektøren og oppdragsgiver er bydel Søndre Nordstrand, NAV ved sosialtjenesten. Utformingen er illustrert ved hjelp av et organisasjonskart, se vedlegg 1. Prosjektlederansvaret er tilsynelatende delt mellom enhetsleder ved sosialtjenesten som sitter i styringsgruppen og en prosjektmedarbeider som er ansatt i 100% stilling for prosjekt Familielos. Prosjektmedarbeideren opererer som prosjektleder på utøvende nivå (prosjektgruppen) og er ansvarlig for den daglige oppfølgingen av barnefamiliene.

1.2.2 *Initieringsfase*

Davidson Frame skrev i 1995 at et prosjekt gjennomgår tre følgende faser ved utvikling og avklaring av prosjektet: Behovet skapes, behovet erkjennes, behovet formuleres og bekreftes (Karlsen og Gottschalk 2005, 68-69). For prosjekt Familielos er behovet skapt gjennom årenes løp med stadig økende utgifter for NAV til velferdsavhengige barnefamilier i bydel Søndre Nordstrand. Som nevnt

tidligere i besvarelsen ble det utført undersøkelser rettet mot denne målgruppen, hvor resultatene på lang vei erkjente behovet for tiltak og bedring. Den samme problematikken hadde vært tatt tak i ved NAV-kontoret i bydel Stovner tidligere, dermed var fundamentet for et slikt prosjekt allerede lagt. Når bydel Søndre Nordstrand ved NAV sosialtjenesten i 2014 søkte om midler til prosjekt Familielos ble behovet formulert så presist som mulig, og til slutt bekreftet ved innvilgelse av søknaden.

1.2.3 *Prosjektets mål og formål*

Som en del av avklaringen og defineringen vil det være nyttig for prosjektleder å bestemme hvilke rammer for både kostnader, tid og omfang/kvalitet som gjelder (Karlsen og Gottschalk 2005, 81). På samme måte er det essensielt å utarbeide mål og formål for prosjektet, henholdsvis resultatmål og effektmål (Andersen, Grude og Haug 2016, 44-48). I følge Andersen, Grude og Haug (2012, 53) må prosjekteier vite hva som er formålet med prosjektet. Et formål skal gi utgangspunkt for en ønsket situasjon for organisering og hentyder til at virksomheten vil utføre dagens oppgaver på en bedre eller annerledes måte (Andersen, Grude og Haug 2012, 45). Prosjekt Familielos sitt formål er: *”Store velferdsavhengige barnefamilier skal få bedre levekår.”*

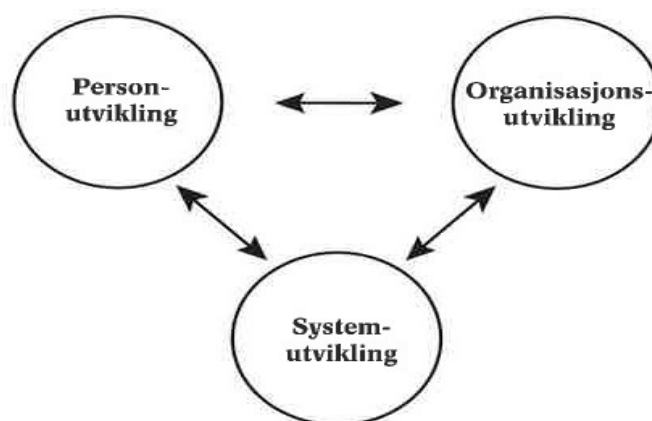
Videre må det settes opp mål for prosjektet, som igjen vil vise at prosjektet skal levere oppsatte resultater innenfor en bestemt tids- og kostnadsramme og til en viss kvalitet. Disse tre kriteriene er kjent som *The Iron Triangle* – jerntrekantens tre kriterier (Atkinson 1999, 337-342). Målene må være formulert slik at når de nås bidrar dette til realisering av hele eller deler av prosjektets formål. Andersen, Grude og Haug (2012, 47) stiller krav til at prosjektets mål tydelig skal forklare hva som skal leveres, og det bør være mulig å svare ja eller nei angående målenes oppnåelse. Prosjekt Familielos sine mål er: *”Arbeide for at familiene kan få økt sine inntekter og bli selvforsørgende (20% av familiene skal få økt sin inntekt gjennom arbeid/kvalifisering), sikre at hele husstanden blir inkludert i den sosialfaglige vurderingen, ha et særlig fokus på barn og unges livssituasjon i velferdsavhengige familier og utarbeide interne rutiner og metoder for en mer helhetlig oppfølging av velferdsavhengige store barnefamilier, både innad i NAV-kontoret, mellom relevante enheter i bydelen, samt med frivillige.”*

1.2.4 *Mandatet*

Prosjektmandatet er et viktig dokument som oppsummerer defineringen av prosjektet, viser at prosjektet er godkjent og kommuniserer hensikten med prosjektet og hva som skal gjøres (Karlsen og Gottschalk 2005, 77). Prosjekt Familielos sitt mandat inneholder blant annet prosjektets navn, bakgrunnen for prosjektet, oppdragsgiver, effektmål, resultatmål, omfang, roller og ansvar. Dette er punkter som er relevante og dekkende for et godkjent mandat (Karlsen og Gottschalk 2005, 77-80).

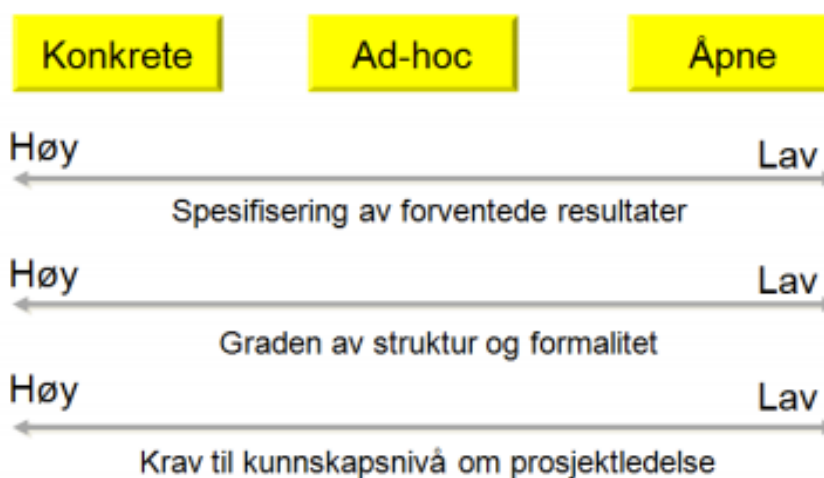
1.2.5 *Prosjekttipe og organisering*

Prosjekt Familielos er en ny måte å jobbe med prosjekt som arbeidsform på i bydel Søndre Nordstrand. Den involverer mange etater og krever dermed godt tverrfaglig samarbeid. I tillegg til å utarbeide nye rutiner, velfungerende systemer og god struktur i arbeidet med prosjektet, er det til enhver tid barnefamiliene – mennesket – i sentrum. Det krever full innsats både på individ- og organisasjonsnivå for å kunne gi barnefamiliene den oppfølgingen de trenger. På bakgrunn av dette kan Familielos på mange måter betegnes som et pso-prosjekt, som er en forkortelse for person-, system- og organisasjonsutvikling (Andersen, Grude og Haug 2012). Noen vil nok hevde at Familielos bare er et po-prosjekt, da det ikke dreier seg om noe teknisk form for systemendringer. Dog skriver Andersen, Grude og Haug (2016, 12) at s-en må i en prosjektsammenheng gis en vid tolkning. Den representerer ofte det vi kan ta og føle på i prosjektet. I Familieslos sitt tilfelle vil dette være brukerne på NAV sosialtjenesten som prosjektet ønsker å gi en bedre hverdag.



Figur 1: Pso-prosjekt (Andersen, Grude og Haug 2016, 13)

Det finnes flere former for inndeling av prosjekter. Hensikten med å klassifisere prosjektene er blant annet å få frem hvilke problemstillinger og utfordringer som kjennetegner de forskjellige prosjekttyper (Karlsen og Gottschalk 2005, 30). En type inndeling av prosjekter som vi ble godt kjent med i fordypningskurset *BST 2531 Prosjektledelse* er Briner, Hastings og Geddes (2000) inndeling i *Konkrete*, *Ad-hoc* og *Åpne* prosjekter. Klassifiseringen foretas på bakgrunn av tre variabler (*Spesifisering av forventet resultat*, *Graden av struktur og formalitet*, *Kunnskapsnivå*) målt langs dimensjonen lav-høy.

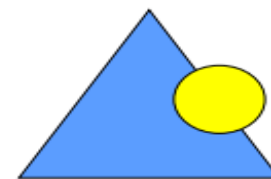


Figur 2: Inndeling av prosjekter (Briner, Hastings og Geddes 2000)

Det forventede resultatet kommer tydelig frem i mandatet i form av resultatmål. Videre er det nærliggende å tro at graden av struktur og formalitet er høy med utgangspunkt i de krav og vilkår som må oppfylles for å få innvilget midler til et slikt prosjekt, dog foreligger det ikke gode systemer for estimering, planlegging og oppfølging fra før. Prosjektgruppen og virksomheten har liten erfaring med prosjektarbeid på denne måten. Alle prosjektmedarbeiderne har oppgaver i linjen som krever deres tid og oppmerksomhet, noe som kan føre til litt uklarhet når det gjelder roller og relasjoner, med unntak av prosjektleder som har 100% stilling i prosjekt Familielos. Imidlertid er prosjektgruppen og styringsgruppen sammensatt av ledende representanter fra forskjellige etater i bydel Søndre Nordstrand som sikrer høyt kunnskapsnivå og spesifikk fagkompetanse. På bakgrunn av dette vurderer jeg prosjekt Familielos til å være et delt prosjekt mellom *Konkret* og *Ad-hoc*.

Når det gjelder organiseringen av prosjektet har vi som nevnt ovenfor en prosjektleder på fulltid, samtidig som resten av prosjektgruppen jobber deltid i prosjektet. Dermed kan vi fastslå at den eksterne organiseringen i prosjekt Familielos er matriseorganisering (Jessen 2004).

Matrisestrukturen (delt autoritet) er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver og involverer flere administrativt adskilte etater og etablerer en koordinerende funksjon på tvers av etatene.



Figur 3: Delt autoritet

Prosjektmedarbeiderne jobber ikke en fast bestemt %-vis mengde i prosjektet, men heller når det trengs i forhold til barnefamilienes behov.

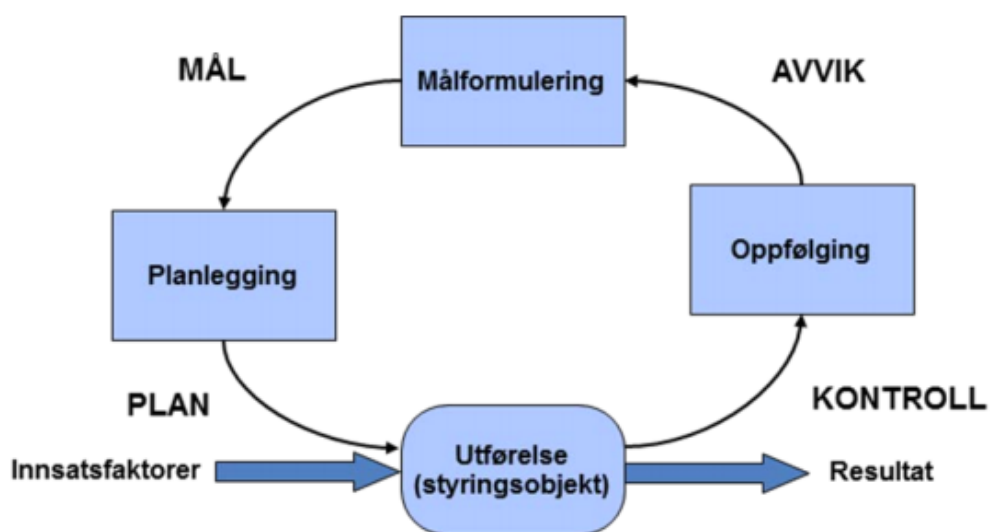
For å eksemplifisere hvordan organiseringen fungerer i praksis kan vi si at prosjektlederen har tatt et hjemmebesøk hos en av barnefamiliene. Her får hun vite at en av ungene har hatt problemer med helsen den siste tiden. Foreldrene er rådville, og situasjonen går utover hele familien både psykisk, fysisk og økonomisk. Da tar prosjektlederen kontakt med sin prosjektmedarbeider som er ledende helsesøster i bydel Søndre Nordstrand, og sørger for at familien får, enkelt tilrettelagt, den oppfølgingen de trenger. På denne måten gjør det gode tverretatlige samarbeidet livet for en velferdsavhengig barnefamilie litt bedre.

1.2.6 *Planleggingsfase*

I planleggingsfasen utvikles det valgte konseptet med hensyn til innhold, kostnad, tid og formål. Prosjektleder utarbeidet her en milepælplan (se vedlegg 2) for det første året, som er et godt prosjektteknisk verktøy. Andersen, Grude og Haug (1995, referert i Dvir og Lechler 2002, 10) anbefalte i sin tid å erstatte standard planlegging med milepælplanlegging, hvor en milepæl er definert som et resultat som skal oppnås. Prosjektgruppen har valgt å dele opp prosjektet i tre faser – oppstartsfase, gjennomføringsfase og evaluerings- og avslutningsfase – med tilhørende milepælplan til hver fase. For å utarbeide en god milepælplan var prosjektgruppen nødt til å planlegge tiltak og arbeidsmetoder innenfor prosjektets rammer. I planleggingsfasen ble det også bestemt administrative ting som hvor hyppig møter i prosjektgruppen og møter i styringsgruppen skulle være, i tillegg ble det gjort en risikovurdering (se vedlegg 3) for å kartlegge usikkerhetene og mulighetene i prosjekt Familielos. Arbeidet med alt det overnevnte dannet videre et godt grunnlag for gjennomføringsfasen.

1.2.7 Gjennomføringsfase

Her skal tiltak utføres og aktivitetene settes i gang. Valg av metode, mål og aktivitetenes foreløpige sluttdatoer settes. Oppfølgingen av barnefamiliene og det tverrfaglige samarbeidet blir satt på prøve. I følge prosjektleder er arbeidet lagt opp etter Karlsen og Gottschalk (2008) sin styringsløyfe. Denne måten å organisere arbeidet på har gjenspeilet seg i utformingen av milepælene for de ulike fasene i prosjektet.



Figur 4: Styringsløyfen (Karlsen og Gottschalk 2008)

Gjennomføringsfasen har handlet om tre forskjellige resultatløp (Andersen, Grude og Haug 2016, 87). For det første skulle et utvalg store barnefamilier få tilbud om en mer helhetlig og omfattende oppfølging enn det som er vanlig, og oppleve å få dette i praksis via sin faste veileder og prosjektmedarbeider. For det andre skulle det utvikles metodikk for en mer helhetlig måte å jobbe med disse store barnefamiliene på, og herunder etablere gode samarbeidsstrukturer med andre relevante enheter i bydelen til det beste for familiene. For det tredje skulle det arbeides for å implementere denne metodikken i det fremtidige arbeidet med familier ved NAV-kontoret. Utviklingen av både den metodiske tilnæringsmåten, og den konkrete praktiske oppfølgingen av familiene, var parallelle prosesser underveis i hele prosjektperioden. Det samme gjelder også for utviklingen av det tverretatlige samarbeidet knyttet til familie- og fattigdomsarbeid i bydelen.

1.3 VURDERING AV PROSJEKTET

Med utgangspunkt i at denne prosjektarbeidsformen er ny for mange av de involverte, både på utøvende og overordnet nivå, har prosjekt Familielos allikevel anvendt forskjellige prosjekttekniske verktøy på en fordelaktig måte. Først og fremst bidrar prosjektets utforming, med prosjektgruppe og styringsgruppe, til en ryddig og strukturert måte å gjennomføre prosjektet. Dette er spesielt nyttig i dette tilfellet siden prosjektets oppdragsgiver er offentlig sektor, og det er del-finansiert av midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet som forvaltes av Fylkesmannen i Oslo og Akershus. Styringsgruppen er viktig i arbeidet med de byråkratiske utfordringene et slikt prosjekt kan støte på, samtidig som prosjektgruppen utfører aktivitetene knyttet direkte til måloppnåelse for Familielos.

Videre har Familielos formulert mål og formål med prosjektet, noe som er helt essensielt. Disse er presentert i mandatet. Prosjektets mandat inneholder ytterligere fundamental og presis informasjon som kommuniserer hensikten med prosjektet og gir retning for hva som skal gjøres (Karlsen og Gottschalk 2005). Når det gjelder prosjektets formål er det godt formulert og oppfyller Andersen, Grude og Haugs (2012) krav til et formål. Imidlertid er noen av prosjektets mål diffuse, og ville egnet seg bedre som formål i følge Andersen, Grude og Haugs (2012) krav til mål og formål.

