



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Ytringsklima som verdiskaper i samspill

Navn: Endre Sætre

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	IV
INNLEDNING MED BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	- 1 -
BYGGEBRANSJEN OG LEDELSE	- 1 -
MODERNE PROSJEKTER OG PROSESSER	- 1 -
SAMSPILL OG YTRINGSKLIMA	- 2 -
AVGRENSING AV OPPGAVENS OMFANG	- 2 -
PROBLEMSTILLING.....	- 2 -
NYTTE AV OPPGAVEN	- 3 -
TEORETISK GRUNNLAG OG TEMA FOR VIDERE UNDERSØKELSE	- 3 -
PROSJEKTTEORI	- 3 -
<i>Prosjektet som organisasjonsform.....</i>	<i>- 3 -</i>
<i>Prosjektets faser</i>	<i>- 5 -</i>
<i>Menneskene i prosjektene.....</i>	<i>- 6 -</i>
<i>Ledelse i prosjekter</i>	<i>- 6 -</i>
<i>Evaluering og læring i prosjekter.....</i>	<i>- 7 -</i>
<i>Prosjekter og team - samspillsprosjekter</i>	<i>- 7 -</i>
KRITISKE SUKSESSFÅTØRER OG FALLGRUVER FOR PROSJEKTER	- 8 -
<i>Riktig prosjekt.....</i>	<i>- 8 -</i>
<i>Tydlig mandat og prioriterte mål.....</i>	<i>- 8 -</i>
<i>Usikkerhetsoversikt</i>	<i>- 9 -</i>
<i>Riktige ressurser.....</i>	<i>- 9 -</i>
<i>Riktig rapportering.....</i>	<i>- 10 -</i>
<i>Motiverte deltagere</i>	<i>- 10 -</i>
<i>Handlingsrom.....</i>	<i>- 10 -</i>
<i>Oppsummering suksesskriterier for prosjektledelse i samspillsprosjekter</i>	<i>- 11 -</i>
SENTRALE LEDERTEORIER FOR Å FREMME YTRINGSKLIMA I SAMSPILL	- 12 -
<i>Hva er samspill?.....</i>	<i>- 12 -</i>
<i>Hva er ytringsklima?</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Økonomiske incentiver og ytringer.....</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Personlige psykologiske behov (incentiver)</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Motivasjon</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Grupper og team</i>	<i>- 16 -</i>
<i>Faser i gruppens livssyklus</i>	<i>- 17 -</i>
ETABLERE GRUPPEN.....	- 18 -
<i>Faglig kompetanse og personlighet ved sammensetning av grupper</i>	<i>- 18 -</i>

<i>Fordeling av ansvar, innflytelse og verdiskaping i team</i>	- 18 -
<i>Avklaring av felles og personlige mål</i>	- 18 -
<i>Relasjonsbygging</i>	- 19 -
<i>Personlighet som påvirker gruppen</i>	- 19 -
<i>Kreativitet</i>	- 20 -
GRUPPENS OPERATIVE FASE.....	- 21 -
<i>Bygging av tillit</i>	- 21 -
<i>Lederorienteringer</i>	- 22 -
<i>Forsvarsmekanismer</i>	- 23 -
<i>Påvirkningsprinsipper og kommunikasjon</i>	- 23 -
<i>Feilkilder og kommunikasjon</i>	- 24 -
<i>Konfliktdempende kommunikasjon</i>	- 24 -
<i>Læring av feil og proaktiv holdning til avvik og ukultur</i>	- 25 -
<i>Kreativitet i grupper</i>	- 25 -
<i>Kognitiv stil og kreativitet</i>	- 26 -
<i>Flyt</i>	- 27 -
AVVIKLE GRUPPEN.....	- 27 -
<i>Endret mandat</i>	- 28 -
<i>Incitamenter i sluttfasen</i>	- 28 -
<i>Endre medlemmer</i>	- 29 -
<i>Når gruppen ikke fungerer</i>	- 29 -
OPPSUMMERING AV TEORI	- 30 -
TEMA TIL VIDERE UNDERSØKELSE	- 31 -
<i>Etablering</i>	- 31 -
<i>Operativ fase</i>	- 31 -
<i>Endring/avvikling</i>	- 32 -
METODE	- 32 -
METODEVALG.....	- 32 -
INTERVJUGUIDE	- 33 -
CASE BYGGEPROSJEKT - INTERVJUER.....	- 34 -
INTERVJU AV LEDERE OG PROSJEKTEIERE	- 34 -
ANDRE KILDER.....	- 34 -
METODEKRITIKK.....	- 35 -
RESULTATER OG DISKUSJON	- 35 -
OPPSUMMERING AV OPPGAVEN SÅ LANGT	- 35 -
LEDELSE OG YTRINGSKLIMA I ETABLERINGSFASEN.....	- 36 -
<i>Personlighet og personlige mål ved gruppesammensetning</i>	- 36 -
<i>Tidlig involvering av kompetanse</i>	- 36 -
<i>Usikkerhetssamlinger</i>	- 37 -
<i>Økonomiske insentiver</i>	- 38 -

LEDELSE OG YTRINGSKLIMA I OPERATIV FASE	- 38 -
<i>Danning av relasjoner og tydeliggjøring av samspillet</i>	- 38 -
<i>Ulike roller til samarbeid og tvister</i>	- 38 -
<i>Løpende oppfølging av samspillet</i>	- 39 -
<i>Dedikerte samspillsmøter</i>	- 39 -
<i>Bransjekultur</i>	- 39 -
<i>Kommunikasjon</i>	- 40 -
LEDELSE OG YTRINGSKLIMA I AVSLUTNINGSAFASEN	- 40 -
<i>Viktig å vite når en skal sette ned foten</i>	- 40 -
<i>Unngå for langvarige prosjekter og stopp i produksjonen</i>	- 40 -
GENERELLE DRØFTELSE ETTER ARBEIDET MED OPPGAVEN	- 41 -
<i>Mestringstro og ledelse</i>	- 41 -
<i>Sårbarhet og ledelse</i>	- 41 -
<i>Å hjelpe andre</i>	- 42 -
OPPSUMMERING	- 42 -
VIKTIGSTE FUNN OG KONKLUSJONER - ANBEFALTE LEDERTILTAK	- 42 -
VIDERE FORSKNING	- 43 -
VIDERE LESNING	- 44 -
LITTERATURLISTE	V
VEDLEGG	IX
1. INTERVJUGUIDE.....	IX

Sammendrag

Oppgaven handler om hvordan lederen kan skape et åpent ytringsklima. Et åpent ytringsklima er en helt sentral faktor for verdiskaping i samspillsprosjekter. Ved komplekse oppgaver der flere personer må samhandle for å løse oppgaven, er det at personene deler den informasjonen og de synspunktene de har som er det helt sentrale i hele formålet med å sette sammen flere personer til å løse oppgaven. Om de ikke føler en trygghet rundt det å ytre seg vil ikke samspillet fungere. I noen sammenhenger kan det i fravær av åpent ytringsklima utvikle seg svært dysfunksjonelle handlingsmønstre i prosjektgruppen.

Oppgaven gjennomgår sentral teori om ledelse som kan stimulere til åpne ytringer. Det er gjort et case-studie i et byggeprosjekt der 7 personer er intervjuet og det er gjennomført samtaler med to toppledere om ledelse i samspillsprosjekter. I tillegg er det hentet erfaring fra organisasjonen underteignede jobber i.

Byggebransjen kan sies å være en rimelig konservativ bransje med tanke på ledelse og kan ha mye å lære nyere forskning på ledelse og adferdspsykologi. Etter hvert som prosjektene blir mer komplekse blir også prosessene og ledelsen mer krevende. Det er ikke lenger slik at hver person kan gjøre sin jobb så blir det bra til sammen. Vi må løpende samhandle for å finne de beste løsningene.