I forbindelse med planleggingsfasen av prosjektet utarbeidet Familielos en milepælplan og foretok en risikovurdering. Denne vurderingen gikk ut på å vurdere sannsynligheten for at risikoen oppstår, konsekvensen dersom den oppstår, hvordan man kan forebygge risikofaktoren og hvordan man eventuelt kan reagere på konsekvensen. Tom Kendrick (2009, 2) skriver følgende:

In projects, a risk can be almost any uncertain event associated with the work. There are many ways to characterize risk. One of the simplest, from the insurance industry, is: "Loss" multiplied by "Likelihood".

Som vi ser i vedlegg 3 har prosjektleder utført en risikovurdering med utgangspunkt i metoden Kendrick beskriver, noe som vitner om god risikostyring av prosjektleder. Når det gjelder milepælplanen som er utarbeidet må jeg først

vurdere milepælene. Sven Tharaldsen (forelesning 2015) sitt krav til en milepæl er at det skal være en løsningsnøytral tilstandsbeskrivelse uten utstrekning i tid. Stort sett er milepælene formulert riktig, dog kunne noen med fordel startet med ordet *når* som et ”triks” for å vinkle formuleringen i riktig retning. Det har utvilsomt vært nyttig for Familielos å ha planlagt prosjektet på overordnet nivå med en milepælplan. Dette har gitt klare retningslinjer for hva som skal gjøres til hvilken tid, og har tydeliggjort ansvarfordeling til en viss grad.

Den eksterne organiseringen er som nevnt i 1.2.5 *Prosjekttype og organisering* delt autoritet, også definert som matriseorganisering av Jessen (2001).

Prosjektleder jobber fulltid i prosjektet, og resten av prosjektgruppen jobber i både linjen og prosjektet. Prosjektmedarbeidernes involvering kan betegnes som behovsbasert, slik som jeg eksemplifiserte i siste avsnitt av 1.2.5 *Prosjekttype og organisering*. En slik organisering kan skape usikkerhet knyttet til roller og forventninger, samt uenighet knyttet til ressursfordeling. Objektivt sett stiller jeg spørsmål ved motivasjon og tilhørighet når prosjektmedarbeiderne tilsynelatende blir lite involvert. Jeg stiller meg også kritisk til ansvarsfordelingen i prosjektet, som for en utenforstående kan virke uklar. Kunne dette vært gjort på en annen måte? Burde prosjektet vært organisert på en annen måte?

1.4 PROBLEMSTILLING

Når jeg legger til grunn min vurderingen av prosjekt Familielos kommer det tydelig frem at jeg ønsker å spisse fokuset mitt i denne oppgaven mot matriseorganiseringen og bruken av milepælplan. Dermed vil temaet for oppgaven være fokusert rundt den eksterne organiseringen og planleggingen av prosjektet. Er milepælplanen utarbeidet og anvendt på en god måte, i henhold til prosjekttekniske normer og regler? Formålet med min besvarelse blir å avdekke om Familielos har blitt gjennomført på en optimal måte, med utgangspunkt i de nevnte temaene. Jeg vil også belyse hvordan disse temaene henger sammen med kommunikasjon, motivasjon og tilhørighet. Herfra har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Fører den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos?

Med *ekstern organisering* mener jeg den måten Familielos er organisert på i forhold til prosjektmedarbeidernes arbeidsmengde i prosjektet versus arbeidsmengden i linjen, i tillegg til fordeling av ressurser og myndighet dem i mellom. I dette tilfellet er det organisert etter matrisemodellen, også kjent som *delt autoritet*. I kapittelet om teori vil jeg presentere de forskjellige formene for ekstern organisering. Basert på funn fra dybdeintervjuer og teorien, vil jeg analysere om det var fornuftig å organisere prosjektet etter matrisemodellen.

Milepælplan er en logisk plan som skal vise hvilke logiske sammenhenger som finnes i det aktuelle prosjektarbeidet (Andersen, Grude og Haug 2016, 81). Denne planen består av prosjektets *milepæler*. Min oppgave blir å vurdere om milepælene og milepælplanen er riktig utformet i henhold til teorien. Det overordnede temaet her er *planlegging*. Et annet viktig aspekt i planleggingsfasen, altså utarbeidelse av milepælplanen, er hvordan denne er kommunisert.

Kommunikasjon innad i prosjektet blir helt vesentlig for nytten av en slik plan, og for å oppnå de planer og tiltak som er lagt.

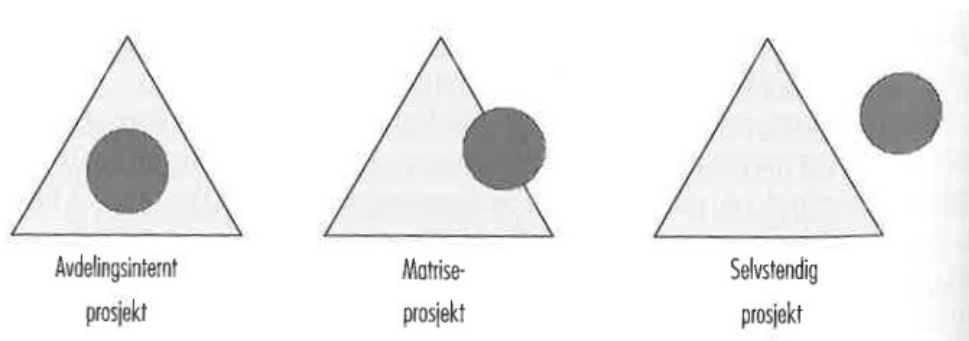
Videre blir det i problemstillingen stilt spørsmål ved om prosjektet er *optimalt gjennomført*. Med dette vil jeg finne ut om de prosjekttekniske verktøyene som er tatt i bruk har fungert til sin hensikt, og om de er riktig anvendt. Alle prosjekter er forskjellige, og vil dermed ha forskjellig prosjektgjennomføring. Innunder begrepet *optimalt* finner jeg det nærliggende å trekke inn temaet *motivasjon*, som kan være en direkte konsekvens av *tilhørighet*. Dette er to nødvendige faktorer som bør være oppfylt for god prosjektgjennomføring. Prosjektets mål og formål i seg selv bør være en kilde til motivasjon hos de involverte, samtidig som organiseringen og planleggingen bør bidra til optimal gjennomføringen av prosjektet. Ville en annen organisering eller annerledes bruk av milepælplan ført til en mer optimal prosjektgjennomføring av prosjekt Familielos? Eller er det andre prosjekttekniske verktøy som ville vært mer nyttig? Her blir det viktig å ta omstendighetene i betraktning, for å gjøre en mest mulig presis vurdering. På grunn av oppgavens omfang vil jeg konsentrere meg om de nevnte temaene ovenfor. Avgrensningen gjør at interessante temaer som blant annet *prosjektstyring*, *kunnskapsoverføring* og *usikkerhet* ikke tas med i vurderingen av dette prosjektet.

KAPITTEL 2: TEORI

For å kunne evaluere prosjektet på en fullverdig måte er det nødvendig å danne et teoretisk fundament for studien. I dette kapitlet presenteres aktuell teori for problemstillingen fra pensum og fra annen ekstern litteratur. Dette fundamentet vil være en del av utgangspunktet for analysen av prosjektet i kapittel 4.

2.1 ORGANISERING

Det er en rekke forhold og situasjoner som avgjør hvilken organisasjonsform som gir det beste resultatet. Hvordan prosjektet blir organisert er viktig fordi det påvirker en rekke forhold, slik som ressurstilgang, kommunikasjon, ansvarsdeling, beslutningstaking, arbeidsmåte, motivasjon og engasjement. Kjennskap til organisering er derfor av stor betydning (Karlsen 2014, 147). Når det gjelder forholdet mellom prosjektet og linjeorganisasjonen (linjen), kan vi finne prinsipielle forskjeller i organiseringen. Vi skiller mellom tre hovedstrukturer: *Avdelingsinternt prosjekt*, *Matriseprosjekt* og *Selvstendig prosjekt* (Jessen 2004, referert i Karlsen 2014, 150).



Figur 5: Eksterne organisasjonsstrukturer (Jessen 2004)

Kjell-Åge Gotvassli (2005, 158) definerer matrisestrukturen på en måte som reflekterer hvordan den optimalt sett skal fungere i praksis, i tillegg til at den passer beskrivelsen av Familielos svært godt:

En matrisestruktur skaper koplinger der representanter for ulike typer av kunnskap møtes, utfordrer hverandre og sørger for at viktige spørsmål stilles.

I 1.2.5 *Prosjekttipe og organisering* fastslo jeg at prosjekt Familielos er organisert som et matriseprosjekt. Organiseringen av forholdet mellom prosjektet og linjen er også kjent som den eksterne organiseringen. På bakgrunn av det jeg observerte og tilegnet meg av informasjon i tilknytning prosjektet vil jeg kun fokusere på den eksterne organiseringen, og utelater dermed den interne organiseringen.

2.1.1 *Ekstern organisering*

Karlsen (2014, 152) skriver at et matriseprosjekt er kjennetegnet ved at det er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver, fordi det involverer flere administrative adskilte avdelinger, og det etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene. Et annet kjennetegn er at flere prosjektmedarbeidere har sine faste stillinger i linjen, samtidig som de arbeider deltid på prosjektet. Dette skaper et to-sjefs problem for medarbeiderne i form av én linjeleder og én prosjektleder. Denne utfordringen kan føre til at den enkelte medarbeider lett kan bli utsatt for uforenlige krav, det kan oppstå lojalitetskonflikter og prioriteringer blir vanskelig (Karlsen 2014, 152).

Videre skriver Karlsen (2014, 153) at ved bruk av matrisestrukturen er det derfor viktig at ansvars- og myndighetsfordelingen mellom linjeleder og prosjektleder avklares så tidlig som mulig. Denne fordelingen bør foregå langs naturlige skillelinjer, og de bør holdes mest mulig adskilt. Den vanligste fordelingen er at prosjektleder har ansvar og myndighet til å gjennomføre prosjektet i samsvar med forutsetninger og rammebetingelser, mens linjeleder har ansvar og myndighet til å styre avdelingens daglige arbeidsoppgaver i tillegg til å ha personal- og fagansvar.

En av de mest utpregede fordelene ved matrisestrukturerte prosjekter er at man får en fleksibel utnyttelse av ressurser, medarbeiderne, siden de kan utnyttes på tvers av avdelings- og divisjonsgrenser. Ved å utnytte tverrfaglig kompetanse vil man som regel oppnå bedre resultater, blant annet fordi problemer belyses fra flere synsvinkler (Karlsen 2014, 153). Andre fordeler ved prosjektorganisering er lederavlastning, opplæring, maktspredning og en oppmykning av linjeorganisasjonen ved at skillelinjene mellom avdelingene blir brutt (Kerzner 1987, referert i Karlsen 2014, 153).

Når det gjelder ulemper ved matriseorganisering er det særlig den komplekse strukturen som utpreger seg. Kompleksiteten gjør, som nevnt tidligere, at det lett kan oppstå konflikter angående ansvarsforhold mellom linjeleder og prosjektleder, noe Dinsmore (1984, 400) litt snedig har beskrevet som ”*The Matrix is too confusing*”. En av de største fordelene med matrisestrukturen, tverrfaglig samarbeid, kan også skape usikkerhet i tilknytning til rollerelasjoner og forventninger. I og med at medarbeiderne jobber delvis i prosjektet og delvis i sin faste stilling i linjen, kan negative effekter som stress, rolleusikkerhet med hensyn til tilhørighet og lojalitetskonflikter oppstå (Karlsen 2014, 154). En annen konsekvens av de to rollene medarbeiderne har kan være overbelastning. Rory Burke (2003) har laget følgende enkle og presise oversikt over fordeler og ulemper ved matriseprosjekt:

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel utnyttelse av personell • Tverrfaglig kompetanse gir synergieffekter, og problemer belyses fra flere synsvinkler • Maktspredning mellom prosjektleder og linjeleder • Oppmykning av basis • Liten uro blant prosjektdeltakerne for hva som skjer med dem etter at prosjektet er ferdig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleks struktur • Uklare ansvarsforhold mellom prosjektleder og linjeleder kan lett oppstå • Tverrfaglig samarbeid kan skape usikkerhet knyttet til roller og forventninger • Ressursfordeling • Arbeidsoppgaver både i linjen og i prosjektet kan skape overbelastning, stress og rolleusikkerhet med hensyn til tilhørighet og lojalitetskonflikt

Figur 6: Fordeler og ulemper ved matriseprosjekt (Burke 2003)

2.2 PLANLEGGING

Karlsen (2014, 301) skriver at planlegging først og fremst handler om å bestemme retningen til prosjektet, slik at prosjektmedarbeiderne vet hva de skal gjøre, når de skal gjøre det, og hvilke ressurser som skal brukes for å levere en suksessfull løsning. Deltakelse i planleggingsprosessen skaper både engasjement, motivasjon og forpliktelse hos prosjektmedarbeiderne. Andersen, Grude og Haug (2016, 71) har formulert fem punkter som skal forklare hensikten med planlegging: *få forståelse for den oppgaven som skal løses, få oversikt over det arbeidet som skal gjøres, få grunnlag for å avsette og forplikte ressurser, få grunnlag for arbeidsfordeling og øvrig organisering, få grunnlag for oppfølging*. De to første punktene er prosessorienterte, de andre er produktorienterte.

2.2.1 *Milepæler*

Planlegging dreier seg om å lage en plan, og i denne studien skal jeg fokusere på milepælplanlegging. Her vil en plan bestå av en rekke milepæler, og vise avhengighetsforholdet mellom dem (Andersen, Grude og Haug 2016, 80).

Milepælene er kontrollstasjoner i prosjektet som gjør at vi kan forsikre oss om at vi er på rett kurs. En milepæl beskriver hva vi skal oppnå – ikke hvordan. Den skal være en beskrivelse av en tilstand som prosjektet bør være i på et visst stadium av prosjektarbeidet. (Andersen, Grude og Haug 2016, 80)

Milepæler skal også representere holdepunkter underveis i prosjektet, og så langt som mulig være løsningsnøytralt formulert. Det skal være enkelt å måle om en milepæl er nådd, og vanligvis er de knyttet til viktige beslutningspunkter. Det er også viktig å ha et bevisst forhold til antall milepæler. For mange milepæler vil virke mot sin hensikt.

2.2.2 *Milepælplanlegging*

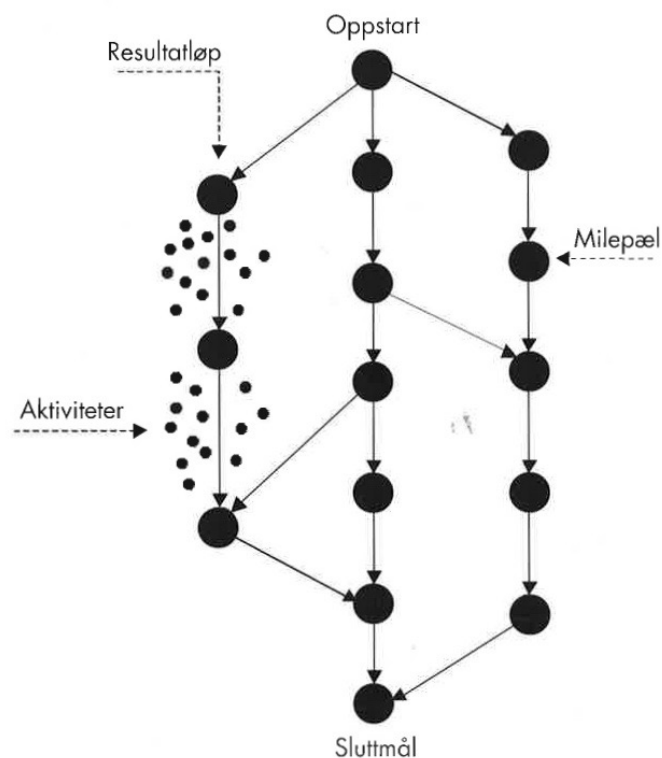
Siden en milepæl beskriver hva som skal gjøres, men ikke hvordan det skal gjøres, fremmer milepælplanlegging resultat-orientert tenkning fremfor aktivitets-orientert tenkning. Karlsen (2014, 307) definerer milepælplan som en overordnet plan av strategisk karakter som setter retning for prosjektet. Videre skriver han at den skal utgjøre rammeverket for prosjektet, og bestå av mindre resultater og leveranser som skal nås i løpet av prosjektperioden. *Leveranser* må her tolkes i sin videste forstand.