Manglende samspill kan komme av både økonomiske insentiver som ikke oppfordrer til samspill og at den personlige psykologiske tryggheten og motivasjonen ikke er tilstede. Lederens oppgave er at både de økonomiske insentivene i kontrakten og den personlige motivasjonen i samspillet drar i riktig retning. De aller fleste mennesker ønsker å samarbeide og vi legger mye i å opprettholde et selvbilde av oss selv som gode og hjelpsomme personer. Dessverre kan dette behovet for å se positivt på oss selv føre oss og gruppene vi deltar i inn i destruktive spiraler om vi ikke er åpne om de feil og mangler vi har og ber om hjelp når vi har behov for det. En streben etter det ufeilbarlige er det som kan føre oss inn i konflikter og destruktive tanker og handlinger. Lederens oppgave i dette er å kjenne til våre muligheter og svakheter og hvilke metoder som er effektive for å skape et arbeidsmiljø som gir gruppens medlemmer den

tryggheten de trenger for å åpne seg til sine kollegaer og dele den informasjon og kompetanse de sitter på til felles beste. Lederen må skape mening for den ansatte og støtte hver enkelt på en tilpasset måte slik at de når sine egne mål samtidig som organisasjonen når sine. Lederen må sørge for en åpenhet som gir rom for å ytre seg kritisk både om faglige spørsmål og arbeidsmiljøet. Om medarbeideren ikke er motivert for å jobbe for organisasjonens mål må lederen fange opp dette å finne årsaker og mulige veier videre. Om det ikke lenger er felles mål å jobbe for må det være åpenhet om at en skilles på en ryddig måte.

Ledelse for et godt ytringsklima handler like mye om å holde våre egne demoner unna som å stimulere positivt til ytringer. En erkjennelse av at vi alle kan trå feil og trenger veiledning og støtte er et helt sentralt fundament for god ledelse. Dette krever mye styrke fra lederen. En kultur for å gi hjelp er viktig, men en kultur for å be om hjelp er enda viktigere.

Innledning med bakgrunn for problemstilling

Byggebransjen og ledelse

Byggebransjen sliter med lav produktivitetsvekst. Samtidig har prosjektet som organisasjonsform, som bransjen er kjent for, blitt mer og mer brukt også i andre bransjer. Forskningen på ledelse utvikler seg stadig og fokuset på relasjonsorientert og endringsorientert ledelse øker (Ø. L. Martinsen, 2017), samtidig som oppgaveorientert ledelse, som nok har vært mye praktisert i byggebransjen, fremstår som mindre effektivt i mange sammenhenger i moderne verdiskapende arbeidsprosesser. I byggebransjen ser vi samtidig at ulike former for samspillmodeller blir mer og mer utbredt istedenfor de tradisjonelle gjennomføringsmodellene der leverandører og kunde er parter med hver sine interesser og målsetninger for prosjektet. Det kan se ut som at det nå også i denne noe konservative bransjen så dreier lederfilosofien seg fra kontroll og styring til tillit og delegering?

Moderne prosjekter og prosesser

Moderne bygg og anlegg har blitt mer avanserte både i konstruksjonen og med tekniske anlegg. Selve byggeprosessen har blitt mer kompleks og intensiv. Menneskene i prosjektene har blitt mer kompetente og det er i større grad hver enkelt medarbeider som vet hvilken løsning som er den beste. Med så mange endringer i prosjektene er det rimelig å anta at typen ledelse også bør endres og tilpasses den nye situasjonen. Mens det tidligere kunne være tilstrekkelig å styre og kontrollere medarbeiderne etter ingeniørens anvisning, er det i dag i større grad medarbeideren som ser behovene og har kompetansen til å finne de beste beslutningene for prosjektet. Lederen må legge til rette for at medarbeideren for gjort sin jobb til beste for prosjektet. Dette gir behov for en ny type ledelse som har annen kompetanse og personlige egenskaper enn tidligere.

Informasjonsmengden og informasjonsbehovet øker med mer komplekse bygg og prosesser. Da er det viktig for lederen å stimulere til at informasjon deles og ikke blir liggende hos enkeltpersoner.

Samspill og ytringsklima

På grunn av faseinndelingen i prosjekter med planlegging først og så gjennomføring, er det spesielt viktig at informasjon som kan påvirke gjennomføringsfasen og resultatet kommer frem så tidlig som mulig i planleggingen. Derfor er samspillet så viktig. Frie ytringer er en helt sentral del av et godt samspill. Oppgaven ser på hva dette begrepet «samspill» egentlig innebærer og hvordan ytringsklima er en del av samspillet. Det som vies mest plass i oppgaven er hvordan lederen kan stimulere til et åpent ytringsklima.

Ytringsklima er viktig også i andre områder av samfunnet og næringslivet for at mest mulig relevant informasjon skal være tilgjengelig når vi skal fatte beslutninger.

Avgrensning av oppgavens omfang

Oppgaven gjør et søk i eksisterende teori etter hvilke former for ledelse som kan være effektive for å fremme frie ytringer. Gjennom samtaler med prosjektdeltagere søkes det etter støtte og konkretisering rundt tema fra teorien. Det er ikke fokusert på den administrative delen av lederens aktiviteter, men lagt vekt på hvordan selve ledergjerningen bør gjøres. Det er lagt vekt på lederen og hvordan han eller hun gjennom sin adferd og kommunikasjon kan medvirke til god informasjonsflyt mellom alle som er delaktige i prosjektet. Det er ikke lagt vekt på å skille mellom ulike prosjektroller man benytter i prosjektfaget, men mekanismer ledere generelt kan benytte for å fremme et åpent ytringsklima og samspill.

Problemstilling

Hvordan kan lederen skape et ytringsklima som øker verdiskapingen i samspillsprosjekter?

Det er grunnlaget for hvordan et åpent ytringsklima og samspill skapes som er kjernen i oppgaven. Hvordan ytringsklima og samspill påvirker verdiskapingen er omtalt, men det er ikke kjernen i oppgaven. Ytringsklima og samspill kommer som resultat av lederens lederstil. Verdiskapingen er en effekt av ytringsklima og samspill.

Nytte av oppgaven

Om bransjen lykkes med å få til prosesser som gir bedre kvalitet (kreative løsninger), mindre feil (bedre kontroll), raskere gjennomføring (smartere prosesser) og lavere kostnader og risiko vil det være store verdier å hente for samfunnet og for aktører i prosjekter. Om ledere greier å praktisere mer støttende ledelse og ha forståelse for våre kognitive feilkilder og forsvarsmekanismer kan vi få en jobbhverdag som i større grad er preget av positiv tillit og hjelpeadferd heller enn konkurranse, intriger og konflikter. Dette vil gjøre jobben som er en stor del av livene våre til et mye bedre sted å være og vi kan ta med oss positiv energi og erfaringer over til andre deler av livene våre. Oppgaven søker å komme frem til konkrete og praktiske råd for bedre samspill for prosjektledere og prosjekteiere.

Teoretisk grunnlag og tema for videre undersøkelse

For å kunne søke etter hvilken ledelse som vil fungere bra i samspillsprosjekter ser oppgaven først på hva et prosjekt er og hva som karakteriserer prosjekter som organisasjonsform og hva som er kritiske suksessfaktorer og fallgruver. Da spesielt for samspillsprosjekter. Oppgaven vil finne en forståelse av hva åpent ytringsklima og samspill er og hva som fremmer og hemmer det sett i et lederperspektiv. Spesielt med fokus på ytringsklima som katalysator for samspillet. Samspill er et gruppefenomen. Litteraturen sorteres etter faser i en gruppes livssyklus. Etableringsfase, operativ fase og avslutningsfase.

Det utledes noen tema som prosjektdeltagere intervjues om for å lære mer om hvordan et godt ytringsklima kan skapes og hvilke effekter det kan ha. Funnene drøftes opp mot faglitteraturen i diskusjonsdelen av oppgaven.

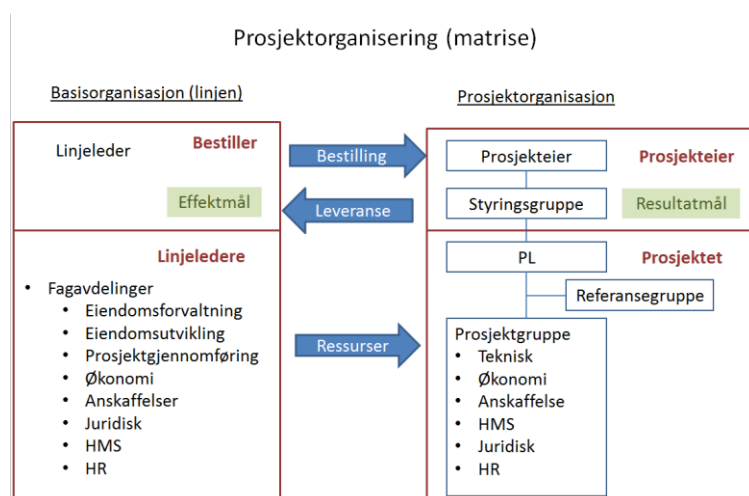
Prosjektteori

Prosjektet som organisasjonsform

Et prosjekt kan beskrives som en temporær organisasjon (E. S. Andersen, 2010). I det ligger grunntanken om at prosjektet er en unik oppgave som skal løses med gitte ressurser innenfor en gitt periode. Men også at prosjektet har en menneskelig dimensjon der prosjektet består av en tverrfaglig prosjektgruppe som skal samarbeide og utvikle seg gjennom prosjektet. Prosjektet som organisasjonsform kan benyttes på ulike måter i forskjellige bransjer og typer av organisasjoner

(Karlsen & Gottschalk, 2005). Noen organisasjoner er typiske prosjektorganisasjoner der mye eller det meste av produksjonen skjer i prosjekter. For eksempel for mange organisasjoner i bygg og anlegg og IT bransjen. I andre bransjer kan prosjektet som organisasjonsform være nyttig i enkelte tilfeller. Den kanskje mest typiske prosjektformen i bygg og anlegg er større prosjekter som er organisert med egne organisatoriske rammer, og er sammensatt med egen ledelse og ressurser fra linjeorganisasjonen og flere leverandører. Såkalt matriseorganisering (Karlsen & Gottschalk, 2005, s. 122). Slike prosjekter får ressurser fra egen og andre virksomheters linjeorganisasjon. Prosjektet har med andre ord ikke egne ansatte normalt sett. Slike prosjekter har en prosjekteier som har det øverste ansvaret for prosjektet. Prosjekteieren er koblingen mellom prosjektet og øvrig organisasjon og kan gjerne være en linjeleder som har fått ansvaret for en oppgave som vedkommende ønsker å utføre som et prosjekt. Prosjekteieren har ansvaret for at prosjektet gir ønsket effekt for organisasjonen for de ressursene som er tilført. Prosjekteieren finner en prosjektleder som får et mandat med resultatmål for tid, kostnad og kvalitet for prosjektet. Mandatet må også beskrive hvilke ressurser prosjektlederen får til disposisjon. Prosjekteier kan også opprette en styringsgruppe med relevante personer til å hjelpe seg med å styre prosjektet. Prosjekter kan også ha en referansegruppe med personer som har viktig kompetanse med om ikke har direkte leveranser eller fullmakter i prosjektet. Dette er kun en rådgivergruppe som kan ligge til prosjekteier, styringsgruppen eller prosjektleder. Ofte er linjeledere medlem av styringsgruppen og er da ansvarlig for å avstå ressurser fra linjen til prosjektet og for å bidra til kvalitetskontroll av prosjektet.

Prosjektgruppen kan bestå av medlemmer fra flere avdelinger og organisasjoner. Spesielt når flere organisasjoner er med som leverandører til prosjektet må man være oppmerksom på



Figur 1-Matriseorganisering av prosjekt

at denne leverandøren også har et prosjekt, som er å produsere leveranser til kundens prosjekt. Slik kan et prosjekt bestå av et kunde-prosjekt og flere leverandørprosjekter. Mens prosjekteieren har det overordnede ansvaret for prosjektets effekter har prosjektlederen ansvaret for å styre prosjektet internt frem til avtalte leveranser.

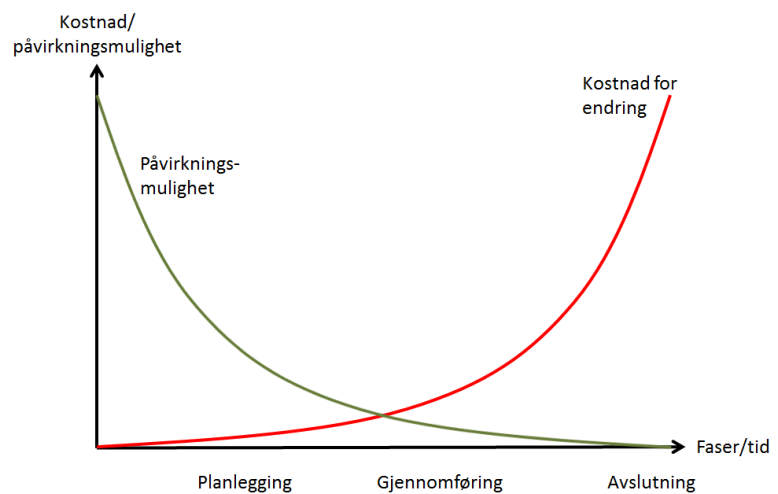
Prosjektets faser

De fleste produksjonsprosesser kan beskrives med faser som planlegging, gjennomføring og avslutning. En sentral forskjell mellom prosjekter og ordinære linjeorganisasjoner er at prosjektet kun gjøres en gang mens i linjeproduksjon så produserer

samme eller svært like produkter mange ganger. Det er også gjerne store ressurser og verdier involvert og samtidig en del usikkerhet.

Dette gjør at en ikke kan være

sikker på utfallet av prosjektet. I løpende produksjon vil en ha større mulighet til å se avvik på et produkt og så justere prosessen løpende. Det er også mange ulike ressurser som skal bidra og disse leveransene må koordineres på tid og sted og kvalitet. Dermed blir planleggingsfasen viktigere i prosjekter. En har bare en mulighet til å lykkes (Husby et al., 1999). Til sammen gir dette kurven under som viser påvirkningsmulighet og kostnad for en endring i prosjektets livsløp. Denne grafen er sentral for å forklare hvorfor ytringsklima er så viktig i prosjekter som krever samspill. Om ikke informasjon kommer frem i tide vil det kunne få store konsekvenser senere. Samtidig vet vi at positive gevinster som er usikre og komme langt frem i tid vektlegger vi mindre enn sikre kostnader i dag (Kahneman, 2012).



Figur 2-Kostnad for endring

Menneskene i prosjektene

Prosjekter består av mange innsatsfaktorer som skal passe sammen for at prosjektet skal lykkes. Den mest komplekse faktoren er nok menneskene som er involvert i prosjektet. De er den største risikoen og muligheten (Husby et al., 1999, s. 139) Når et prosjekt startes opp skal det dannes en ny organisasjon og mennesker som ikke har jobbet sammen før skal samhandle. Mennesker internt i prosjekt kalles interne interessenter og mennesker utenfor prosjektet kalles eksterne interessenter. Begge typer vil ha egne målsetninger med sin involvering i prosjektet. Styring og ledelse av prosjekter er dermed i stor grad ledelse av mennesker. En må være klar over ant spesielt eksterne interessenter kan ha perverse insentiver (Samset, Volden, Welde, & Bull-Berg, 2014). Men også interne prosjektdeltagere kan ha ulike mål med sin deltagelse. Tillit mellom mennesker må bygges på en annen måte i prosjekter enn i linjen (Alm, Andersen, & Kvalnes, 2013). Det er mange nye mennesker som skal bli kjent på kort tid. For å kunne legge en plan med tilstrekkelig kvalitet er god informasjonsflyt mellom prosjektets deltagere helt avgjørende. utfordringer, feil, usikkerheter og annet som ikke kommer frem i planleggingsfasen kan gi store konsekvenser for tid, kostnad og kvalitet på prosjektets leveranser.