En milepælplan er en logisk plan. Den viser hvilke logiske sammenhenger som finnes i det aktuelle prosjektet. Det er et sentralt poeng at milepælplanen er satt opp uten at vi tar stilling til hvilke aktiviteter som må settes i gang for å nå de forskjellige milepælene. Det er det som gjør at en milepælplan kan leses og forstås av mennesker uten detaljert innsikt i hvilke aktiviteter som må utføres i prosjektet. Det er også dette som gjør at vi kaller planen en logisk plan; den viser en logisk sammenheng mellom tilstander. (Andersen, Grude og Haug 2016, 82)

Karlsen (2014, 308-309) skriver at det er noen tommelfingerregler som bør tas hensyn til når milepælplanen skal utarbeides. Dette er blant annet at det ikke bør være mer enn tre måneder mellom hver milepæl. En annen regel er at det helst ikke bør være over 25 milepæler i planen, dog vil dette variere i takt med prosjektets lengde og kompleksitet. Planen skal være oversiktlig og lett forståelig, og er prosjektlederens verktøy for å kommunisere prosjektets strategi til ledelsen, styringsgruppen, interessenter og prosjektmedarbeiderne (Karlsen 2014, 305).

2.2.3 Resultatløp i milepælplanen

Et prosjekt dekker vanligvis flere formål eller behov i linjeorganisasjonen. For å få illustrert dette i milepælplanleggingen deles prosjektet inn etter faglig fokusområde og vi får flere *resultatløp* i milepælplanen (Andersen, Grude og Haug 2016, 87). Et resultatløp er en serie av milepæler som er særlig nært knyttet til hverandre. Alle disse milepælene skal bidra til et bestemt resultat. Forbindelsene mellom resultatløpene viser at arbeidet med de forskjellige typene av resultater avhenger av hverandre (Andersen, Grude og Haug 2016, 87). Som regel er det et avhengighetsforhold mellom resultatløpene, som vil si at et resultatløp er avhengig av hva man har fått til i et annet resultatløp.



Figur 7: Milepælplan med tre resultatløp (etter Andersen, Grude og Haug 2009)

2.3 KOMMUNIKASJON

Det finnes utallige definisjoner på det vide begrepet kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet. Kommunikasjon kan også defineres som formidling av informasjon (Andersen og Schwencke 2014, 67). Formidlingen av informasjon kan skje på svært mange måter. Den kan foregå gjennom tale, skrift og kroppsspråk. Vellykket prosjektarbeid krever god, hensiktsmessig og effektiv kommunikasjon (Andersen og Schwencke 2014, 67). En god fremstilling av hvordan kommunikasjon foregår er kommunikasjonsprosessen:



Figur 8: Kommunikasjonsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

Denne prosessen tar utgangspunkt i psykologi og samspillet som foregår mellom mennesker. Den dreier seg mer om en toveisprosess enn en enveisprosess, og det foregår tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill. Sentrale spørsmål i denne prosessen er *hva ønsker man å formidle, hva inneholder senders budskap, hvilke signaler når frem til mottaker, hvilken mening legger mottaker i de signaler han/hun mottar og hvilke forhold kan forstyrre formidlingen av informasjonen* (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291-292). Det finnes ingen overordnet kommunikasjonsteori, men en rekke innfallsvinkler til det sammensatte fenomenet som kommunikasjon er. En forenklet modell kan beskrive kommunikasjon som kommunikasjon fra en sender, gjennom en kanal, til en mottaker.

2.3.1 *Intern kommunikasjon*

Karlsen (2013, 247) definerer intern kommunikasjon i et prosjekt som informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere, og mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet. Kommunikasjon i et prosjekt har fire hovedfunksjoner: *sosial funksjon*, *ekspressiv funksjon*, *informasjonsfunksjon* og *kontrollfunksjon* (Karlsen 2013, 241). Videre skriver Karlsen (2013, 241) at en av hovedutfordringene knyttet til rollen som prosjektleder handler om kommunikasjonsevnen, og manglende evne til å kommunisere kan være en stor trussel for prosjektets suksess (Schwalbe 2010, referert i Karlsen 2013, 241). Prosjektleder må sikre at interessentene har god forståelse for krav og forventninger knyttet til prosjektet (Husby et al. 1999, 27).

I et prosjekt, som i en organisasjon, er det forskjellige kommunikasjonskanaler. Kommunikasjon kan foregå både verbalt og nonverbalt, og de verbale kommunikasjonskanalene varierer med tanke på funksjonsevne og informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2009, 293). Det skilles også mellom de forskjellige retningene kommunikasjonen går, kjent som *oppover-* og *nedoverkommunikasjon* (Schockley-Zalabak 2012, 38). Oppoverkommunikasjon er for eksempel når medarbeidere rapporterer til prosjektleder. Nedoverkommunikasjon er for eksempel når prosjektleder gir tilbakemeldinger til medarbeiderne. Effektiv kommunikasjon vil påvirkes av hvilken kommunikasjonskanal som blir benyttet, og vil også påvirkes av hvilken retning kommunikasjonen går (Kaufmann og Kaufmann 2009, 293-294).

En måte å legge til rette for at et prosjekt utøver effektiv kommunikasjon er å utarbeide en kommunikasjonsplan internt i prosjektet. En slik plan vil typisk inneholde *hensikten med kommunikasjonen, hva som skal kommuniseres, hvilken kommunikasjonskanal som skal brukes, når skal det kommuniseres, om det kreves tilbakemelding og hvordan relevant informasjon skal lagres* (Karlsen 2013). *Global Workforce Study*-rapporten fra Tower Watson viser at ingenting tenner gløden og driver engasjement og prestasjoner hos medarbeidere bedre enn godt lederskap, noe som gjenspeiles i den interne kommunikasjonen (Sopra Steria 2016).

2.4 MOTIVASJON

Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) definerer begrepet motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål. Enklere sagt er motivasjon det som får oss mennesker til å jobbe mot våre egne eller virksomhetens mål, gjerne med ekstra innsats.

I moderne organisasjonspsykologi skiller vi mellom fire motivasjonsteorier: *behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Behovsteoriene tar utgangspunkt i at motivert atferd gjerne er forankret i noen grunnleggende behov eller ønsker hos individet. Disse kan være biologiske eller ha oppstått over tid via læring. Kognitive teorier ser imidlertid motivasjon som et resultat av forventning, eventuelle belønninger og egen ytelse. I de sosiale teoriene legger man vekt på individets opplevelse av likhet og rettferdighet, mens jobbkarakteristikamodeller handler om motivasjonselementer ved selve jobbhandlingen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114-144). På grunn av oppgavens omfang har jeg valgt å avgrense delkapittelet om motivasjon, og har dermed utelatt de teorier om motivasjon og atferd jeg vurderte mindre relevante for min studie.

2.4.1 *Behovsteorier*

Som nevnt går behovsteorier ut på at motivert atferd blir utløst av ulike grunnleggende behov hos individet. Den første som satte dette i system var Abraham Maslow (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114). Han utviklet *Maslows behovshierarki*, en rangorden mellom behovene fra høyest til lavest. En viktig forutsetning i denne teorien er at de laveste behovene, *underskuddsbehovene*, må bli tilfredsstilt før *overskuddsbehovene*, behovene lenger opp i pyramiden, kan bli aktivisert. De fem behovene som inngår i *Maslows behovshierarki* er *fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvrealisering*. Det første behovet er de mest elementære behovene som i jobbsammenheng for eksempel kan være krav til minstelønn. Når det gjelder sikkerhetsbehov mener Maslow trygge omgivelser, for eksempel at frykten for å miste jobben er fraværende. Sosiale behov dreier seg om tilknytningen til andre mennesker, og et naturlig krav i jobbsammenheng vil være godt arbeidsmiljø. Disse tre er underskuddsbehovene.

Videre har vi overskuddsbehovene, også kjent som vekstbehov, som er aktelse og selvrealisering. Aktelse handler om følelsen av anerkjennelse og respekt fra både seg selv og andre, mens selvrealisering dreier seg om å realisere sine potensialer, oppfylle sine drømmer og nå sine mål. Nyere empirisk forskning har vært preget av kritikk mot Maslows forutsetning om at hvert behov må være oppfylt for å gå ”videre” til neste behov. I kjølvannet av dette har det vært gjort forsøk på å reformulere Maslows behovshierarki. Det mest kjente forsøket er gjort av Clayton Alderfer som reduserte antall grunnleggende behov i behovspyramiden til tre: *eksistensbehov*, *relasjonsbehov* og *vekstbehov* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 117). I tillegg var Alderfer åpen for muligheten til å bevege seg både oppover og nedover i hierarkiet, uavhengig av oppfylleelsesgraden av hvert behov.

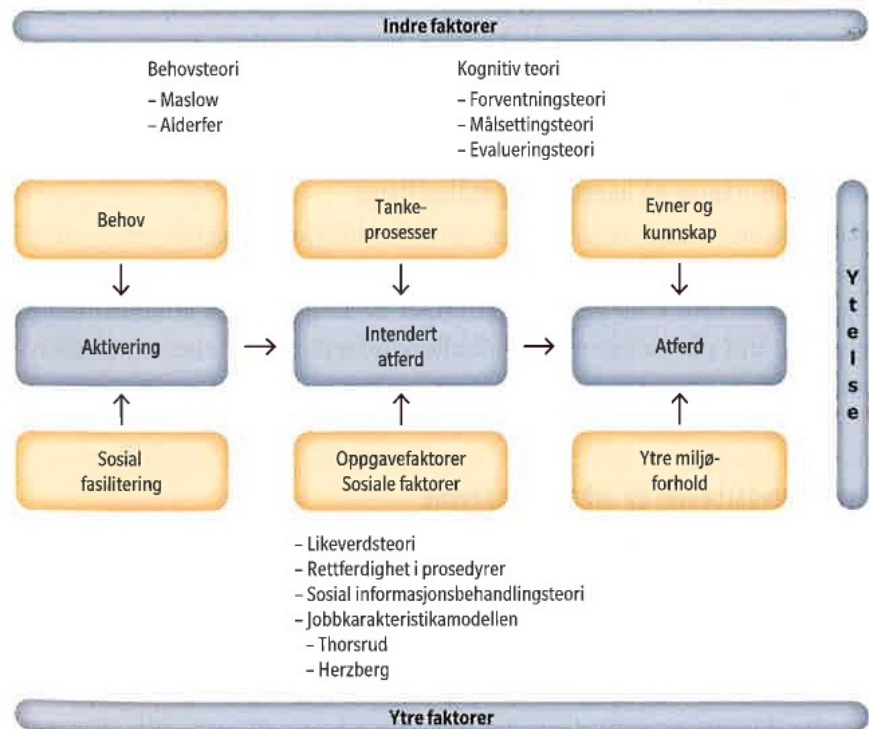
2.4.2 *Kognitive teorier*

I kognitiv motivasjonsteori er fokuset rettet mot det faktum at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 120). Helstrup og Kaufmann (2000, referert i Kaufmann og Kaufmann 2015, 120) beskriver kognitiv psykologi som hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. *Forventningsteori* er betegnelsen på kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet, og dette fokuserer på at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Et nøkkelord i denne teorien er *belønning*, men det er viktig å være klar over at ordet brukes i videste forstand. Teorien vektlegger tre typer forestillinger som er viktige for individets innsats i jobbsammenheng: *subjektive forventninger*, *instrumentelle overveielser* og *valensvurderinger* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Kort fortalt er subjektive forventninger de forventninger individet har om resultatene knyttet til innsatsen. Instrumentelle overveielser er vurderinger av om arbeidet i det hele tatt fører til belønning, og valensvurderinger er hvilken verdi belønningen har for individet. Disse tre grunnelementene inngår i en modell der tanken er at de skal multipliseres med hverandre. Det betyr at motivasjonen vil være svært stor om verdien av hvert grunnelement er høy. Det er likevel viktig å merke seg at om et av elementene er lik null, vil summen være null. Dette kan være grobunn for diskusjon på bakgrunn av at hele motivasjonen vil falle bort i tilfeller hvor et av elementene er lik null.

2.4.3 *Jobbkarakteristikamodeller*

Det er ingen tvil om at egenskaper ved selve arbeidssituasjonen er avgjørende for arbeidstakerens motivasjon og jobbprestasjoner. Når vi retter søkelyset mot arbeidssituasjonen, beveger vi oss inn i et stort og viktig forsknings- og utviklingsområde som omfattes av det vi gjerne kaller *jobbkarakteristikamodeller* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Frederick Herzbergs *tofaktorteori* er den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet, og har en sentral posisjon innen teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Teorien skiller mellom *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede. I motsetning til hygienefaktorene som kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Eksempler på motiveringsfaktorer kan være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Alle disse er tett knyttet til Maslows overskuddsbehov. Hygienefaktorer kan for eksempel være arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet. Disse faktorene ligger overveiende i nedre del av Maslows behovshierarki, altså underskuddsbehovene.

2.4.4 *En helhetsmodell for motivasjon og ytelse*



Figur 9: Syntesemodell for motivasjon og ytelse (Mitchell og Larson 1987)

KAPITTEL 3: METODE

Dette kapitlet dreier seg om det metodiske rammeverket som er blitt benyttet for å innhente informasjon og få bedre innsikt i oppgavens problemstilling. Her tar jeg for meg fremgangsmåten jeg har valgt for å gjøre dette mest mulig riktig i henhold til teori om metode. Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon (Askheim og Grenness, 2008). Jeg har valgt å strukturere metodedelen etter forskningsprosessens fire faser, som er en velkjent metode i økonomiske og administrative fag. Punktene i de forskjellige fasene vil bli presentert i kronologisk rekkefølge i kapittel 3 av min besvarelse.



Figur 10: Forskningsprosessens fire faser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011)

3.1 FORMÅL

Det er alltid fornuftig å starte med å formulere hva formålet med en analyse skal være (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 28). Formålet for den metodiske delen av denne oppgaven er å avdekke spørsmål knyttet til problemstillingen min, samt relevante spørsmål som oppstår i kjølvannet av problemstillingen:

Fører den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos?

Askheim og Grenness (2008, 59) skriver at formålet med metode kan være å undersøke effekter av allerede iverksatte beslutninger og tiltak. I denne sammenheng vil dette innebære å finne de viktigste effektene av den valgte eksterne organiseringen, hvordan og hvorfor en milepælplan ble utarbeidet, om milepælplanen har vært nyttig, har kommunikasjonen i prosjektet vært tydelig og har alt dette ført til en optimal gjennomføring med god motivasjon og høy tilhørighet.

3.2 VALG AV METODE OG DESIGN

3.2.1 *Kvalitativ metode*

Når det gjelder valg av metode er det flere forhold som gjør at vi kan skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Først og fremst har jeg vurdert problemstillingen min som relativt åpen og fleksibel, som i de fleste tilfeller kjennetegner problemstillinger tilhørende kvalitative undersøkelser (Askheim og Grenness 2008, 65). Videre mener jeg prosjektgruppen er for liten til å utføre spørreundersøkelser, og synes i stedet det er hensiktsmessig å utføre dybdeintervjuer av sentrale personer. Slike intervjuer benyttes tradisjonelt når temaet vanskelig lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelser eller i fokusgrupper, for eksempel ved sensitive temaer som gjør at respondenten ikke vil uttale seg i nærvær av andre, eller når man ønsker å få innblikk i respondentenes individuelle hverdags erfaringer uten påvirkning fra andre (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). Dybdeintervjuer er en form for kvalitativ metode, og er den metoden jeg har valgt å benytte til å innhente relevant informasjon. Kvalitativ metode er en fleksibel forskningsmetode som brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer (Kunnskapsbasert Praksis 2016).

Kommunikasjon med mennesker foregår via et fleksibelt opplegg og en mer åpen interaksjon ved innhenting av kvalitative data enn ved kvantitative data.

Tilsvarende gjelder for observasjoner, hvor vi da ikke har fastlagt nøyaktig på forhånd hva det er viktig å observere (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79).

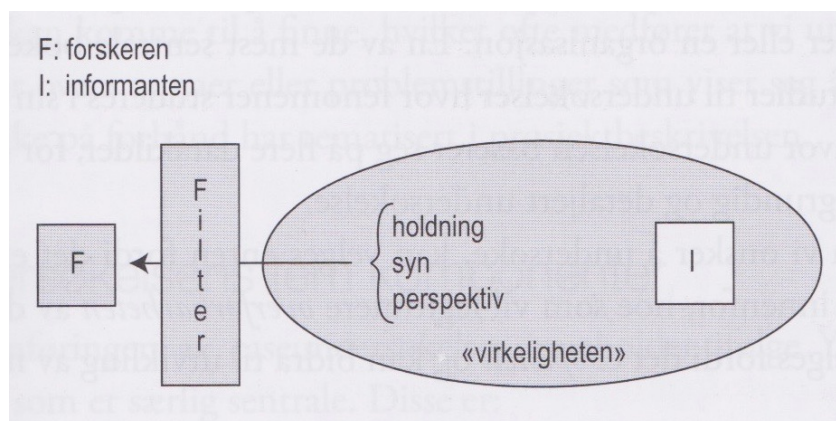
Videre skriver Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 79-80) at *fullstendighet* er et sentralt stikkord i forbindelse med kvalitative data, fordi denne dataen blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger.