Ledelse i prosjekter

Siden usikkerheten er relativt høy i prosjekter kan en anta at lederens påvirkning av resultatet er tilsvarende høy. Ulike lederstiler vil ha større effekt i prosjekter enn i masseproduksjon, fordi det er mindre mulighet for å justere underveis i et prosjekt. Alternativt at det vil koste mer. I masseproduksjon kan en normalt i stor grad teste og justere underveis i produksjonen, det kan en i mindre grad i prosjekter.

Siden prosjekter består av mange oppgaver som skal koordineres kan det være lett å bli fokusert på oppgavene og avvik i leveranser. Såkalt oppgaveorientert lederstil (Ø. L. Martinsen, 2017). Men ledelse av mennesker har best effekt ved bruk av relasjonsorientert ledelse viser nyere forskning (Kuvaas & Dysvik, 2012). Prosjektlederen har flere roller i et prosjekt og må ha fokus på flere områder. Prosjektlederen skal ivareta prosjektets interessenter utad og innad og samtidig følge med på leveranser. (Briner, Hastings, Geddes, Esnault, & Hagerup, 2000)

Evaluering og læring i prosjekter

Selv om prosjekter gir unike leveranser er det mye å lære fra et prosjekt til et annet både med tanke på organisatoriske og tekniske forhold, men også i forhold til sosiale elementer og lederstil (Jessen, 2002). En sentral del av prosjektledelse er derfor å ha målsetninger både for prosjektet som går utover målene med selve prosjektet. For eksempel at prosjektet kan gi læring og være et referanseprosjekt for fremtidige prosjekter. En slik målsetning vil være tjenlig for virksomheten, men også motiverende for medarbeidere som er mer eller mindre motiverte for prosjektets resultatmål.

Prosjekter og team - samspillsprosjekter

I det moderne samfunnet har arbeidsdeling og spesialisering vært en sentral verdiskaper siden Adam Smiths *Wealth of nations* (Smith, 1817) og teorien om komparative fortrinn (Robert, 1815) (Ricardo, 1817) satte i gang den industrielle revolusjonen. I dag er spesialiseringen kommet så langt at samarbeid mellom både personer og virksomheter er mer og mer nødvendig for å utvikle og produsere nye verdier. I rene produksjonsprosesser er fortsatt arbeidsdelingen og spesialiseringen effektiv for å produsere produkter og tjenester. Men det er altså når vi er mer usikre på hva vi skal oppnå at samspillet blir sentralt for å lykkes. Vi går over til et kunnskapssamfunn (Florida, 2014) der flere og flere jobber i kjernen handler om å være kreativ og å utvikle og realisere seg selv i en eller annen form.

Et alternativ til prosjektorganisering er teamorganisering. Team kan også være en del av et prosjekt. Team kan med fordel benyttes der teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre og har felles ansvar for resultatet (Kjell Brynjulf Hjertø, 2013). Typisk kan være utviklingsoppgaver der flere skal samarbeide om å finne nye løsninger på et problem og det ikke er behov for så mye ressurser (Kjell B. Hjertø, 2017). Når det er større oppgaver som skal løses og usikkerheten er relativt mindre kan prosjekter med fordel benyttes. Prosjektformen fungerer bedre når en kan delegere konkrete oppgaver til ulike deltagere og de ikke er gjensidig avhengige for å produsere sin del av prosjektets leveranser. Samspillsprosjekter kan sies å være prosjekter der medlemmene i stor grad jobber som i et team. Det vil si at de er gjensidig avhengige av hverandre og har felles ansvar. Spesielt i prosjektet utviklings- og planleggingsfase vil bruk av team kunne være nyttig. Når

målene er satt og klare, kan en bruke mer tradisjonelle prosjektformer for produksjon av løsningene.

Kritiske suksessfaktorer og fallgruver for prosjekter

En gjennomgang av prosjektlitteraturen resulterer i noen kritiske suksessfaktorer for prosjekter og noen fallgruver som en bør unngå. Under er disse oppsummert.

Riktig prosjekt

Virksomheten må velge de rette prosjektene. Dette kan vi hente mye lærdom om fra feltet beslutningsteori (Kahneman, 2012; Lai, 1999; Lovallo & Kahneman, 2003).

I dette ligger det at en virksomhet gjerne har mange forskjellige mål og prosjekter de kan iverksette der flere kan være gode prosjektet enkeltvis. Utfordringen ligger i ikke bare å avdekke de gode prosjektene, men å velge de riktige prosjektene for virksomheten i en samlet porteføljevurdering. En må da vurdere hvert enkelt prosjekt sitt bidrag til virksomhetens formål. En må da veie ulike målsetninger opp mot hverandre for å finne den prosjektmiksen som gir den beste verdiskapingen totalt sett. Her er det ikke bare økonomiske størrelser som teller, men også omdømme, kundetilfredshet, tillit mv. En må også ta hensyn til begrensede ressurser på flere nivåer. Finansielle, personell, ledelse, materiell, markedets evne til å levere til og ta imot produkter fra prosjektene. Fra beslutningsteorien vet vi at å stille opp problemstillingen riktig og så fremskaffe relevant informasjon er helt avgjørende for å fatte gode beslutninger. Et nøkkelord oppgaven tar med seg videre fra dette feltet er «relevant informasjon». En fallgruve her er å bestemme seg for prosjektet før en har relevant informasjon tilgjengelig.

Tydlig mandat og prioriterte mål

Prosjektets mandat må være tydelig. Målene må være forståelige og utvetydige.

Når et prosjekt er valgt ut må det defineres tydelig. Både behovene det skal dekke, effektmål og resultatmål må beskrives tydelig og være forankret hos interessentene og prosjekteiere. På dette området er det viktig at virksomheten er

ærlig og åpen om målene med prosjektet og at målene prioriteres i en rekkefølge som er forutsigbar og faktisk vil bli overholdt. Dersom for eksempel kostnadsnivået er prioritert først kan en ikke senere komme med funksjonskrav eller miljøkrav som gjør at kostnadsnivået økes utover rammen som er satt. «tydelig» er nøkkelordet oppgaven vil ta med videre. Den fallgraven en ofte ser ved målsetting er ikke å være konsistent i prioriteringen av målene, men at denne i praksis endrer seg fra situasjon til situasjon.

Usikkerhetsoversikt

Usikkerhet må avdekkes. For å lykkes med å få frem usikkerheter må deltagerne ha incentiver og trygghet for å dele informasjon.

Et hvert prosjekt vil ha usikkerhet ved seg. Det vil være eksterne forhold som påvirker prosjektet og det vil være interne forhold som vil være usikkerhet beheftet med. Disse er det viktig å ha oversikt over så tidlig som mulig. Også før prosjektet er besluttet, men så snart et prosjekt er initiert må usikkerhetsvurderingen gjøres på nytt opp mot de målene som er konkretisert. I en slik prosess er det avgjørende å samle så mye informasjon om risiko som mulig fra så mange personer som mulig. I en tidlig fase med mye usikkerhet og ikke fastlagte roller for relevante bidragsytere er det avgjørende at en har relevant kompetanse tilknyttet prosessen og at alle har personlige incentiver til å komme med de innspillene de ser. Det sentrale oppgaven tar med videre er «Incentiver» og «trygghet». I en usikkerhetsprosess kan det være en fallgrube å bruke standardforutsetninger som ikke er gyldige for prosjektet.

Riktige ressurser

Prosjektet må ha de nødvendige og riktige planene og ressursene. Ressursplanleggingen må være ærlig og realistisk.

Når prosjektets mål og usikkerhet er avklart må det legges planer som gir oversikt over leveranser og ressurser som trengs underveis. Det er særdeles viktig at disse planene er realistiske med tanke på type og kvalitet på ressurser, mengden og når de ulike ressursene trengs. I denne fasen er det derfor viktig å være ærlig i de estimatene som gis og fremheve behovet for kritiske ressurser. Til tidligere dette kommer frem til mer sannsynlig er det at ressursene vil være tilgjengelig når de

trengs. Spesielt viktig kan dette være for ressurser som trengs for å håndtere usikkerheter som kan oppstå. Nøkkelordet er «realisme» En fallgrube her er å undervurdere behovet for ressurser og tilgjengeligheten av de når prosjektet trenger dem.

Riktig rapportering

Prosjektet må følges opp løpende og det må være takhøyde for å rapportere om avvik og usikkerheter tidlig.

Når planen er lagt og ressursene avklart kommer gjennomføringsfasen. Nå er det sentralt at en følger opp fremdriften i prosjektet og utviklingen i forutsetninger og usikkerheter internt og eksternt. Avvik fra planen må avdekkes så tidlig som mulig for å kunne iverksette adekvate tiltak. Melding om avvik er helt avgjørende for at prosjektet skal styres i mål. Da må alle ha en trygghet for at de kan si fra om forhold de er bekymret for, før det har gått galt. For å lykkes med dette må det være en kommunikasjonskultur i gruppen som forventer åpenhet og som virker konflikt-dempende. «Kommunikasjon» og «åpenhet» er nøkkelord vi tar med videre. Den typiske fallgruben er overoptimisme. En tror eller håper at utfordringer løser seg selv.

Motiverte deltagere

Prosjektets deltagere må være motiverte til å yte den innsatsen som trengs. De bør motiveres av sine oppgaver og prosjektets mål.

For at et prosjekt skal lykkes må deltagerne yte det som kreves av dem. For å oppnå dette må lederen motivere de involverte til dette. I første omgang må det i alle fall ikke være incentiver som motiverer deltagerne til å sub-optimalisere sin innsats. Nøkkelordet som tas med videre er «motivasjon». En feil som ofte gjør når man skal motivere andre er at en ikke bruker nok tid på å kartlegge hva som faktisk er den andres behov, mål og motiver.

Handlingsrom

Prosjektets deltagere bør bemyndiges slik at de kan fatte gode beslutninger på sine områder.

For enkle ordinære prosjekter er kanskje ikke dette nødvendig for å komme i mål med prosjektet. Men om målet er å gjøre det litt bedre enn sist eller om det er et prosjekt med vesentlig grad av FOU vil delegert myndighet være en nøkkelfaktor for å lykkes med prosjektet. Temaet oppgaven tar med videre er «tillit». En fallgrube her kan typisk være detaljstyring på områder der medarbeideren har den beste forutsetningen for å fatte riktig avgjørelse.

Oppsummering suksesskriterier for prosjektledelse i samspillsprosjekter

Prosjekter har sine kritiske suksessfaktorer og lederens oppgave er naturlig vis å håndtere disse så godt som mulig. For å gi lederen gode råd, struktureres oppgaven videre i forhold til teori om ulike lederstiler, handlemåter og teknikker som lederen kan anvende for å lykkes med de kritiske suksessfaktorene og nå prosjektets mål på en effektiv måte. Det er i det videre lagt vekt på prosjekter med høyt behov for samspill. Ved mer ordinære leveranseprosjekter kan det være andre prioriteringer og metoder som kan fungere tilfredsstillende. En må likevel være oppmerksom på at det å lykkes med et prosjekt kan gå på bekostning av suksess på neste prosjekt eller i organisasjonen for øvrig om prosjektets suksess har kommet på bekostning av samarbeidsmiljøet og tilliten mellom de involverte. En må også tenke på at selv om prosjektet i utgangspunktet er enkelt og ikke har så stort behov for samspill så kan det oppstå uforutsette ting som gjør at prosjektet kommer skjevt på vei. Da er det behov for samspill for å komme tilbake på sporet. Om en da ikke har bygget en kultur og struktur for samspill på forhånd kan det by på utfordringer. Samspill er altså en forsikring også i relativt enkle prosjekter. Det er også mer motiverende å jobbe sammen med andre enn mot andre.

For å finne fellestrekk ved ledelse i prosjekter kan vi gjenta de nøkkelordene som kom frem under suksesskriterier for prosjekter:

Relevant informasjon; Tydelighet; Incentiv; Trygghet; Realisme;
Kommunikasjon; Åpenhet; Motivasjon; Tillit.

Nøkkelordene over kan vi se på som noen av områdene som lederen må dekke for at suksesskriteriene for prosjekter skal oppfylles. Det vil være flere administrative forhold som kan bidra til å dekke disse behovene. For eksempel vil gode it

løsninger kunne bidra til deling av informasjon. Det denne oppgaven ser på er ikke den administrative delen av lederens arbeid, men selve ledergjerningen (Kotter, 2001).

Av gjennomgangen av suksesskriterier for samspill i prosjekter fremstår nøkkelordene over som sentrale element. Oppgaven vil i det videre gjøre en gjennomgang av relevant litteratur om hvordan ledelse kan stimulere til godt samspill. Gjennomgangen vil resultere i noen tema som vil bli undersøkt videre ved datainnsamling fra ulike informanter. Resultatene fra datainnsamlingen drøftes, for å se etter støtte mellom teori og resultater og for å finne mer konkrete eksempler på effektive og eventuelt skadelige tankemåter og handlinger for ledere.

Sentrale lederteorier for å fremme ytringsklima i samspill

I avsnittene om prosjekter og prosjektledelse over er det gjennomgått suksesskriterier for prosjekter med fokus på prosjekter med et ekstra behov for samspill mellom flere personer. I prosjekter med høyt behov for samspill er det behov for at deltagerne er på et høyt nivå i Maslows (Maslow, 1943) behovshierarki. Denne delen av oppgaven vil ha som formål å komme frem til forhold ved ledelse som fremmer en slik situasjon og forhold som ikke gjør det. Disse forholdene ved ledelse studeres nærmere gjennom intervju og samtaler med prosjektdeltagere. Formålet vil være å finne støtte for at det enkelte ledertrekk som gir bedre ytringsklima enn andre og noen som kanskje er direkte negative.

Hva er samspill?

Et samspill er når to eller flere parter påvirker hverandre slik at det oppnås en positiv verdi av selve samhandlingen. Koordinering er når to eller flere parter avtaler leveranser mellom hverandre. En slik koordinering trenger ikke være samspill, fordi at partene ikke er avhengige av hverandre for å produsere sin leveranse. I et samspill er leveransen felles og partene må samhandle for å produsere leveransen. I mange tilfeller kan man velge om man vil organisere seg som et samspill eller som et ordinært prosjekt med koordinering av leveranser. Utfordringen med koordineringen er at det må være mulig å beskrive leveransene på forhånd. Er det mulig fungerer koordinering som en effektiv produksjonsmåte fordi en får effekt av spesialisering, standardisering og stordriftsfordeler i

produksjonen. I en koordinering er målet til partene å produsere sin leveranse så effektivt så mulig. Selv om det gis funksjonskrav som skal dekkes er det ikke incentiver til å levere noe mer enn minimum kvalitet. I et samspill vil det være mulig å sette mål om høyest mulig verdi. Partene må da samhandle for å komme frem til den løsningen som ikke nødvendigvis koster minst, men som gir størst netto verdi på lengre sikt.

For en byggherre er det åpenbare forskjeller på koordinering og samspill. I et koordineringsprosjekt må byggherren beskrive hva som skal leveres og så følge opp kvaliteten på leveransen. I et samspill kan byggherren og leverandøren sammen finne den løsningen som gir best verdi. I samspillet kan både kunde og flere leverandører være med på utviklingen av løsningen.