Kvalitative metoder har sin styrke når det gjelder spørsmål av typen *Hva?*, *Hvorfor?* Og *Hvordan?*, men de kan ikke gi svar på spørsmål av typen *Hvor mange?*. Det dreier seg med andre ord mer om å forstå enn å måle når kvalitative metoder benyttes (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 80). Tatt min problemstilling og de undersøkelsene jeg ønsker å gjøre i betraktning, er det liten tvil om at det hensiktsmessige i denne studien vil være å benytte kvalitative metoder i forbindelse med datainnsamling.

3.2.2 Eksplorativt design

Mange lærebøker i metode fremhever at vi står overfor tre ulike typer av design; det *kausale*, det *beskrivende* og det *eksplorative*. Mens de to første anses å være typiske for kvantitative opplegg, blir det eksplorative gjerne regnet som den typiske kvalitative designen (Askheim og Grenness 2008, 68). Innenfor samlebetegnelsen *eksplorativt* finnes det en rekke undertyper av design som det kan velges mellom med hensyn til undersøkelsens formål. Askheim og Grenness skiller mellom fire typer: *fenomenologisk design*, *casedesign*, *etnografisk design* og *Grounded Theory-design*.

Valget mellom ulike kvalitative design vil også være styrt av flere forhold som for eksempel formål, tid, ressurser til rådighet og egen kompetanse. Tatt i betraktning min situasjon som student, både tidsmessig og min kompetanse, vurderte jeg det slik at dybdeintervjuer vil være mest nyttig både for intervjuobjekt og undertegnede. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse, som er tilfellet i denne studien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). Dybdeintervjuer kan beskrives som et fenomenologisk design innunder eksplorativt design.



Figur 11: Fenomenologisk design (Askheim og Grenness 2008, 69)

Askheim og Grenness (2008, 69) skriver at som kvalitativ design er fenomenologien opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de undersøktes perspektiv, og å beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den. Fenomenologien bygger altså på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik folk oppfatter den. Denne designen krever en tilnærming som vektlegger de undersøktes opplevelse av sin situasjon (Askheim og Grenness 2008, 70).

3.3 DATABEHOV

3.3.1 *Primærdata*

En naturlig start i et eksplorativt design var å undersøke om det var skrevet noe om temaet i form av litteraturstudier, eller om det foreligger data som er samlet inn av andre, altså sekundærdata. Prosjekt Familielos er et konkret prosjekt med magert datagrunnlag, hvor den dataen som allerede var til stede ikke nødvendigvis svarer på problemstillingen min. For å kunne besvare problemstillingen, og spørsmål rundt denne, var det vesentlig å innhente primærdata. Jeg brukte som sagt kvalitativ metode og utførte tre dybdeintervjuer med forskjellige nøkkelpersoner i prosjektet. Dette blir betegnet som primærdata, siden det er data spesifikt utarbeidet for denne studien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). Informasjonen jeg fikk gjennom disse intervjuene var helt essensiell for å få et dypere innblikk i de sentrale aspektene ved prosjektet.

Jeg startet min datainnsamling ved å ha et møte med prosjektlederen i midten av februar. Her fikk jeg en omfattende og konkret innføring i prosjekt Familielos og de forskjellige rollene i prosjektet. Jeg ønsket videre å få et inntrykk av kulturen i prosjektet, samt en mulighet til å observere arbeid med det i praksis. Dermed deltok jeg på et møte med hele prosjektgruppen i midten av mars. Disse to møtene ga meg et godt grunnlag for hvordan jeg ønsket å vinkle min studie. Det gjorde også at jeg innså at dybdeintervjuer ville være mest hensiktsmessig, og jeg tilegnet meg et godt grunnlag for utformingen av intervjuene. Arbeidsfordelingen i prosjektet var en avgjørende faktor for at jeg valgte dybdeintervjuer, da noen prosjektmedarbeidere ville være mindre nyttig å prate med enn andre. I denne studien bruker jeg kvalitativ metode for å søke etter det Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 40) omtaler som *hverdagskunnskap*, som gjør at jeg, som intervjuer, ikke behøver å være psykolog eller ha noen form for spesialkompetanse. Dette er enda et argument som taler for at individuelle dybdeintervjuer er en passende form for datainnsamling for denne besvarelsen.

Dybdeintervjuene (se vedlegg 5, 6 og 7) gjennomførte jeg i en én-til-én-situasjon med en intervjuguide (se vedlegg 4) som utgangspunkt. Dette er i henhold til teorien om individuelle dybdeintervjuer beskrevet i Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 40). Denne kvalitative metoden ga respondentene mulighet til å tale fritt om de aktuelle temaene på bakgrunn av åpne spørsmål. Det ga også meg som

intervjuer muligheten til å oppklare ting som var uklart når det gjaldt for eksempel terminologi innenfor faget *Prosjektledelse*. Jeg sendte intervjuobjektet en mal for intervjuet i forkant, slik at de stilte forberedt og vi fikk mest mulig ut av den tiden vi hadde til rådighet. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av taleopptak på min iPhone slik at jeg fikk skrevet fullstendige referater i ettertid.

3.3.2 *Sekundærdata*

Sekundærdata er alle datakilder som er utarbeidet av bedriften, eller andre, uavhengig av et prosjekt (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 57) beskriver sekundærdata som en meget effektiv måte å få tak i informasjon om et smalt tema, spesielt med tanke på å få tak i et stort tilfang av data. Det er først og fremst primærdataen som skal besvare mine undersøkelsesspørsmål knyttet til studien, samtidig som sekundærdataen kan bekrefte, avkrefte eller underbygge mindre påstander som dukker opp i løpet av datainnsamlingen.

Min sekundærdata er pensumlitteratur om *Prosjektledelse* og andre relevante fagområder, gamle bacheloroppgaver, diverse tidsskrifter og artikler på internett og prosjektrelatert informasjon tilsendt av prosjektleder per e-post. Jeg tok flittig i bruk biblioteket på BI for å innhente den nødvendige faglige litteraturen, samt interessante artikler og gamle bacheloroppgaver. Denne sekundærdataen ga meg et godt teoretisk fundament for hvordan jeg skulle utarbeide min oppgave. Informasjonen jeg har fått tilsendt fra prosjektleder har bidratt til større forståelse av prosjektgjennomføringen og hvordan Familielos har tatt i bruk prosjekttekniske verktøy. Noe av denne informasjonen er presentert som vedlegg i denne studien.

Innsamling av sekundærdata har vært en kontinuerlig prosess som har pågått gjennom hele semesteret i forbindelse med bacheloroppgaven. Fordi sekundærdata opprinnelig er samlet inn som primærdata, er de utsatt for de samme svakheter som primærdata har. Derfor er det viktig å kjenne til feilene som kan være oppstått og vite hva de kan forårsake av usikkerhet i undersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 58). Jeg har prøvd å være oppmerksom på dette ved å vurdere sekundærdataen fortløpende. I tilfeller hvor jeg har vært usikker på kvaliteten, har jeg forkastet dataen.

3.4 FUNN FRA DYBDEINTERVJUER

Fra dybdeintervjuene vil jeg presentere de viktigste funnene som best svarer til problemstillingen. De viktigste funnene blir presentert med tilhørende sitat. Sitater er for den kvalitative metoden hva tabeller er for den kvantitative (Jacobsen 2000, 200).

Jeg fant det nærliggende å starte dybdeintervjuene med spørsmål knyttet til rolle, ansvar og betydningen av prosjektet. Disse formelle avklaringene gled naturlig over i spørsmål rundt prosjektets kultur. Prosjektleder var full av lovord.

”Kulturen rundt dette prosjektet har vært helt strålende i forhold til hva andre har sagt at de tenker om det og hvordan de bidrar. Det personlige engasjementet jeg har sett hos mange, både her på kontoret, men også fra andre enheter og andre utenforstående er helt utrolig. De blir interessert i det og vil gjerne høre mer. Barnefattigdom er noe som engasjerer mange og det er viktig og få frem at prosjektet er finansiert av fattigdomsmidler. Det er virkelig noe som engasjerer folk. Det er en god kultur og veldig godt forankret i ledelsen.”

Hos alle intervjuobjektene var *engasjement* et ord som gikk igjen, og det er tydelig at inntrykket av kulturen var samstemt på alle nivåer i prosjektet. Det var utelukkende positive svar når det gjaldt kulturen og stemningen rundt prosjektet.

”Skulle jeg oppsummert kulturen med ett ord må det bli ”raust”, på alle måter.”

Videre ønsket jeg å undersøke hvordan intervjuobjektene opplevde den eksterne organiseringen, altså ulemper og fordeler ved den. Alle er enig i at det har vært en veldig god måte å organisere prosjektet på, og at det etter forholdene har fungert bra. Dog er det noen ulemper som også går igjen i svarene.

”Det er at mine nærmeste samarbeidspartnere (prosjektmedarbeidere) har så stor arbeidsbelastning i linjen. Jeg tenker at hvis de hadde hatt litt mindre å gjøre der, så kunne vi fått enda mer ut av samarbeidet vårt. Og da også målene i prosjektet var mer oppnåelig om vi fikk til et enda tettere samarbeid. Ikke tettere kanskje, men mer tid.”

Det kommer frem at den kanskje største utfordringen i prosjektet er de strukturelle forholdene, som resulterer i svært høy arbeidsbelastning for prosjektdeltakerne.

Når det gjaldt planlegging var fokuset mitt rettet mot milepælplanlegging, så da var det naturlig å undersøke hvordan og hvorfor de utarbeidet en milepælplan.

”Vi følte det var et hensiktsmessig verktøy å bruke for å kvalitetssikre planen. Jeg tror at når man bestemmer seg for å bruke milepælplan, vil man i prosessen med å utvikle den, bruke veldig mye tanker og energi på at den skal bli i tråd med målene for prosjektet og at det skal være gjennomførbart. Jeg tror det er et veldig godt verktøy for å legge en kurs og prøve å holde den kursen, og evaluere underveis i form av stoppunkter. Det legger et veldig godt grunnlag for gjennomføring av prosjektet. Det har vært et positivt verktøy mener jeg.”

De øvrige intervjuobjektene var også positiv i forhold til bruken av milepælplan, og synes dette har vært et nyttig prosjektteknisk verktøy for gjennomføringen av prosjekt Familielos.

Avslutningsvis ønsket jeg å stille spørsmål knyttet til tilhørighet og motivasjon. I dybdeintervjuene formulerte jeg dette som eierskap.

”Noen bidrar med tanker og ideer på møtene, mens andre bidrar inn i tiltakene mot familiene. De sistnevnte vil nok føle større eierskap enn de andre.”

Alle intervjuobjektene mente at deltakerne i prosjektet følte eierskap til prosjektet, men det ble ettertrykkelig presisert at dette nok er i varierende grad.

”Jeg tror prosjektmedarbeiderne føler eierskap, men i varierende grad ut i fra rolle. Det gjelder både her innad på kontoret og med samarbeidspartnere. Noen andre enheter har jeg mye mer samarbeid med enn andre. Det er naturlig årsaker til det.”

3.5 VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet dreier seg om gyldigheten av resultater, mens reliabilitet omhandler påliteligheten av resultatene. Disse begrepene anvendes når man skal vurdere holdbarheten av en analyse. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 51-52) beskriver validitet som hvor godt man måler det man har til hensikt å måle, og skriver videre at reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Pålitelighet kan for eksempel være at man får de samme resultatene hvis man gjentar undersøkelsen med den samme metoden.

Reliabilitetskravet ved den kvalitative metoden oppfylles ved hjelp av intervjuobjektene, i denne sammenheng omtalt som *subjektene*, som selv utfører kontrollen av påliteligheten (Askheim og Grenness 2008, 23). Dette skjer for eksempel gjennom kontinuerlig feedback-prosesser, som jeg tidligere nevnte i beskrivelsen av dybdeintervjuene. Subjektene hadde hele tiden mulighet til å forhøre seg om de forsto spørsmålene riktig, tilsvarende kunne jeg som intervjuer forsikre at jeg forsto svarene korrekt. Dette er en avgjørende faktor for reliabiliteten av undersøkelsene jeg har gjort. Jeg kan selvsagt ikke hevde at de kvalitative undersøkelsene er 100% reliable, men jeg kan fastslå at eventuelle misforståelser forekom sjeldent.

Når det gjelder validiteten av kvalitative undersøkelser, skriver Askheim og Grenness (2008, 23) at vi like gjerne kan spørre om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke. Mer presist, avspeiler faktisk vår data de fenomener eller variabler vi er interessert i. Jeg må altså vurdere hvorvidt mine funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten jeg er ute etter å fange inn (Askheim og Grenness 2008, 23). Innenfor kvalitativ forskning må vi vurdere *overflatevaliditeten*, som sier noe om hvor tillitvekkende en undersøkelse virker. Det er av min oppfatning at riktige teknikker er anvendt i forhold til metodens formål. Dybdeintervjuene har bidratt til å belyse elementer i problemstillingen, og resultatene reflekterer temaene av interesse på en forsvarlig måte. Utførelsen av intervjuene er gjort i tråd med teori om individuelle dybdeintervjuer, og på bakgrunn av dette vurderer jeg den kvalitative metoden valid nok til å kunne anvendes i denne studien.

3.6 KRITIKK AV METODE

Askheim og Grenness (2008, 164) skriver at et sentralt kjennetegn ved kvalitativ forskning er nærhet mellom forsker og den det forskes på. God kvalitativ forskning krever at forsker og informant inngår et forhold preget av gjensidig respekt. Jeg utførte tre dybdeintervjuer, henholdsvis med prosjektleder, prosjektmedarbeider (teamleder på NAV) og en i styringsgruppen. Prosjektleder hadde jeg jevnlig kontakt med gjennom semesteret, som bidro til gjensidig respekt, og svarene jeg fikk i intervjuet virket oppriktige og ektefølte. Når det gjaldt representanten i styringsgruppen, som er undertegnedes mor, var et godt

gjensidighetsforhold allerede til stede og jeg har grunn til å tro at svarene jeg fikk fra hun var gyldige og pålitelige. Prosjektmedarbeideren jeg intervjuet møtte jeg kun ved den ene anledningen. Dermed kan tillitsforholdet her trekkes frem som en svakhet, og noe som kan ha påvirket svarene knyttet til sensitive temaer som tilhørighet og involvering.

Videre synes jeg de tre intervjuobjektene var representative for å besvare spørsmål rundt problemstillingen, og hvert objekt ga meg utfyllende svar som jeg følte ble tilstrekkelig informasjon for denne studien. Dog kan det rettes kritikk i forhold til antall intervjuer. Det ville kanskje vært fordelaktig med et større datagrunnlag i form av flere intervjuobjekter fra prosjektgruppen, men jeg vurderte det uhensiktsmessig på bakgrunn av rolle- og ansvarsfordelingen i prosjektet. Mitt inntrykk var at svarene stort sett hadde vært like hos prosjektmedarbeiderne, og blant de som satt i styringsgruppen, derfor intervjuet jeg kun én representant fra hvert nivå i prosjektet, samt utøvende prosjektleder.

På grunn av åpne spørsmål i intervjuene er det noen svar som ikke i like stor grad svarer på det jeg ønsket å undersøke, men jeg opplevde ingen feilkilder. Mitt fokus for analysen i kapittel 4 vil være på de fellesnevnerne som ble identifisert på tvers av intervjuene. I en intervjusituasjon vil det alltid være fare for at svarene er påvirket av subjektive meninger og holdninger, noe som kan svekke validiteten og reliabiliteten av undersøkelsene mine. På tross av dette ønsker jeg å holde tolkningen min av datagrunnlaget så objektiv som mulig, for å kunne gjøre en valid analyse og gi en velbegrunnet, kvalifisert og instruktiv anbefaling. Det er uansett vanskelig for meg å vurdere troverdigheten i svarene til intervjuobjektene, og jeg var derfor nødt til å forutsette at respondentenes svar var ærlige.

Når det gjelder terminologien i faget *Prosjektledelse* er ikke dette allmenkjente ord og uttrykk. Terminologien jeg tok i bruk i intervjusituasjonene var i all hovedsak forankret i fagterminologien. Som nevnt tidligere la jeg opp til åpne spørsmål hvor respondenten og jeg kunne få klarhet i usikkerhetsmomenter fortløpende, dog kunne jeg med fordel ha forklart flere av nøkkelbegrepenes betydning sett fra et prosjektteknisk perspektiv. Dette ville muligens gitt svar som samsvarte i større grad med det jeg undersøkte i forhold til faget *Prosjektledelse*.

KAPITTEL 4: ANALYSE

I dette avsluttende kapitlet av min studie skal jeg analysere og diskutere problemstillingen med utgangspunkt i beskrivelsen av prosjektet i kapittel 1, teorien som er presentert i kapittel 2 og dataene som er samlet inn i kapittel 3. Til slutt vil jeg oppsummere analysen og komme med en anbefaling basert på denne. Min problemstilling lyder som følger:

Fører den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos?