Mens det i et koordineringsprosjekt er byggherre som tar økonomisk ansvar og risiko for verdien av prosjektet, kan en i et samspill fordele ansvar og risiko på flere og ha fordelingsmekanismer for fordeling av verdiskapningen. Byggherren tar normalt initiativ til prosjektet og kan utlyse idekonkurranse blant leverandørene der en velger den eller de beste å gå videre med. Byggherren kan velge om en vil premiere en eller flere av deltagerne helt eller delvis for denne fasen av prosjektutviklingen. Etter en slik prekvalifisering kan en kjøre samme metode en gang til mellom de pre-kvalifiserte før en velger en leverandør eller leverandør gruppe å gå videre med.

Når byggherre sitter igjen med en valgt leverandør kan en avtale honorarform for resten av utviklingsfasen. Ofte oppgjør etter medgåtte ressurser etter fast avtalte timepriser mv. Muligheten for leverandør vil i denne fasen være å komme frem til avtaler om gjennomføring med byggherre. Byggherre vil fortsatt ha muligheten til å velge andre for gjennomføring.

I prinsippet kan samspillet mellom byggherre og leverandør i stor grad opphøre når det kommer til gjennomføringen. Det vil likevel fortsatt være ønskelig å videreføre det mellommenneskelige samspillet selv om kontrakten mellom partene blir med leveransepreget enn samspillspreget. Samspillet vil uansett kunne

fortsette mellom leverandørene som nå skal planlegge selve gjennomføringen mer detaljert.

Hva er ytringsklima?

En ytring er ord og/eller tegn som uttrykker innhold i kommunikasjon (Kjøll, 2013). Ytringsklima kan forklares som den enkeltes oppfatning av muligheten til å ytre seg uten negative konsekvenser for seg selv (Trygstad, 2008). På lignende måte som en kan si at organisasjonsklima er en virkning av organisasjonskultur (Kaufmann, 2006, s. 128) kan vi si at ytringsklima er en virkning av ytringskultur.

Forholdet mellom ytringsklima og samspill er at uten et godt ytringsklima vil ikke et samspill fungere. Selv om visjoner, kontrakter og ledere sier at personer skal samarbeide så er det flere forutsetninger for at dette skal skje i praksis. Det man ønsker i et samspill er at deltagerne skal dele informasjon slik at verdiskapingen blir optimal. Denne delingen skal være frivillig og ikke som en følge av at en av partene har forpliktet seg til dette gjennom en avtale.

Økonomiske incentiver og ytringer

Denne oppgaven skal fokusere på de psykologiske forutsetningene for et åpent ytringsklima. Men en annen grunnleggende forutsetning for en slik informasjonsdeling er at partene ikke har økonomiske incentiver til å holde informasjon tilbake. Et eksempel. Så lenge leverandøren er i en konkurransesituasjon der verdi for byggherre er avgjørende for å gå videre, vil dette gi incentiver til å dele informasjon om beste løsning med byggherre. I en monopolsituasjon vil ikke dette være gjeldende og leverandør vil ikke dele informasjon som er til byggeres fordel om det gir reduserte marginer til leverandør. Det vil derfor være ønskelig for byggherre unngå kontrakter som gir leverandør insentiver for ikke å dele slik informasjon i de tilfeller det medfører ekstra kostnader eller risiko for leverandør. Selv om personer hos leverandøren ønsker å jobbe for byggherrens mål kan det være at lederen deres hindrer dem i det på grunn av at det kan være økonomisk negativt for leverandøren. De fleste former for fastpriskontrakter gir slike insentiver for leverandøren til å kutte egne kostnader selv om dette går ut over verdien for byggherre. Kontrakter honorert etter medgåtte ressurser gjør det motsatte

Personlige psykologiske behov (incentiver)

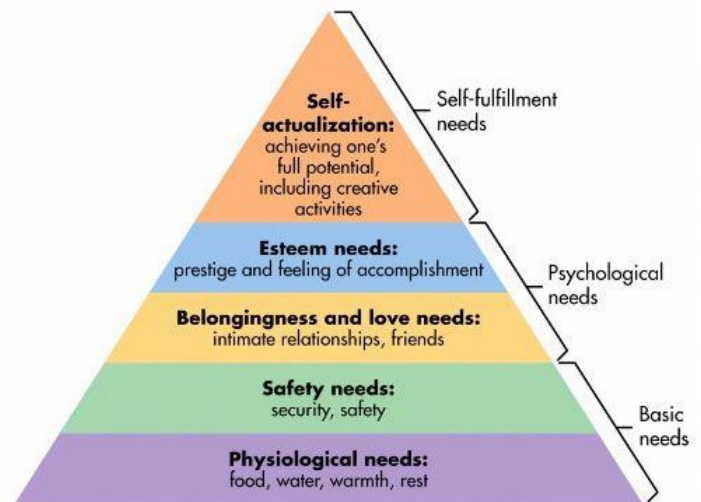
I utgangspunktet er vi mennesker individer som har noen grunnleggende behov (Maslow, 1943) som vi søker å oppfylle gjennom vår interaksjon med andre mennesker. I dag er de fleste grunnleggende fysiske og materielle behov dekket i det moderne samfunnet. Vi

har mat, klær og hus og vi føler rimelig sikkerhet mot natur og andre mennesker.

Men vi kan likevel ha psykologisk utrygghet som følge av at vi føler disse behovene truet. For

eksempel at om vi føler jobben vår er truet, så kan vi miste hus og hjem og

kanskje også familie og andre relasjoner et truet. Videre i behovshierarkiet til Maslow illustrert i figuren til høyre av McLeod (2016) har vi psykologiske behov. Disse behovene er ofte de vi søker oppfylt mer i det daglige i jobben når vi er trygge på det grunnleggende. Skal vi oppnå et godt yringsklima der alle tør bruke sin fulle kapasitet og å dele denne kapasiteten med de andre i teamet, må også de psykologiske behovene være dekket. Det er ikke urimelig å anta at vi ikke er opptatt av å være kreative og dele informasjon som kan gjøre oss sårbare, om vi føler våre grunnleggende fysiske og psykiske behov er truet.



Figur 3-Maslows behovshierarki(McLeod, 2016)

Motivasjon

For enkle oppgaver som ikke er motiverende i seg selv, kan ytre motivasjon være tilstrekkelig. For eksempel kan akkord for å sløye fisk være en grei motivasjonsfaktor for å få medarbeidere til å stå på litt ekstra.

Men for oppgaver som krever mer bruk av kompetanse vil indre motivasjon være bedre for ytelsen og her kan ytre motivasjonskilder virke negativt for prestasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Lønn og økonomiske incentiver bør være en hygienefaktor (Herzberg, 1959) ikke en motivasjon i seg selv. Dette er en viktig faktor å ta med seg fordi de fleste er indre motiverte i utgangspunktet og ønsker

denne form for motivasjon, men om en føler at andre får gevinsten for egen innsats vil dette virke demotiverende. I en utviklingsfase er det vanskelig å vite hvilken innsatsfaktor som vil gi resultater. Bruk av bonuser ved suksess enten kontant eller som opsjoner på aksjer ol. er derfor utbredt. Selv om slik ytre motivasjonsfaktorer kan være ødeleggende for indre motivasjon og kreativitet trenger den ikke være det i alle tilfeller. Det er mulig å frakoble seg de ytre faktorene i den kreative fasen og så glede seg over bonusen når den eventuelt kommer. Utfordringen er når en for eksempel gjør seg økonomisk avhengig av en økonomisk bonus eller blir veldig opptatt av at andre skal se på en selv som bedre enn andre (Amabile, 1996). Det er derfor viktig å stimulere til mestringsmiljø fremfor prestasjonsmiljø for å fremme kreativitet.

For komplekse oppgaver som trenger samspill fra flere er prososial motivasjon en viktig faktor å ta med. Dette betyr at en motiveres av å hjelpe andre med å lykkes. I et samspill er slik hjelpeadferd avgjørende fordi resultatet er avhengig av at alle yter sitt ytterste. Dersom en har for mye å gjøre eller trenger hjelp for å komme videre i sitt arbeide må personen tilføres den støtte og kompetanse som trengs for å komme videre. Alternativer er at hver og en jobber for egen leveranse og egne interesser. I praksis er de aller fleste arbeidssituasjoner preget av knappe ressurser og da er det viktig at ressursene tilføres dit de er mest behov for ikke til den som roper høyest.