4.1 ORGANISERING

4.1.1 *Ekstern organisering*

NAV ved sosialtjenesten har valgt å organisere dette prosjektet som et matriseprosjekt. Dette er én av tre måter å organisere et prosjekt eksternt i henhold til Jessen (2004). En matrisestruktur, også kjent som delt autoritet, går ut på at én eller flere i prosjektet jobber kun i prosjektet, og én eller flere i prosjektet jobber både i prosjektet og i linjen. Prosjekt Familielos har en prosjektleder som jobber fulltid i prosjektet, mens resten av prosjektgruppen jobber deltid i prosjektet. Dermed kan vi fastslå at prosjektet er et matriseprosjekt i forhold til den eksterne organiseringen.

Det første Karlsen (2014) skriver om et matriseprosjekt er at det er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver. Allerede i beskrivelsen av prosjektet kommer det tydelig frem at tverrfaglig og tverretatlig samarbeid er et sentralt tema for prosjektet, og en måte alle de involverte ønsker å jobbe etter. Dette blir ytterligere bekreftet i samtlige dybdeintervjuer, som sier noe om hvor gjennomarbeidet og godt kommunisert viktigheten av tverrfaglig samarbeid i prosjektet er. Når vi også tar med Kjell-Åge Gotvassli (2005, 158) sin definisjon på en matrisestruktur i betraktningen, virker valget av matriseprosjekt som et veldig fornuftig valg med hensyn til formål, mål og ønsker for prosjekt Familielos. Dog kan tverrfaglig samarbeid også skape usikkerhet knyttet til roller og forventninger, skriver Burke (2003) i sin figur om matriseprosjekter.

Når det gjelder ulempene ved denne organisasjonsstrukturen er de gjerne knyttet til problematikken rundt arbeid både i linjen og i prosjektet. Når jeg spurte

prosjektlederen om utfordringer ved den eksterne organiseringer var den største bekymringen knyttet til arbeidsbelastning. De strukturelle forholdene i NAV og bydel Søndre Nordstrand gjør at prosjektmedarbeiderne ikke får frikjøpt tid fra sine respektive stillinger i linjeorganisasjonen, men er nødt til å prioritere *inn* arbeid med Familielos fremfor å prioritere *bort* arbeid i linjen. Det er mange negative effekter knyttet til overbelastning, så det er med god grunn at prosjektleder anser dette som den største ulempen med organisasjonsstrukturen. Stress, rolleusikkerhet og demotivasjon er typiske effekter av overbelastning og vil være svært ødeleggende for prosjektarbeidet. Intervjuobjektene ga ikke spesielt uttrykk for at disse negative effektene hadde oppstått i forbindelse med matrisestrukturen i prosjekt Familielos enda.

4.2 PLANLEGGING

4.2.1 *Milepæler*

Andersen, Grude og Haug (2016, 80) har formulert noen viktige krav til en milepæl, blant annet må de være kontrollerbare og de skal beskrive *hva* som skal oppnås – ikke *hvordan* det skal oppnås. En milepæl skal heller ikke ha noen utstrekning i tid. Ser vi på milepælene til prosjekt Familielos (se vedlegg 2) oppfyller de omtrent alle disse kravene, med unntak av noen som har utstrekning i tid. Milepæler skal også være knyttet til en viktig beslutning eller leveranse i et prosjekt. Det er nok varierende grad av viktighet blant milepælene, hvor noen kanskje med fordel kunne vært utelatt, for eksempel de milepælene som omhandler møter med styringsgruppen og prosjektgruppen. På den annen side er dette et prosjekt hvor det har vært relativt få møter, og derfor kan møtene bli vurdert som ”viktige nok” for å være en milepæl. Stort sett er milepælene godt formulert og fungerer hensiktsmessig. Prosjektlederen sa i dybdeintervjuet at de blant annet anvendte faglitteratur som et verktøy for å utarbeide milepælene, noe som har gitt prosjekt Familielos et godt grunnlag for milepælplanen.

4.2.2 *Milepælplanlegging*

Karlsen (2014) beskriver en milepælplan som en overordnet plan som skal sette retningen for prosjektet. Han skriver også at den skal være av strategisk karakter. Andersen, Grude og Haug (2016) skriver kort oppsummert at en milepælplan skal være en logisk plan over milepælene, uten noe hensyn til aktivitetene som må settes i gang for å nå de forskjellige milepælene. Med dette utgangspunktet ser det

utvilsomt ut som Familielos sin milepælplan er svært godt utarbeidet. På bakgrunn av intervjuene er inntrykket mitt at deltakere på alle nivåer i prosjektet synes milepælplanen har vært et nyttig prosjektteknisk verktøy. Den har gitt prosjektmedarbeiderne retning og hentydning på hva som skal gjøres til hvilken tid, og den har gitt styringsgruppen, det overordnede nivået, en presis og kortfattet beskrivelse av ønsket fremgang og strategi i prosjektet. Når det gjelder det logiske ved milepælplanen er det liten tvil om at milepælene kommer i en naturlig rekkefølge da de er sortert kronologisk gjennom året, fra januar til desember. En annen tolkning av det logiske med en milepælplan, er gjerne at det skal være et avhengighetsforhold mellom milepælene. I Familielos sitt tilfelle har nok ikke dette vært i fokus, da det tilsynelatende ser ut som svært få av milepælene avhenger av hverandre.

Karlsen (2014, 308-309) har formulert noen tommelfingerregler som bør tas hensyn til under utarbeidelse av en milepælplan, blant annet i forhold til hvor mange milepæler planen består av. Med hensyn til dette kunne noen milepæler vært fjernet, for eksempel de som muligens ikke er ”viktige nok”. Dog er det ikke overdreven bruk av milepæler, slik at dette ikke er noe problem for prosjekt Familielos.

4.2.3 *Resultatløp i milepælplanen*

Når et prosjekt dekker flere formål eller behov i linjeorganisasjonen, bør dette illustreres i milepælplanen ved hjelp av flere resultatløp, som dekker hvert sitt faglige fokusområde (Andersen, Grude og Haug, 87). I beskrivelsen av prosjektet, nærmere bestemt 1.2.7 *Gjennomføringsfasen*, skriver jeg at gjennomføringen av prosjektet har handlet om tre forskjellige resultatløp. For det første skulle et utvalg store barnefamilier få tilbud om en mer helhetlig og omfattende oppfølging enn det som er vanlig, og oppleve å få dette i praksis via sin faste veileder og prosjektmedarbeider. For det andre skulle det utvikles metodikk for en mer helhetlig måte å jobbe med disse store barnefamiliene på, og herunder etablere gode samarbeidsstrukturer med andre relevante enheter i bydelen til det beste for familiene. For det tredje skulle det arbeides for å implementere denne metodikken i det fremtidige arbeidet med familier ved NAV-kontoret. Disse tre resultatløpene har tett tilknytning og et avhengighetsforhold til hverandre, men har forskjellige bestemte resultater som skal nås. Derfor burde milepælplanen til prosjekt

Familielos består av tre resultatløp med hver sin serie av milepæler, som er særlig nært knyttet til hverandre, og som bidrar til det bestemte resultatet. Et eksempel etter Andersen, Grude og Haug (2009) på en slik milepælplan er illustrert i 2.2.3 *Resultatløp i milepælplanen* med en figur som viser tre resultatløp med avhengighetsforhold.

4.3 KOMMUNIKASJON

4.3.1 *Intern kommunikasjon*

Som presentert i 2.3.1 *Intern kommunikasjon* har kommunikasjon i et prosjekt i følge Karlsen (2013, 241) fire hovedfunksjoner. Den første funksjonen handler om det sosiale, og har som hensikt å skape fellesskap og samhørighet. I henhold til dybdeintervjuene og samtaler med prosjektleder har dette fungert veldig bra. Prosjektmedarbeiderne viser enormt engasjement og synes arbeidet med Familielos er givende og fornøyet.

Medarbeideren jeg intervjuet sa at det er litt gjengs at alle som er i prosjektgruppen synes arbeidet med Familielos er det beste de gjør på jobb. Dette henger også tett sammen med den ekspressive funksjonen, som har til hensikt å skape identitet og motivasjon. Alle prosjektmedarbeiderne ønsker å bidra med det de kan. I intervjuet sa prosjektmedarbeideren at når man jobber i sosialtjenesten har man et genuint, sterkt ønske om å hjelpe barna og brukerne av tjenestene deres. Dette vitner om god identitet og motivasjon.

Informasjonsfunksjonen, som gjelder overføring og anskaffelse av informasjon og kunnskap, fungerer tilsynelatende bra. Her skaper den eksterne organiseringen både fordeler og ulemper. Med en prosjektleder på fulltid har denne personen full oversikt over og innsikt i prosjektet, og blir dermed hovedansvarlig for å kommunisere dette. Det er oversiktlig at én person innehar viktig informasjonen og kunnskap i forbindelse med prosjektet.

På den annen side kan den eksterne organiseringen føre til usikkerhet i forhold til hvem som vet hva. Når prosjektmedarbeiderne bidrar i varierende grad, kan det være vanskelig å overføre informasjon og kunnskap på tvers av de etatene som er representert i prosjektet. Den siste funksjonen, kontrollfunksjonen, skal bidra til påvirkning av holdninger og handlinger. Her har prosjektleder og resten av

prosjektgruppen vært opptatt av en felles forståelse for viktigheten av prosjektet, og det de ønsker å oppnå. Mitt inntrykk av prosjektgruppen er at det er en sammensveiset gruppe som alle drar i samme retning, og virkelig ønsker å gjøre en forskjell for de velferdsavhengige familiene prosjektet hjelper.

Videre skriver Kaufmann og Kaufmann (2009, 293) at det i et prosjekt er forskjellige kommunikasjonskanaler. Kommunikasjonen kan foregå både verbalt og nonverbalt, og de verbale kommunikasjonskanalene varierer med tanke på funksjonsevne og informasjonsfylde. Uavhengig av kommunikasjonskanal er det vesentlig at kommunikasjonen prosjektdeltakerne i mellom er tydelig og klar. Kommunikasjonen i prosjektet har foregått via møter, individuelle samtaler, telefonsamtaler, e-post og rapportering.

Med utgangspunkt i teorien om kommunikasjonsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398) og dybdeintervjuene, er inntrykket mitt at ved avkoding av budskap i prosjektet foreligger det stort sett en felles forståelse og oppfattelse av hva som er blitt formidlet. Dette er en god indikator på at kommunikasjonen innad i prosjektet som regel er tydelig og klar.

Den viktigste kommunikasjonskanalen for å involvere alle medarbeiderne, og få til et tverrfaglig samarbeid, har vært prosjektmøtene. Disse har vært preget av åpen toveiskommunikasjon, med stor takhøyde og avslappet, men målrettet stemning. Fortløpende i møtene foregår det tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger, som er viktige faktorer for god kommunikasjon i følge Kaufmann og Kaufmann (2015).

Med tanke på at dette er et matriseprosjekt med relativt stor geografisk avstand mellom flere av prosjektmedarbeiderne og relativt få møter med prosjektgruppen, settes det høye krav til effektiv intern kommunikasjon (Karlsen 2013). Nåværende kommunikasjon i prosjektet er i høy grad styrt etter behov, noe som kan forårsake at prosjektmedarbeiderne må bruke mer tid på å sette seg inn i prosjektarbeidet når det går lang tid mellom hver gang de er involvert. En måte å legge til rette for effektiv kommunikasjon i prosjektet er å utarbeide en kommunikasjonsplan. Per dags dato foreligger det ingen formell kommunikasjonsplan i prosjekt Familielos.

4.4 MOTIVASJON

4.4.1 *Behovsteorier*

Når jeg skal vurdere motivasjon ved hjelp av behovsteoriene tar jeg utgangspunkt i Abraham Maslows behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114). Han var den første som satt grunnleggende behov hos individet i system, og forklarte hvordan motivert atferd blir utløst av disse behovene. Det er grunn til å tro at de to nederste behovene i hierarkiet, fysiologiske behov og sikkerhetsbehov, er oppfylt i og med at prosjektet er organisert på NAV og har dermed klare retningslinjer fra oppdragsgiver og prosjekteier. Videre vil det sosiale behovet bortimot automatisk vært oppfylt når dette er et prosjektarbeid, med fortløpende sosial tilknytning til andre mennesker. En forutsetning her er godt arbeidsmiljø, og med hensyn til svarene i alle dybdeintervjuene kan arbeidsmiljøet i prosjekt Familielos tilsynelatende beskrives som veldig godt.

Når det gjelder overskuddsbehovene, aktelse og selvrealisering, er det vanskeligere å fastslå om disse i noen grad er oppfylt eller ikke i prosjektet. Med utgangspunkt i hvordan Familielos jobber, med åpne samtaler, toveiskommunikasjon og tett samarbeid, tyder alt på at deltakerne i prosjektet føler anerkjennelse og respekt fra sine medarbeidere. Behovet for selvrealisering er derimot vanskeligere å strebe etter i et satt prosjekt. Alle jobber mot felles mål, med tydelige retningslinjer for hvordan dette skal gjøres, som muligens vil sette en demper for realiseringen av egne drømmer og mål. I prosjekter er deltakerne i stor grad knyttet til en rolle, noe som kan forhindre de i å nå sine potensialer, men om rollen er tildelt på bakgrunn av ekspertise og kunnskap, vil det være gode muligheter for å oppnå sine potensialer. Alt i alt bør motivasjonen hos de involverte i prosjekt Familielos være høy i henhold til Maslows behovshierarki.

4.4.2 *Kognitive teorier*

Som presentert i kapittel 2 handler kognitiv motivasjonsteori om at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 120). Forventningsteori er betegnelsen på kognitive teorier som omhandler motivasjon i arbeidslivet. Denne teorien sier at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Som jeg nevnte i 4.3.1 *Intern kommunikasjon*, ga medarbeideren i prosjektet ettertrykkelig uttrykk for at alle som jobber i sosialtjenesten, og

prosjekt Familielos, har et genuint, sterkt ønske om å hjelpe brukerne. Dette gjenspeiles i det enorme engasjementet som ble nevnt opptil flere ganger av alle intervjuobjektene. Mitt inntrykk gjennom observasjonsdataen og dybdeintervjuene er at alle involverte i prosjektet har et stort ønske om å hjelpe de store velferdsavhengige barnefamiliene i bydelen. I denne sammenheng kan det stilles spørsmål ved eierskapsfølelsen til deltakerne i prosjektet.

I og med at arbeidsmengden og deltakelsen i prosjektet varierer fra person til person, vil det mest sannsynlig være forskjellig grad av eierskapsfølelse hos de involverte. Intervjuobjektene bekreftet varierende bidrag fra deltakere i prosjektet, av naturlige årsaker, men ingen hadde noe å utsette på ønsket om å bidra og motivasjonen hos prosjektmedarbeiderne. Motivasjon er som regel tett knyttet til tilhørighet, men i dette tilfellet kan det se ut som deltakelse i prosjektet, liten eller stor, i seg selv fungerer svært motiverende. Dette er nok forankret i sakens kjerne, som handler om å hjelpe medmennesker med levekårsutfordringer. Til tross for varierende grad av tilhørighet ønsker alle å bidra med det de kan, og det jobbes godt sammen om å etablere tiltak som skal gjøre brukernes hverdag bedre. Dette engasjementet og iveren etter å utgjøre en forskjell vitner om høy motivasjon hos prosjektmedarbeiderne med utgangspunkt i forventningsteori innunder kognitiv motivasjonsteori.

4.4.3 *Jobbkarakteristikamodeller*

Jobbkarakteristikamodeller er teorier som omhandler egenskaper ved selve arbeidssituasjonen. Frederick Herzbergs tofaktorteori er den første fullstendige teorien på dette området, og har fokus på jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Teorien skiller mellom motiveringsfaktorer og hygiene faktorer. Med tanke på variasjonen i bidrag og tid brukt i prosjekt Familielos hos de involverte vil det for noen være begrenset med for eksempel ansvar og personlig vekst, som er sentrale motiveringsfaktorer. Disse faktorene gjelder i stor grad prosjektleder som har påtatt seg et stort ansvar og gjør en omfattende jobb på vegne av NAV sosialtjenesten. Motiveringsfaktorene vil også gjelde de prosjektmedarbeiderne som bidrar mest og har tette samarbeid med prosjektleder. Derimot når arbeidsoppgavene blir fordelt ut i fra ekspertise og rolle, vil de aktuelle personene få ansvarsfølelse og anerkjennelse. Dermed vil mest sannsynlig alle de involverte i prosjektet på et eller annet tidspunkt oppleve egenskaper ved arbeidssituasjonen

som øker motivasjonen. Når det gjelder hygienefaktorer er dette faktorer som faller innunder underskuddsbehovene i Maslows behovshierarki. I 4.4.1 *Behovsteorier* bestemte jeg at disse behovene er oppfylt i dette prosjektet, som betyr at det tilsynelatende ikke er noen hygienefaktorer som går utover motivasjonen til de involverte i prosjekt Familielos.

4.4.4 *En helhetsmodell for motivasjon og ytelse*

I 2.4.4 *En helhetsmodell for motivasjon og ytelse* inkluderte jeg en syntesemodell for motivasjon og ytelse utarbeidet av Mitchell og Larson (1987). Denne modellen har som formål å illustrere hvordan de forskjellige teoriene om motivasjon er komplementære, og sammen skal føre til ytelse. Tidligere i oppgaven ble det presisert at jeg ikke skulle ta for meg alle teoriene denne modellen innbefatter. Til tross for dette gir mine delkonklusjoner i dette delkapittelet, 4.4 *Motivasjon*, et godt grunnlag for bruk av denne modellen. Med hensyn til disse delkonklusjonene og syntesemodellen for motivasjon og ytelse, utarbeidet av Mitchell og Larson (1987), kan vi med god grunn påstå at prosjektmedarbeiderne i Familielos vil yte sitt beste.

4.5 OPPSUMMERING OG ANBEFALING

Ut i fra prosjekt Familielos sine mål og formål, samt hvordan de ønsker å jobbe i dette prosjektet, fremstår det hensiktsmessig å ha organisert det som et matriseprosjekt i henhold til Jessens (2004) forskjellige organisasjonsstrukturer. Noe av det største fokuset i prosjektet omhandler godt tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, noe et matriseprosjekt har gode forutsetninger for å lykkes med. Når det gjelder ulempene ved matrisestrukturen, har dette rammet Familielos hardest i form av overbelastning for prosjektmedarbeiderne. Dog gir ingen av intervjuobjektene uttrykk for at dette har hatt noen utpregede negative effekter, annet enn de innlysende som for eksempel tid til jobbe med prosjektet. Uansett kan det være fordelaktig for prosjekt Familielos å være i forkant av eventuelle negative effekter ved overbelastning slik som stress, rolleusikkerhet og demotivasjon. Per dags dato er det strukturelle forhold på overordnet nivå som er den største årsaken til at arbeidsmengden til de involverte til tider er for stor. Det er vanskelig å få gjort noe med dette, så da gjelder det å heller være godt forberedt om de negative effektene skulle forekomme.

Planleggingsfasen i prosjektet har i stor grad handlet om utarbeidelsen av milepælplanen. Med utgangspunkt i Andersen, Grude og Haugs (2016) og Karlsens (2014) teori om milepæler og milepælplaner har prosjekt Familielos tilsynelatende gjort en god jobb i planleggingsfasen. Milepælene er stort sett riktig utformet og milepælplanen fungerer hensiktsmessig. Dog skulle milepælplanen optimalt sett vært delt inn i tre resultatløp på bakgrunn av de tre resultatløpene i prosjektet som er beskrevet i 1.2.7 *Gjennomføringsfasen*. Dette ville gitt en bedre oversikt, i forhold til faglig fokusområde, over de forskjellige resultatene som skal oppnås med prosjektet. Inndelingen i flere resultatløp ville tydeliggjort strategien for prosjektet og kommunisert denne på en bedre måte enn den nåværende milepælplanen gjør.

Videre mener jeg i samsvar med Karlsens (2013) teori om effektiv kommunikasjon i prosjekter at det kan være hensiktsmessig for prosjektleder å utarbeide en intern kommunikasjonsplan. En slik plan vil typisk inneholde hensikten med kommunikasjon, hva som skal kommuniseres, hvilken kommunikasjonskanal som skal brukes, når det skal kommuniseres, om det kreves tilbakemelding og hvordan relevant informasjon skal lagres. Med hensyn til at prosjekt Familielos er et matriseprosjekt er det høye krav til effektiv kommunikasjon. Da vil en intern kommunikasjonsplan være et nyttig prosjekt-teknisk verktøy for alle deltakerne i prosjektet.

Når det gjelder motivasjon, tilhørighet og ytelse i prosjektet er dette oppsummert i 4.4.4 *En helhetsmodell for motivasjon og ytelse*. Med hensyn til de teoriene om motivasjon jeg inkluderte i studien, og de tilbakemeldingene jeg fikk i dybdeintervjuene, er det mye som tilsier at motivasjonen hos de involverte er høy, noe som er helt essensielt for et prosjekt som dette.

Fører den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos?

Avslutningsvis vil jeg konkludere med at den valgte eksterne organiseringen, samt bruk av milepælplan, har ført til en optimal gjennomføring av prosjekt Familielos. Den valgte organiseringen har fungert veldig bra, og bruken av milepælplan har vært hensiktsmessig og nyttig.

LITTERATURLISTE

Andersen, Erling S. og Eva Schwencke. 2014. *Prosjektarbeid: en veiledning for studenter*. 4. utgave. NKI-forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer Grude og Tor Haug. 2016. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI-forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer Grude og Tor Haug. 2012. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI-forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer Grude og Tor Haug. 2009. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI-forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer Grude og Tor Haug. 1995. *The Goal directed project management*. 2nd edition. London: Kogan Page (Referert i Dvin og Lechler 2002, 10).

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Atkinson, Roger. 1999. *International Journal of Project Management*. Volume 17, Issue 6.

Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2000. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Burke, Rory. 2003. *Project Management: Planning and Control Techniques*. London: Wiley.

Dinsmore, P. C. 1984. *Whys and Why-Nots of Matrix Management*. Kapittel 24 i Cleland, D. I. (red.): *Matrix Management Systems Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 394-411.

Dvin, Dov og Thomas Lechler. 2002. *Plans are Nothing, Changing Plans is Everything: The Impact of Changes on Project Success*. Israel og USA.

Gotvassli, Kjell-Åge. 2005. *Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høyskoleforlaget.

Helstrup, T. og Geir Kaufmann. 2000. *Kognitiv psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget (Referert i Kaufmann og Kaufmann 2015, 120).

Husby, Otto, Halvard S. Kilde, Ole Jonny Klakegg, Olav Torp, Stein R. Berntsen og Knut Samset. 1999. *Usikkerhet som gevinst: styring av usikkerhet i prosjekter: mulighet - risiko, beslutning, handling*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelse?*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jessen, Svein Arne. 2004. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Abstrakt forlag.

Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2005. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Kendrick, Tom. 2009. *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. 2nd edition. AMACOM Books.

Kerzner, H. 1987. *Journal of Systems Management: In search of excellence in project management*. 3rd edition (Referert i Karlsen 2014, 153).

Kunnskapsbasert Praksis. 2016. "Kritisk Vurdering Kvalitativ Metode". Hentet 27. April 2016. <http://kunnskapsbasertpraksis.no/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode/>

Mitchell, T. R. og J. R. Larson. 1987. *People in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.

Schwalbe, Kathy. 2010. *Information Technology Project Management*. Boston, Massachusetts: Thomson Course Technology (Referert i Karlsen 2013, 241).

Shockley-Zalabak, Pamela. 2012. *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills and values*. 8th edition. Boston, Massachusetts: Pearson Education.

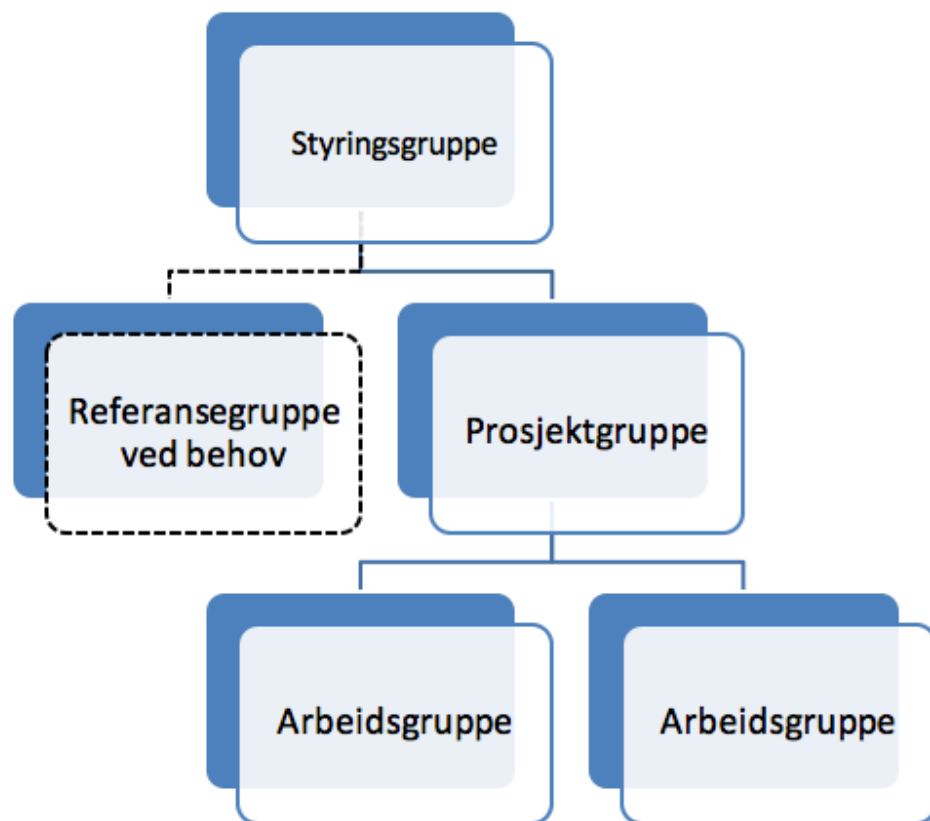
Sopra Steria. 2016. "3 minutters guide: Slik lykkes du med en god internkommunikasjon." Hentet 23. april 2016. <http://www.soprasteria.no/publikasjoner/publikasjon/internkommunikasjon-som-inspirerer-til-innsats>

VEDLEGG

VEDLEGG 1 – ORGANISASJONSKART:

PROSJEKT FAMILIELOS

Organisasjonskart



VEDLEGG 2 – MILEPÆLPLAN 2015:

Milepælsplan 1: Oppstartsfasen (05.01.15-15.03.15)

EL: Enhetsleder:

SL: Seksjonsleder:

PM: Prosjektmedarbeider:

VL: Veileder: (forskjellige)

Nr.	Dato	Milepælsplan	Ansvarlig	Beslutningspunkt
		Fase 1: Forprosjekt (05.01-15.03)	oppfølging	
1	05.01.15	Oppstart – info. og kartlegging av nå-situasjonen og ønskede forandringer	EL/PM	Ok
2	07.01.14	Forprosjekt – milepælsplan for fasen 05.01-15.03 påbegynnes	PM	Ok
3	12.01.15	Oppstart samarbeid med team familier og barn om målsettingen med prosjektet Info. om nå-situasjon – ønskede forandringer	EN/SL/PM/VL	Ok
4	12.01.15	Oppstart utvelgelse av familier til prosjektet med saksbehandlere	SL/VL/PM	Ok
5	20.01.15	Etablert kontakt med forebyggende enhet	EL/PM	Ok
6	30.01.15	1. utvalg familier – oppstart familiearbeid i samarbeid med ansvarlig saksbehandler	PM/VL	Ok
7	05.02.15	1. møte styringsgruppe	EL/PM	Gjennomført 5/2
8	12.02.15	Erfaringsutveksling med bydel Stovner	PM	Gjennomført 12/2
9	13.02.15	Etablert jevnlig møtestruktur internt for videre utvelgelse av familier og oppfølging av mål om implementering av arbeidsmetoder	EL	Gjennomført 13/2
10	25.02.15	2.møte styringsgruppe	PM	Gjennomført 25/2
11	15.03.15	Gjennomført idé-dugnad med prosjektgruppe (1.møte)	PM	Gjennomført 16/3

Milepælplan 2: Gjennomføringsfase (15.03.15-30.11.15)

EL: Enhetsleder:

SL: Seksjonsleder:

PM: Prosjektmedarbeider:

VL: Veileder: Ulike

Nr.2	Dato	Milepælplan Fase 2: Gjennomføring (15.03-30.11)	Ansvarlig oppfølging	Beslutningspunkt
1	Løpende i hele perioden	Individuell oppfølging av familier og kompetansedeling i team arbeid og familie, og med nytt familieprosjekt	PM/TL/VL	Ok
2	Løpende i hele perioden	Jevnlige møter med ledelsen om fremdrift og utvikling i prosjektet	EL/PM	Ukentlig – stort sett gjennomført
3	15.04.15	Gjennomført møte med prosjektgruppe (2.møte)	PM	28/4 - gjennomført
4	30.05.15	Etablere samarbeid: Oslo Sør satsingen, seksjon fritid - sommerjobber, Friskliv, BUSH, Frelsesarmeen, Røde Kors m.fl.	PM	Gjennomført
5	15.06.15	Etablere samarbeid med familiekonsulent i bydel Grorud	PM	Gjennomført, avtalt jevnlige møter høst 2015
6	15.06.15	1. stopp-punkt: Evaluering av framdrift ut fra oppsatte mål	EL/SL/PM	Gjennomført 9/6 og 12/6
7	19.06.15	Evaluering og videre planlegging med prosjektgruppe (3.møte)	PM	Planlagt dato 9/6 - gjennomført
8	19.06.15	Evaluering med styringsgruppe (3.møte)	EL/PM	Planlagt dato 18/6 – ikke gjennomført
9	30.06.15	Tur med familier i sommerferien	PM	Gjennomført 13/8
10	30.06.15	Etablere samarbeid med ny bomiljøarbeider	PM	Gjennomført juni
11	30.06.15	ICDP-gruppe – rekruttering	PM/VL	Innen 30/8

		Samarbeid med Familiesenteret		Gjennomført
12	02.07.15	Planlagt den videre fremdriften for perioden juli- november	EL/PM	30.06.15 Gjennomført
13	15.08.15	Videre samarbeid Ung i jobb v/Gry Hagen og Torill Nymann om aktiviteter/ferie/deltidsjobb ungdom	PM	Løpende, jevnlig møter med seksjon fritid/Drop-out, ungdomsloser vedr. Ung i jobb
14	30.08.15	Evaluering med 5 av familiene	PM	Innen 30/8 - Gjennomført
15	30.08.15	Etablere samarbeid med medarbeidere i nytt familieprosjekt	PM	Løpende høst 2015 Gjennomført.
16	01.09.15	Etablert jevnlig møtestruktur med nytt familieprosjekt og ledelsen	EL/PM – nytt prosjekt	Planlagt fra september Gjennomført
17	01.09.15	Fagutvikling team familie og arbeid – samtalemotodikk	PM/TL	Løpende høst 2015 LØFT sept. 15
19	15.10.15	Avholdt nytt møte i prosjektgruppe (4.møte)	PM	Planlagt 22/9 OK
20	30.10.15	Avholdt nytt møte i styringsgruppe (4.møte)	EL/PM	Planlagt 16/9 OK
21	30.11.15	Etablert årshjul for viktige datoer knyttet til familiearbeidet i sosialtjenesten	PM/TL	Desember 2015 OK
22	30.11.15	Samarbeid: Oslo Sør-satsingen v/Inger Aguilar (lysvandring, idrettslag, søke om midler til familiearbeid m.m.)	PM/EL	Løpende høst 2015 (2. møte avholdt 3/9) Søknad sendt i nov.
23	30.11.15	Etablert rutiner for kartlegging av familier/familiearbeid	EL/SL/TL/PM	Høst 2015 – skjema ferdig, ikke rutiner

Milepælsplan 3: Evaluerings- og avslutningsfase (30.11.15-31.12.15)

EL: Enhetsleder

SL: Seksjonsleder

PM: Prosjektmedarbeider

VL: Veileder

TL: Teamleder

Nr.	Dato	Milepælsplan	Ansvarlig	Beslutningspunkt
3		Fase 3: Avslutning og evaluering (30.11-31.12.15)	oppfølging	
1	30.11.15	Forts. arbeid rutine for kartlegging familier/familiearbeid ny rode	EL/SL/PM/TM	Innen november – ikke ferdigstilt
2	30.11.15	Etablert rutiner for å sikre sommerjobb i bydelen til ungdom i familier tilknyttet NAV	EL/SL/TL/PM Seksjon fritid	Innen november Til dels gjennomført
3	30.11.15	Avslutning og evaluering med familier	PM	Innen november 2015 /Ok
4	01.12.15	Oppstart prosjektrapport	PM	Innen desember 2015 Ok
6	01.12.15.	Søke om aktivitetskort til barna for 2016 via Frelsesarmeen	PM	Desember 2015 Ok
7	16.12.15	Avholdt avsluttende møte med prosjekt- og styringsgruppe: Presentere resultater	PM/EL	Desember 2015
9	31.12.15	Ny søknad til Fylkesmannen (frist 1/2)	EL/PM	Desember 2015
8	15.01.16	Prosjektrapport ferdigstilt	PM	Januar 2016

VEDLEGG 3 – RISIKOVURDERING:

Sannsynlighet rangeres fra 1 til 5, hvor 5 er mest sannsynlig og 1 minst. Konsekvens rangeres fra 1 til 5, hvor mest alvorlig er 5 og minst er 1. Verdien 25 er den mest alvorlige risikofaktor.