Grupper og team

Vi mennesker har levd i ulike former for grupper eller flokker så langt tilbake som vi kan se. Forskningen på grupper deler nå inn de ulike typer grupper vi deltar i sosiale grupper og arbeidsgrupper (Kjell B. Hjertø, 2017). De sosiale gruppene er det vi normalt tenker på som familie og venner, men også kollegaer på jobben har vi sosiale grupper med. I jobbsammenheng er avdelingen, arbeidsgruppen, prosjektet og teamet former for grupper vi er mer kjent med. Når det gjelder større og mer komplekse oppgaver er prosjektet mye brukt som drøftet over. Men også prosjekter kan deles i to typer oppgaver som krever ulike former for samhandling. Når vi vet hva vi skal produsere kan vanlige prosjekter med arbeidsdeling fungere godt for organisering og koordinering av ressurser og aktiviteter. Men når oppgaven er kompleks vanskelig å beskrive blir samhandlingens mellom

deltagerne ekstra viktig. Da kan vi se til team begrepet og opprette et team forut for prosjektet eller innenfor prosjektet for å løse oppgaven. For eksempel vil utviklingsfasen av et bygg eller spesielle deler av bygget med fordel løses i et samspill i et team, heller enn av individuelle parter i en gruppe med fordelte ansvar og oppgaver. Når oppgaven er slik at vi er avhengig av andre for å kunne lykkes med oppgaven er teamet en god organiseringsmodell for å stimulere til samhandling mellom personer (Kjell Brynjulf Hjertø, 2013). Målet vi ønsker er informasjonsdeling og det fordrer åpen kommunikasjon mellom de ulike kompetansene som personene besitter. For å få til god samhandling i prosjektene kan vi altså se til litteraturen om team og teamledelse for å få innspill. I prosjektfaget benyttes ofte begrepet prosjektgruppen. At det her beskrives som en gruppe betyr ikke at gruppen ikke kan fungere som et team. Det er ikke definisjonen og begrepet gruppe eller team som studeres, men hvordan lykkes med ledelse i prosjektet uavhengig av om gruppen kalles gruppe, prosjektgruppe, team eller andre begreper. Prinsippene fra teamledelse og andre lederteorier kan benyttes med fordel i mange situasjoner selv om en ikke definerer gruppen som et team.

Faser i gruppens livssyklus

Når vi skal studere grupper ser oppgaven gruppen i et livssyklusperspektiv. Vi kan dele den inn i tre faser. Etableringsfasen, operativ fase og avviklingsfasen.

Disse fasene kan sees på i et lederperspektiv, der det er lederen som etablerer, styrer og avvikler gruppen, men det kan også sees i gruppens perspektiv. Slik at det er gruppen som etablerer seg, styrer seg og avvikler seg. Lederens mål er å



Figur 4-Gruppefaser

etablere en gruppe som så i stor grad styrer seg selv effektivt. Når formålet med prosjektgruppen opphører, avvikles gruppen uten at noen av partene bestemmer dette. For prosjekter er dette regulert ved opprettelsen av gruppen. Dette skiller en slik prosjektgruppe seg fra for eksempel en avdeling i en virksomhet som ikke er avgrenset i tid (Swärd, Bakker, DeFillippi, Schwab, & Sydow, 2016).

Etablere gruppen

I denne fasen skal lederen legge grunnlaget for at gruppen skal fungere godt.

Viktige elementer i dette er å rekruttere på riktige premisser, fordelere ansvar og innflytelse riktig. Lederen må også avklare at alle har eierskap og riktig motivasjon til å delta i gruppen.

Faglig kompetanse og personlighet ved sammensetning av grupper

Lederen skal altså sette sammen en gruppe som skal kunne løse en oppgave, men også i stor grad styre seg selv. Lederen bør derfor legge vekt på både kompetanse på oppgaven og kompetanse på selvledelse ved rekruttering. Er oppgaven uklar og lite definert er det også vanskelig å vite hvilken faglig kompetanse som kreves. I slike tilfeller vil personlige egenskaper kunne være viktigere enn fagkunnskaper ved sammensetningen av gruppen eller teamet.

Fordeling av ansvar, innflytelse og verdiskaping i team

Et element vi skal komme tilbake til, er at når gruppen eller teamet er etablert vil det være vanskelig å vurdere de enkelte medlemmenes bidrag til verdiskapingen. Dette kommer av at oppgavens natur tilsier at det er vanskelig å definere den og da også hvilke kompetanser og erfaringer som vil være mest verdifulle for å løse oppgaven. Innflytelse (makt) og belønning bør derfor være rimelig likt fordelt mellom medlemmene, med unntak for om det er åpenbare forskjeller i bidrag. Et eksempel kan være at medlemmene kategoriseres som junior, senior og partner. En slik tilnærming vil være basert på en langsiktig og bred tilnærming og er den gjort bra og har legitimitet blant gruppemedlemmene kan det være en rimelig måte å fordele innflytelse og antatt del av verdiskaping på. En individuell bonusordning vil kunne være ødeleggende for et teams ytelser (Kuvaas & Dysvik, 2012). Knappe ressurser er en typisk årsak til konflikter i organisasjoner (Baron, 1990). I dette legges det at selv om konflikter eksplisitt ofte handler om en sak eller person er det organisering som fordeler ressurser eller innflytelse på en måte som oppfattes som urimelig som ligger bak.

Avklaring av felles og personlige mål

Ved etablering av gruppen er avklaring av forventninger mellom leder og gruppemedlemmer avgjørende for at gruppen skal utvikle gode relasjoner. Selv om medlemmene får et formelt mål med sin deltagelse i kraft av sin rolle og

gruppens formelle mål, så må en være klar over at medlemmene også vil ha sine egne personlige mål med å delta i gruppen. Alternativt at de ikke har noen egne mål med deltagelsen utover ytre motivasjon som lønn. I etableringen av gruppen vil det være en sentral faktor at en sjekker ut motivasjonen til hver enkelt og sørger for at alle har et personlig mål med deltagelse i gruppen som støtter opp under gruppens formelle målsetning. Dette vil sikre at alle ha interesse i å hjelpe hverandre med å nå gruppens mål. Alternativt vil en risikere sub-optimalisering og intrigeskapende adferd i gruppen.

Felle mål og retning handler om prosessen med å danne mening med jobben (Karl E. Weick, 1979; Karl E Weick, 1995). Weick sier at det å danne mening skjer i et retro perspektiv. Vi tror vi setter oss mål og så handler vi for å nå målene, men egentlig handler vi og så finner vi mening i de handlingene vi har gjort. Det er som leder viktig å ta med seg i denne prosessen at medarbeidere også har et liv utenfor jobben som er del av deres liv og som påvirker de og den de er på jobben. Medarbeiderens meningsdannelse er basert på alle de arenaene en deltar i. Lederen må søke å danne seg en forståelse av medarbeiderne som hele personer og så jobbe for å danne et bilde av arbeidet som en viktig del av deres virkelighet.

Relasjonsbygging

Ofte forutsetter vi at alle har eierskap til de felles mål prosjektet setter, basert på de forventingene som ligger i de rollene vi tildeles. I praksis så kan vi i stor grad ha ulike målsetninger med deltagelse i prosjektet når vi møtes første gang. Vi vet i alle fall ikke om vi har felles mål, og føler oss derfor usikre på nye folk og situasjoner (Swärd et al., 2016). Dette er en naturlig og sunn skepsis. Men vi er nødt å samhandle for å oppnå de målene som er satt av virksomhetene, som igjen er garantien for våre grunnleggende behov. Så når arenaen er satt må vi finne ut hvordan vi skal samhandle og da trenger vi prosesser for å bygge relasjonene som trengs for å samhandle tillitsfullt og skape verdier. Først når vi er trygge på hverandre og er åpne med hverandres motivasjon og mål med vår deltagelse i gruppen vil vi åpne oss og by på oss selv.