RISIKOFAKTOR	S	K	SxK	MOTTILTAK
Prosjektet varer i 1 år. Dette kan innebære en risiko i forhold til at menneskelige endringsprosesser tar tid. Dette gjelder både for individ- og systemnivå i prosjektet.	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"> Løpende og tett samarbeid med fast ansatte for å sikre felles fokus og fremdrift i oppfølgingen av familiene Komme raskt i gang med familiearbeidet Arbeide for finansiering av prosjektet over et lengre tidsperspektiv
Prosjektet ledes av medarbeider ansatt for kun 1 år. Dette kan innebære en risiko for hvorvidt man får tid nok til å implementere og forankre prosjektets arbeid hos de fast ansatte i organisasjonen.	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> Legge til rette for involvering av fast ansatte i prosjektet – idédugnad, gruppearbeid m.m. Sikre at fast personell får plass i prosjektgruppen Utstrakt samarbeid mellom ansatte og prosjektmedarbeider Utvikle metoder og nye tilnæringsmåter i fellesskap med fast ansatte
Vanskeligheter med å rekruttere familier til et slikt prosjekt. Flere årsaker kan tenkes, som for eksempel redsel for innblanding i privatlivet og at fordelene ved deltakelse ikke er åpenbare. Erfaringer fra liknende prosjekt har vist at denne prosessen har vært utfordrende.	4	5	20	<ul style="list-style-type: none"> God informasjon til familiene om hensikten med prosjektet Erfaringsutveksling med prosjektleder for tilsvarende prosjekt som avsluttes 2014 Gjøre bruk av antatt metodisk gode tilnæringsmåter i samtaler med familier Grunnholdning: Respektfull væremåte - familien er eksperter på eget liv
Saksbehandlere i NAV Søndre Nordstrand har stor arbeidsbelastning. Det kan by på problemer å engasjere og involvere medarbeidere i prosjektet, samt i forhold til implementering av ny kunnskap/erfaring i det videre arbeidet.	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> Utvikle rutiner for samarbeid underveis i prosjektperioden, og vise evne til å legge om kursen ved behov, for å sikre måloppnåelse

Utfordringer knyttet til tverrfaglig samarbeid rundt familier med andre enheter i bydelen	1	5	5	<ul style="list-style-type: none">• Jobbe systematisk for å utvikle rutiner for samarbeid• Tverrfaglig sammensatt styrings- og prosjektgruppe
Sårbarhet ved at prosjektmedarbeider er den eneste ansatte i prosjektet, og at eventuell sykdom/fravær hos denne vil kunne ramme fremdriften i prosjektet.	1	5	5	<ul style="list-style-type: none">• Avtale hvem som kan være en stedfortreder ved behov

VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE:**Dybdeintervju 1**

Fredag 22. April 2016

Klokken: 12.30 – 13.30

Sted: NAV Bydel Søndre Nordstrand

Intervjuobjekt: Anonym

Rolle: Prosjektleder

Dybdeintervju 2

Fredag 13. mai 2016

Klokken: 13.00 – 13.30

Sted: NAV Bydel Søndre Nordstrand

Intervjuobjekt: Anonym

Rolle: Prosjektmedarbeider

Dybdeintervju 3

Søndag 15. mai 2016

Klokken: 12.00 – 12.30

Sted: Hjemme hos intervjuobjekt

Intervjuobjekt: Anonym

Rolle: Sitter i styringsgruppen

Retningslinjer for intervjuene:**DEL 1: GENERELLE SPØRSMÅL**

- Betydning av prosjektet
- Rolle og ansvar

DEL 2: ORGANISERING OG PLANLEGGING

- Ekstern organisering
- Milepælplanlegging
- Kommunikasjon i prosjektet

DEL 3: MOTIVASJON OG TILHØRIGHET

- Optimal gjennomføring
- Eierskap
- Bidrag

VEDLEGG 5 – REFERAT FRA DYBDEINTERVJU 1:

Spørsmål 1:

Kan du gi en kort beskrivelse av Bydel Søndre Nordstrand og NAV sosialtjenesten?

Svar:

Bydel Søndre Nordstrand er en bydel med ca 37000 innbyggere, per 2014 i hvert fall. Det er en bydel hvor 30% er under 19 år, så det er en veldig ung bydel. Ca 50% har innvandrerbakgrunn. Også er det en bydel som er stor i område, med nesten tre bydeler i én. Holmlia, Bjørndal, Hauketo og Prinsdal. Det er en bydel som har hatt litt større arbeidsledighet enn andre bydeler i Oslo. Har ligget litt høyere enn landsgjennomsnittet. Det er levekårsutfordringer her, spesielt blant mange store barnefamilier som dette prosjektet befatter seg med. Også er det viktig å nevne at alt som finnes her på bydelsnivået, altså enheter med mange gode tilbud til innbyggerne. Etter å ha jobbet her ett år har det vært veldig givende å kunne få samarbeide med alle de andre enhetene, og tilegnet meg kunnskap om alle tilbudene som blant annet målgruppen i dette prosjektet kan dra nytte av. Det er veldig mye bra her både i forhold til familier, barn og unge som små kommuner ikke har. Som egentlig små kommuner bare kan drømme om, f.eks. et familiesenter med alle de fine tilbudene som finnes der. En fritidsavdeling som er veldig oppegående og har masse gode tilbud til barn, og idrettslagene som er kjempeviktig i denne bydelen med tanke på integrering, mestring og folkehelse. Folkehelse er også en utfordring her. Det er mange voksne som strever med helseutfordringer.

Spørsmål 2:

Hva er prosjektets betydning for bydelen/virksomheten?

Svar:

Det ønsker jeg å knytte til prosjektets mål, eller hva man ønsker at det skal bety. Så er det at store velferdsavhengige barnefamilier skal få mer målrettet hjelp fordi man tidligere har gjort noen undersøkelser på den gruppen. Det er mange av de her, og mange som er avhengig av velferdsytelser og det er mange familier som strever med problemer på mange ulike livsområder. Så NAV ønsker med dette

prosjektet å få et større perspektiv på hele familien. Få frem barn og unges situasjon i de sosialfaglige vurderingene. Og det igjen synliggjør levekår, utfordringer og problemer knyttet til det. Tenker også at man synliggjør ressurser. Vi ser etter de gode tingene også, ikke bare problemer. Det er jeg veldig opptatt av. Min opplevelse av hvordan dette prosjektet har blitt planlagt, tatt i mot og jobbet med underveis har vært veldig god. Det har vært stort engasjement blant de aller, aller fleste som har vært involvert. Da både på ledelsesnivå, godt forankret, og på enhetsnivå på tvers gjennom prosjektgruppa, og her innad i kontoret med medarbeiderne som har tatt prosjektet i mot med åpne armer og synes det er bra at noen kan ha et sånt fokus. En annen ting som jeg håper dette prosjektet har bidratt til er mer samarbeid på tvers av enheter rundt familier, barn og unge. Der synes jeg prosjektet har hatt betydning. Tilbakemeldinger fra enkeltindivider på strukturnivå og familier har også fortalt meg at de synes det er veldig nyttig å ha en person som kan følge de på flere områder og litt tettere oppfølging. Fordi jeg har bedre tid.

Spørsmål 3:

Hvordan fungerer din rolle i prosjektet?

Svar:

Det er et ganske tre-delt prosjekt så jeg har ganske ulike roller ut i fra hvor jeg befinner meg hen. Den ene rollen er selvsagt som familielos i forhold til individuell og tett oppfølging av familiene. En hjelperrolle. Også har jeg en samarbeidsrolle her innad i kontoret i forhold til å få frem familieperspektivet. Få frem måter og metoder å jobbe på med den målgruppen, som tilsynelatende ser ut til å virke bra og som jeg ut i fra tidligere erfaring synes virker bra. Få dele det og bidra til å utvikle det fokuset i NAV. Den tredje rollen er i forhold til tverrfaglig samarbeid som også er en del av dette prosjekt sin oppgave. Og få til en struktur for tverrfaglig samarbeid rundt målgruppen. Så jeg føler vel at de tre rollene har fungert ganske bra. Og at tid har vært greit fordelt i forhold til alle de tre delmålene. Jeg synes jeg har hatt god mulighet og tid til å gjennomføre det vi har blitt enige om at vi skal prøve på i løpet av det året som har vært.

Spørsmål 4:

I hvor stor grad føler du ansvar for at prosjektet når sine mål?

Svar:

Veldig stort ansvar føler jeg. Det har vært viktig for meg å oppsøke samarbeid med andre og få tilbakemelding på utfordringer og problemstillinger knyttet til målene i prosjektet og milepælplaner. Innhente informasjon og kartlegge dette har vært veldig viktig så jeg skal bli så sikker som jeg kan på at jeg tar det ansvaret på en god måte. Spille ball med andre, høre hva andre tenker og få innspill. Jeg føler ansvar for at prosjektet når sine mål. Absolutt!

Spørsmål 5:

Hvordan vil du beskrive prosjektets kultur?

Svar:

Kulturen rundt dette prosjektet har vært helt strålende i forhold til hva andre har sagt at de tenker om det og hvordan de bidrar. Det personlige engasjementet jeg har sett hos mange, både her på kontoret, men også fra andre enheter og andre utenforstående er helt utrolig. De blir interessert i det og vil gjerne høre mer. Barnefattigdom er noe som engasjerer mange og det er viktig og få frem at prosjektet er finansiert av fattigdomsmidler. Det er virkelig noe som engasjerer folk. Det er en god kultur og veldig godt forankret i ledelsen. Det tror jeg er viktig! Det gir en trygghet til meg som skal sette ting ut livet, at jeg vet jeg har støtte i ledelsen på det jeg holder på med. Og at det blir formidlet videre, ikke bare til meg, men det er en kultur på at dette skal vi jobbe for.

Spørsmål 6:

Hvordan fungerer den eksterne organiseringen i praksis?

Svar:

Jeg synes det har fungert godt ut i fra de forutsetningene det er her. Dette er et sted med høy arbeidsbelastning og tidspress. Mye å gjøre her, og det har jeg hele tiden forsøkt å ta hensyn til når jeg kommer med mine gode ideer og forslag til ting. Prøve å tilpasse i forhold til den kulturen som er her og de utfordringer de andre står i hele tiden. Det har vært en balansegang, men jeg har ikke møtt på noe negativitet eller noe problemer i forhold til å få til samarbeid med de andre, til tross for at de andre sitter i linjen og hovedarbeidsbelastningen deres er der. Det har ikke stått på viljen. Har det stått på noe er det tidspress og arbeidsbelastning,

og det har jeg stor forståelse for. Det prøver jeg å formidle også. Ting skjedde kanskje ikke så raskt som jeg ønsket og kanskje ikke den måten jeg synes var den beste, men vi kommer frem til noe etterhvert. Det handler om litt fintfølelse i forhold til å tilpasse nye ting til et allerede presset system, hvordan man skal få til det på en ålreit måte. At det ikke føles som noe press og mye forpliktelser i forhold til å bidra i dette prosjektet. Så jeg har prøvd å være veldig pragmatisk der. Spille på lag er jeg veldig opptatt av.

Det har vel egentlig vært to hovedutfordringer med det her, når jeg startet opp var det ikke noe teamleder for det teamet det er mest naturlig for mine familier å befinne seg på dette kontoret. Team familie og arbeid. Det var veldig viktig og nyttig for dette prosjektet at det kom inn en god teamleder. Hun begynte etter tre måneder. Da snudde det litt føler jeg i forhold til utfordringer og få til en annen måte å jobbe på med familiene. Når den lederen kom på plass jobbet hun masse med å få det inn, og prosjektet er veldig forankret i den lederen nå. På høsten bestemte vi at én veileder skulle ha mer ansvar for familiene mine enn at jeg måtte forholde meg til 10-11 forskjellige, for det var en utfordring. Når vi fikk til dette fikk jeg og den ene veilederen til et tett og godt samarbeid som var nyttig for familiene. Nyttig også for oss som en organisasjon, for det var tidsbesparende. Rett og slett en vinn-vinn situasjon for alle. Ledelsen synes dette var en veldig god idé, så igjen var det forankret i ledelsen. Det fungerte veldig godt, og det ønsker vi å fortsette med.

Spørsmål 7:

Synes du det er noen fordeler med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Ja, og har jo nevnt det. Kan også nevne at jeg tror det har vært en fordel å ha ulike roller. At jeg som driver prosjektet har en annen rolle og jobber på en litt annen måte inn i familiene, enn det veileder og de andre har. På den måten utfyller vi hverandre godt. Skulle jeg gått inn i en veileder rolle f.eks. og alt det innebærer tenker jeg at jeg ikke hadde fått gjort det andre. Jeg tror dette har vært lurt, selv om det er utfordrende og krever mer samarbeid. Jeg tror kanskje at man får, om ikke mer, men noe annet ut av det, som er spennende.

Spørsmål 8:

Synes du det er noen ulemper med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Ja, det synes jeg. Det er at mine nærmeste samarbeidspartnere (prosjektmedarbeidere) har så stor arbeidsbelastning i linjen. Jeg tenker at hvis de hadde hatt litt mindre å gjøre der, så kunne vi fått enda mer ut av samarbeidet vårt. Og da også målene i prosjektet var mer oppnåelig om vi fikk til et enda tettere samarbeid. Ikke tettere kanskje, men mer tid. Det har vært hovedutfordringen, at den generelle arbeidsbelastningen her er så stor. Det er jo viktige ting, man kan ikke bare ikke gi folk de pengene de venter på eller har rett på, så det må komme først. Også må prosjekt Familielos komme litt nummer to, sånn må det bare bli. Samtidig så ser jeg ikke helt at det kunne vært gjort på en annen måte, så lenge strukturen er sånn som det er her. Jeg har følt at jeg må tilpasse meg den.

Spørsmål 9:

Tror du prosjektet med fordel kunne vært organisert på en annen måte, i så fall hvordan?

Svar:

Jeg har tenkt underveis at vi burde, eller det kanskje hadde vært en fordel, om ikke alle i teamet som jeg jobbet tettest med var med, men kanskje si tre stykker av veilederne var med meg i en arbeidsgruppe som møttes en gang annenhver uke. En liten arbeidsgruppe innad i prosjektgruppen som møttes hyppigere. Der har jeg noen tanker om at vi kanskje bør få til det i år. Prøve det ut for å få familieperspektivet og metoder bedre implementert, for det er en utfordring.

Spørsmål 10:

Hvem utarbeidet milepælplanen?

Svar:

Noen av målene ble satt opp ganske tidlig, ut i fra at jeg hadde studert andres milepæler, fra lignende prosjekter. Tenkte at det var lurt, hente litt fra andre. Dette diskuterte jeg videre med enhetsleder, som på en måte eier prosjektet. Hun hadde også siddet i referansegruppe i et lignende prosjekt på Stovner, så hun hadde

mange ideer med seg inn. Så milepælplanen ble utformet i samarbeid med enhetsleder, for hun kjenner til problematikken og utfordringene her etter mange år her, og i samarbeid med styringsgruppen og prosjektgruppen etter de første møtene der. Andre innspill man får etterhvert har også preget den. For min del som var ny og ny i dette systemet måtte bruke en god del tid på å sette meg inn i ting, og innhente informasjon som var en viktig del av å utforme en plan. Finne ut hva som var mulig å ikke sette helt uoppnåelige mål. Da var f.eks. enhetsleder, styringsgruppen og prosjektgruppen viktig i forhold til å gi innspill og kanskje justere kursen.

Spørsmål 11:

Tok dere i bruk noen hjelpemidler for å utarbeide milepælplanen, i så fall hvilke?

Svar:

Først og fremt andre lignende prosjekter, men også litteratur om prosjektledelse og prosjektstyring. Vi følte det var hensiktsmessige verktøy å bruke for å kvalitetssikre planen. Jeg tror at når man bestemmer seg for å bruke milepælplanen, vil man i prosessen med å utvikle den, bruke veldig mye tanker og energi på at den skal bli i tråd med målene for prosjektet og at det skal være gjennomførbart. Jeg tror det er et veldig godt verktøy for å legge en kurs og prøve å holde den kursen, og evaluere underveis i form av stoppunkter. Det legger et veldig godt grunnlag for gjennomføring av prosjektet. Det har vært et positivt verktøy mener jeg.

Spørsmål 12:

Har dere aktivt styrt prosjektet etter milepælene eller målene? Eventuelt begge?

Svar:

Jeg liker å tro at vi har gjort det etter begge deler. Milepælene er nedfelt etter målene med prosjektet, og man har evaluert underveis med tanke på målene i prosjektet. Det bør være en sammenheng her.

Spørsmål 13:

Synes du den eksterne organiseringen har bidratt til en optimal gjennomføring av Familielos, i så fall hvordan?

Svar:

Som jeg nevnte tidligere, absolutt ja. Masse velvilje, engasjement og nysgjerrighet. Mange gode tilbakemeldinger som gjør at du får en veldig god motivasjon til å stå på og gjøre så godt du kan selv. Har fått veldig mye støtte. Overraskende egentlig hvor mye goodwill og dra-hjelp som har vært i organisasjonen i forhold til å få dette til å gå. Det har vært veldig, veldig bra. Utfordringen er jo det jeg snakket om i ste, med høyt trykk og masse å gjøre hele tiden. Jeg synes det er fantastisk hvor mye vi har fått til, på tross av det. Vi får til noe, vi klarer å få til noe annet. Jeg synes det er bra jobbet.

Spørsmål 14:

Synes du bruk av milepælplan har bidratt til en optimal gjennomføring av Familielos, i så fall hvordan?

Svar:

Ja, det synes jeg. Som jeg sa i ste gir det retning til prosjektet. Vi får en god prosess rundt det når vi lager den i forhold til målsetningene. Det verktøyet gir oss mulighet til å finne en vei, og hva som blir mer viktig enn annet. Hjelper oss å holde fokus på prosjektets målsetninger og på den jobben vi skal gjøre og gjør. Men igjen er det viktig å sette av tider til evaluering av den også. Jeg valgte jo å dele den i tre; oppstart, gjennomføring og avslutning, fordi man ikke får midler enn for mer enn 1 år av gangen. Det synes jeg var ålreit, for da hadde vi fra starten en rimelig antagelse av hvor lang tid det ville ta å sette seg inn i ditt og undersøke datt. Vi følte at vi fikk til en realistisk plan, men alt er ikke ferdig (utført) av det som var på planen i fjor. Men de tingene er med videre. Så noe er ikke blitt oppfylt, men det ville vært urealistisk om alt var det tenker jeg. Men det er et godt verktøy i forhold til å synliggjøre dette. Ikke minst det å justere kursen underveis har vært nyttig med milepælplanen.

Spørsmål 15:

Tror du prosjektmedarbeiderne føler eierskap/tilhørighet til prosjektet?

Svar:

Ja, det tror jeg. Men i varierende grad ut i fra rolle. Det gjelder både her innad på kontoret og med samarbeidspartnere. Noen andre enheter har jeg mye mer

samarbeid med enn andre. Det er naturlig årsaker til det. Ta f.eks. forebyggende enhet, der er det mye samarbeid som jeg tror var etterlengtet fra begges side, både NAV og forebyggende. Fordi NAV er et stort system, veldig mange mennesker som jobber her, så hjelper det når en person har litt mulighet til å holde den tråden/linken mellom enhetene i forhold til denne målgruppen. Dette tror jeg også har ringvirkninger, og inspirerer, for arbeidet med andre familier.

Spørsmål 16:

Tror du prosjektmedarbeiderne er klar over sin rolle og ansvar i prosjektet, i så fall hvordan er dette tydeliggjort?

Svar:

Jeg føler det, og i hvert fall etterhvert i løpet av året som har gått. Som sagt var det litt trøblete i starten, men da var jeg helt ny og det tar tid å bygge relasjoner og bli kjent. Det brukte jeg bevisst tid på. Det var mange å bli kjent med, å snakke med og få innblikk i hverdagen til for å finne ut hvordan det var mulig å tilpasse et slikt prosjekt inn organisasjonen. Jeg brukte mye tid på det. Samtidig var det godt informert fra ledelsen, så jeg følte mange hadde greie på hva som skulle skje når jeg kom. Og den nye teamlederen tok veldig tak i det når hun kom, og som jeg sa hjalp masse til for å få dette i gang. Hun var også med på å tydeliggjøre ansvaret.

Spørsmål 17:

Synes du prosjektmedarbeiderne bidrar nok til å nå prosjektets mål?

Svar:

Ja, og her vil jeg presisere at det ikke står på vilje og engasjement. Det står på de strukturelle forholdene, altså systemet. Tilbake igjen til det med høy arbeidsbelastning. Jeg skulle nok ønske enda mer samarbeid, men det er det vi får til ut i fra hvordan forholdene er her nå. Kanskje man skal være fornøyd med det, eller om man skal prøve noe annet, det får vi finne ut av.

VEDLEGG 6 – REFERAT FRA DYBDEINTERVJU 2:

Spørsmål 1:

Hvordan fungerer din rolle i prosjektet?

Svar:

Jeg vil si at jeg er tilrettelegger, og jobben min er i utgangspunktet å bistå litt med rekruttering, hjelpe å innhente informasjon og gjøre slik at arbeidet prosjektleder gjør går så enkelt som mulig fra vår side.

Spørsmål 2:

I hvor stor grad føler du ansvar for at prosjektet når sine mål?

Svar:

Det er automatisk veldig stor fordi prosjektet jobber med våre brukere. Når man jobber i sosialtjenesten har man et genuint veldig sterkt ønske om å hjelpe barna og brukerne, og at de ikke skal komme tilbake til våre tjenester.

Spørsmål 3:

Hvordan vil du beskrive prosjektets kultur?

Svar:

Jeg opplever at det er veldig mye engasjement rundt prosjektet, og i den prosjektgruppa vi har er det vel litt gjengs at alle som sitter der synes Familielos er det de liker best på jobb. Skulle jeg oppsummert kulturen med ett ord må det bli ”raust”, på alle måter.

Spørsmål 4:

Hvordan fungerer den eksterne organiseringen i praksis?

Svar:

Vi har gjort noen grep fra sosialtjenesten sin side for å få det til å fungere litt bedre, for eksempel at prosjektleder bare forholder seg til en sosialveileder. I starten var det veldig mange, og da ble det lavere eierskap. Også opplever jeg, men det er kanskje veldig person avhengig, at fordi prosjektleder har klart å

knytte veldig tette bånd i bydelen fungerer det veldig bra. Hun jobber med mennesker som virkelig ønsker at prosjektet skal gå bra. Samtidig som at prosjektleder er en type person som lett får velvilje, hun er en person du ønsker å samarbeide med. Så det har bidratt til at det går såpass bra som det gjør.

Spørsmål 5:

Synes du det er noen fordeler med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Absolutt, for det knytter tettere bånd mellom instanser i bydelen, og denne bydelen her er jo organisert over et veldig geografisk stort område. Så de båndene er ikke der naturlig.

Spørsmål 6:

Synes du det er noen ulemper med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Ikke i forhold til den interne organiseringen, hvis jeg skal veie det opp mot hverandre. Da tror jeg den interne organiseringen hadde fungert dårligere nettopp på grunn av de store geografiske spredningene mellom tjenestestedene. Om vi hadde hatt alt på ett hus kunne det fungert greit, fordi vi hadde klart å holde kontakten. Men sånn som det er nå så tror jeg den eksterne organiseringen er bedre nettopp på grunn av de store avstandene.

Spørsmål 7:

Tror du prosjektet med fordel kunne vært organisert på en annen måte, i så fall hvordan?

Svar:

Nå kjenner ikke jeg til prosjektet på nivåene over, sånn at der kan jeg ikke uttale meg. Sånn i utgangspunktet hadde det alltid være fordelaktig med mer ressurser, men når først rammene og premissene er som de er, så tenker jeg at det er vanskelig for meg å se en måte vi kan gjøre ting bedre på. Vi kan kanskje finne måter som produserer bedre målbare resultater, fordi at arbeid med mennesker er krevende å måle. Det spørs selvsagt litt hva man måler på, men de resultatene vi

har i dag har vært kjempestore, men de har jo i utgangspunktet ikke gitt noe utslag på det vi faktisk måles på.

Spørsmål 8:

Synes du milepælplanen har vært nyttig, i så fall hvordan?

Svar:

Det er jo en mal som har blitt fulgt, og den har skapt noen eierskap til at oppgavene skal utføres. Så sånn sett tenker jeg at det er veldig greit.

Spørsmål 9:

Har du aktivt jobbet etter milepælene eller målene? Eventuelt begge?

Svar:

Nei, fordi jeg som sagt tilrettelegger og bistår når det er behov for det. Men har ikke hatt noen konkrete arbeidsoppgaver.

Spørsmål 10:

Synes du den eksterne organiseringen har bidratt til en optimal gjennomføring av Familielos, i så fall hvordan?

Svar:

Nei, men for meg igjen handler det om den geografiske avstanden heller enn organiseringen i seg selv. Avstanden skaper problemer. En annen ting er den generelle arbeidsmengden hos alle som er tilknyttet prosjektet. Hadde vi vært litt tettere på hverandre hele tiden, og hatt litt flere muligheter i løpet av en arbeidsdag til faktisk å bruke tid på det, så tror jeg prosjektet hadde fungert veldig mye bedre. Men som sagt så tenker jeg at med de premissene som er så fungerer det så godt som det kan.

Spørsmål 11:

Synes du bruk av milepælplan har bidratt til en optimal gjennomføring av Familielos, i så fall hvordan?

Svar:

Tradisjonelt i sosialtjenesten så måler vi jo ikke optimalt etter det å følge en plan. Det er egentlig ikke tradisjonelt sett en måte vi jobber på. Jeg tenker at det bidrar til en optimal gjennomføring av en del av de kriteriene som er satt til prosjektet. Også tenker jeg at det nok er andre ting som i mye større grad bidrar til resultatene.

Spørsmål 12:

Føler du eierskap/tilhørighet til prosjektet?

Svar:

Absolutt. Det er jo som sagt mye fordi det prosjektet her er veldig tett knyttet opp mot våre brukere. Jeg har et håp om at den måten prosjektleder jobber på skal implementeres videre i organisasjonen etterhvert. Forhåpentligvis også om vi får litt mer ressurser. Jeg kommer fra et kontor hvor det er mer normalt med en sånn heltidsstilling som prosjektleder har, så jeg er mer vant med å lene meg på en los. Dette synes jeg fungerer veldig bra. Men jeg holder en knapp på at det er veldig person avhengig. Dette kunne gått i mange retninger.

Spørsmål 13:

Er du klar over din rolle og ansvar i prosjektet, i så fall hvordan er dette tydeliggjort?

Svar:

Jeg tenker i utgangspunktet at det er tydeliggjort ganske greit i denne prosjektgruppen vår, hvor det er jeg som representerer sosialtjenesten i form av å være teamleder. Prosjekteier sitter med den overordnede styringen, men den praktiske delen har blitt lagt til meg. Jeg opplever at min rolle er tydeliggjort og uttalt, og som en del av det sies det jo i fra om det er behov for at jeg skal gjøre noe. Det blir jo til at vi jobber litt ad-hoc, for vi jobber med mennesker, ting er ustabil og det er stort sett aldri de utfallene vi tenker er sannsynlig når vi går inn i en sak. Det er nesten garantert at det ikke ender opp sånn. Det er klart at min rolle er å være stabilt tilstedeværende i periferien sånn at jeg kan hoppe inn når det er behov for det.

VEDLEGG 7 – REFERAT FRA DYBDEINTERVJU 3:

Spørsmål 1:

Hva er prosjektets betydning for bydelen/virksomheten?

Svar:

Prosjektet er viktig i forhold til å få finne en smart måte å jobbe mer helhetlig med familier på NAV.

Spørsmål 2:

Hva er og hvordan fungerer din rolle i prosjektet?

Svar:

Jeg sitter i styringsgruppen, også er jeg leder igjen for andre som sitter i prosjektgruppen. Min rolle er å sitte i styringsgruppen og få informasjon fra prosjektleder. På bakgrunn av dette skal jeg og resten av styringsgruppen ta beslutninger som ligger til styringsgruppens mandat.

Spørsmål 3:

I hvor stor grad føler du ansvar for at prosjektet når sine mål?

Svar:

Nå er det jo ikke jeg som sitter nærmest på prosjektet, men jeg føler jo et ansvar for at mine ansatte bidrar inn. I et sånt type prosjekt er det jo nettopp det med den helhetlige innsatsen fra ulike tjenester som er grunnlaget for at man skal lykkes. Når vi først går inn i et slikt prosjekt så føler jeg ansvar for at alle må bidra, spesielt mine ansatte.

Spørsmål 4:

Hvordan vil du beskrive prosjektets kultur?

Svar:

Mitt inntrykk er at det er preget av veldig mye positivitet, engasjement fra deltakere og at det er en vilje til å finne løsninger, få til det vi ønsker og lyst til å bidra så mye som mulig.

Spørsmål 5:

Synes du det er noen fordeler med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Ja, at det er en prosjektleder som er ansatt på fulltid. Det tenker jeg er en forutsetning for at vi skal få det til. Fordi de andre som bidrar inn har andre stillinger, så det her blir i tillegg til den jobben de har. Det er ikke sann at man blir frikjøpt, eller at noen oppgaver blir prioritert bort, man må klare å prioritere det INN for å delta på noe sånt. Så for at sånne prosjekter skal lykkes så er det helt vesentlig at det er en prosjektleder på fulltid som holder i det.

Spørsmål 6:

Synes du det er noen ulemper med den eksterne organiseringen, i så fall hvilke?

Svar:

Det blir jo at man da er mer en bidragsyter enn kanskje en eier. Det skal mer til å få etablert et eierforhold av deltakerne. Fordi de bidrar inn, men det er organisert på NAV som gjør at det på mange måter blir NAV sitt prosjekt. Det å få det til å bli bydelens prosjekt er jo en større utfordring.

Spørsmål 7:

Tror du prosjektet med fordel kunne vært organisert på en annen måte, i så fall hvordan?

Svar:

Om det skulle vært organisert for eksempel slik at ingen jobbet fulltid i prosjektet, så måtte man fått frikjøpt arbeidstid i linjen. Slik at man i en periode skulle jobbet en prosentvis mengde av arbeidstiden sin i prosjektet. Da måtte man gjort noen grep, og det er jo en utfordring i forhold til midler. Samtidig så tenker jeg at det er viktig å prøve det ut praksisnært. Det er dem som deltar i prosjektet i dag som kommer til å fortsette etter at prosjektet er ferdig. Er det en hensiktsmessig metode å jobbe etter, så er det jo kjempeviktig at det er en del av den jobben du faktisk også skal gjøre i linjen. Så dette må prioriteres inn, og da tenker jeg det er viktig at det er virkelighetsnært. At man ikke blir frikjøpt, og heller bidrar inn i en periode, også får vi se etter hvert om dette er vellykket og noe vi skal fortsette

med. Det er en prioritert oppgave for å jobbe smartere og for å utvikle tjenesteapparatet vårt.

Spørsmål 8:

Har dere aktivt styrt prosjektet etter milepælene eller målene? Eventuelt begge?

Svar:

Ja, mitt inntrykk er det. De har jobbet godt i prosjektgruppen og vi har blitt forelagt det i styringsgruppen. Innenfor tidsfristen, levert en sluttrapport for året, så ja.

Spørsmål 9:

Hvor aktive har styringsgruppen vært i styringen av prosjektet?

Svar:

Jeg synes ikke den har vært veldig aktiv i forhold til styring. Det har vært mer diskusjoner og refleksjoner rundt temaer som prosjektlederen har tatt opp. Ellers så føler jeg at det har vært så god driv på det prosjektet, at dem som sitter nærmest og har mest kunnskap om det, har styrt og drevet det veldig godt.

Spørsmål 10:

Hvordan opplever du forholdet mellom prosjektgruppen og styringsgruppen?

Svar:

Forholdet her har basert seg på at prosjektleder har formidlet informasjon til oss, også har vi reflektert og diskutert og formidlet synspunkter tilbake til prosjektleder igjen. Sånn sett har forholdet vært bra, og kommunikasjonen begge veier har vært bra. Annet enn det har det ikke vært noe kontakt mellom prosjektgruppen og styringsgruppen.

Spørsmål 11:

Synes du bruk av milepælsplan har bidratt til en optimal gjennomføring av Familielos, i så fall hvordan?

Svar:

Ja, absolutt. Denne har gitt retning for hvordan prosjektet skal styres og jeg har inntrykk av at den har vært til stor nytte for prosjektleder og prosjektgruppen.

Spørsmål 12:

Tror du prosjektmedarbeiderne føler eierskap/tilhørighet til prosjektet?

Svar:

Ja, men det tror jeg varierer i forhold til bidrag. Noen bidrar med tanker og ideer på møtene, mens andre bidrar inn i tiltakene mot familiene. Disse vil nok føle større eierskap enn de andre.

Spørsmål 13:

Tror du prosjektmedarbeiderne er klar over sin rolle og ansvar i prosjektet, i så fall hvordan er dette tydeliggjort?

Svar:

Ja, det tror jeg. Jeg var jo med helt fra starten av dette prosjektet, og vi kommuniserte tidlig til alle hvilke roller de skulle inneha. Jeg tror alle er klar over dette.

Spørsmål 14:

Synes du prosjektmedarbeiderne bidrar nok til å nå prosjektets mål?

Svar:

Mitt inntrykk er at de gjør det. Alle ønsker å bidra med det de kan, og på grunn av organiseringen, så er jo bidragene selvsagt forskjellige. Men jeg synes absolutt de bidrar nok i forhold til premissene og rammene.