Personlighet som påvirker gruppen

Det er ikke bare kulturen vi kommer fra som preger vårt utgangspunkt når vi skal danne relasjoner. Det er også vår personlighet. Medlemmene søker gjennom

deltagelse i gruppen å dekke sine behov for fysisk og sosial trygghet og å bygge selvtillit og realisere seg selv. Måten en gjør dette på kan variere fra person til person og det kan oppstå konflikter mellom personer i vår søken etter å dekke disse behovene.

McGregor (1960) snakker om to ulike måter ledere kan tenke om sine medarbeidere. Teori X, sier at medarbeidere ikke ønsker å jobbe og må tvinges og lokkes til det. Teori Y sier at medarbeidere i utgangspunktet ønsker å gjøre nytte for seg, så lederens rolle er bare å legge til rette for medarbeideren. Vi kan ha et tilsvarende forhold mellom medlemmer av en gruppe. Noen tror alle vil bidra prososialt og noen kan tro at ingen gir noe uten at det kreves av dem. I slike tilfeller vil en ha ulike intensjoner med sin kommunikasjon i gruppen. Er intensjonen med kommunikasjonen å samarbeide eller å fremme egne interesser? For vår egen del er dette noe vi kan velge selv, men vi kan ikke vite hva som er den andres intensjon. Vi må derfor teste litt ut og finne frem til dette får vi kan være åpne selv. Om en i samspill presser frem åpenhet for tidlig kan dette oppleves truende for en som ikke har bygget tilstrekkelig tillit og konsekvensen kan være mer lukkethet heller enn åpenhet. Konsekvensen av manglende tillit er gjerne at vi ikke lytter til det den andre sier eller ikke fester noe lit til det. Alternativt at vi misoppfatter budskapet som avsender hadde som intensjon å sende. En slik sirkel kan skape konflikter og dårlig tillit og samarbeid.

Kaufmann (2006, s. 135-137) er inne på slike prosesser i forhold til at ledere som er bekymret for opportunisme blant sine medarbeidere behandler alle med en transaksjonsbasert lederstil og dermed risikerer å få et arbeidsmiljø preget av konflikt og mistillit heller enn åpenhet og støtte. Igjen ser vi at egen holdning i utgangspunktet kan bli selvoppfyllende profetier.

Kreativitet

Personer som oppfattes som kreative har ofte utpregede personlighetstrekk som kan gjøre de krevende å samarbeide med dem (Kaufmann, 2006). De er ofte pågående og lite begrenset av sosiale normer og de er åpne og endrer mening ofte. Slike trekk kan gjøre andre personer usikre og stresset. Kreative personer kan også være preget av Janus-personlighet (Csikszentmihalyi, 1996). I dette ligger det at

en kan ha personlighet som er både/og eller som skifter fra situasjon til situasjon. Kreative personer er for eksempel kjent for å være aktive og energiske, men kan også ha behov for lange perioder med ro og hvile. På grunn av sin åpenhet for nye tanker og ideer kan de ofte oppfattes som naiv og litt dum fordi de tror på utsagn og ideer som viser seg å være feil. De kan også være lekne og bruke mye humor selv om de også kan jobbe hardt og seriøst andre tider. Denne lekenheten kan gjøre at de oppfattes som useriøse og upålitelige av mer konservative personer.

Vi må huske på at ved sammensetning av kreative grupper og team er heterogenitet et viktig element for at gruppen skal produsere mer effektivt enn en person alene (Kaufmann, 2006). Med flere ulike personer både faglig og på personlighet og med trekk som stadig endrer seg ser vi at dette stiller ekstra store krav til ledelse av gruppen for å hindre at det utvikler seg konflikter, men at spenningene utnyttes til nye ideer og produktivitet.

Gruppens operative fase

Bygging av tillit

I etableringsfasen arrangeres det gjerne kick off og lignende for at medlemmene skal få mulighet til å bli kjent og bygge relasjoner.

Men tilliten mellom partene skal også bygges i det daglige arbeidet. Når vi som personer går inn i et nytt prosjekt så er det naturlig at vi har en viss usikkerhet til hvordan dette vil fungere. Det er nye utfordringer og mennesker vi skal møte og vi har en leder og organisasjon som forventer at vi leverer kvalitet og marginer tilbake. Byggebransjen har også et rykte på seg for å være konfliktorientert med lav tillit mellom partene (Sward, 2017). Det kan med andre ord være flere av gruppemedlemmene som har lav tillit som utgangspunkt og ytre motivasjon for å delta, selv om det er et samspill en formelt sett. Andre igjen kan ha en høy tillit og prososial motivasjon. Dette vil gi føringer for hvordan vi kommuniserer selv og ikke minst hvordan vi tolker kommunikasjon fra andre.

Lederorienteringer

Ser vi på det siste innen ledelse kan ulike lederstiler klassifiseres i tre hovedstiler: Oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert ledelse (Ø. L. Martinsen, 2017). Begrepet myndiggjørende ledelse (Empowerment) er også blitt et eget begrep de siste årene.

Innenfor relasjonsorientert ledelse er støttende stil viktig. Lederen skal legge til rette for at medarbeideren får jobbe med interessante oppgaver og finner motivasjon i selve oppgaven. Går vi videre til endringsorientert ledelse skal lederen ikke bare motivere medarbeideren for oppgaven, men få medarbeideren til å motivere seg selv. Ordene selvledelse og superledelse blir relevante. Et enda nytt begrep som kommer den siste tiden er myndiggjørende ledelse. Her handler det om også å gi medarbeideren fullmakt til ikke bare å lede seg selv og arbeidet, men også til mulighet til å ta lederbeslutninger selv. Hvorfor skal lederen ha fullmakten når medarbeideren vet best? Type lederorientering kan sammenstilles med oppgaven som skal løses. For enkle oppgaver som ikke trenger vesentlig kompetanse og ikke er veldig motiverende i seg selv kan oppgaveorientert ledelse være tilstrekkelig og effektivt. Ytre motivasjon vil kunne fungere tilfredsstillende til å motivere medarbeideren. Når oppgaven krever mer kompetanse er relasjonsorientert ledelse mer effektivt og å stimulere til medarbeiderens indre motivasjon er mer effektivt.

Når oppgaven ikke kan defineres tydelig og krever samarbeid mellom flere kan endringsorientert ledelse bli mer aktuelt. De må lederen motivere medarbeideren til å utvikle seg selv. Gjerne å se seg selv bedre i sammenheng med andre og å utvikle sin prososiale motivasjon. Prososial motivasjon er viktig i samarbeidsoppgaver og kan beskrives som en glede i å se sitt egen bidra sammen med og for andre personer. Om lederen kan bemyndige medarbeideren også i tillegg har lederen nesten gjort seg selv overflødig med unntak av rollen som personlig coach for medarbeideren. Å balansere medarbeiderens behov og mål mellom jobb, familie, hobby og å finne sine egne verdier blir en viktig rolle for lederen. For effektiv ledelse for kreativ problemløsning blir de fire trekk ved lederen trukket frem (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). Lederen må være en rollemodell med høy moralsk standard og som er målrettet og pålitelig. Samtidig

må lederen stå for et engasjement og felles samspill og være klar i hva som forventes av hver enkelt. Lederen gir alle individuell oppmerksomhet og tilbakemeldinger og oppmuntrer til intellektuell utvikling av medarbeiderne.

Forsvarsmekanismer

En konsekvens av uavklarte forventninger og ulike utgangspunkt og målsetninger med samarbeidet i starten av en gruppeprosess, kan være at våre personlige psykologiske forsvarsmekanismer aktiveres (Freud, 1936). Om vi tolker signaler fra den andre som negative eller truende så kan vi trigges til å projisere negative egenskaper til den andre personen og mer positive egenskaper til oss selv.

Harriet Holter (1970) skriver om motstands- og avvergesteknikker som kan komme til anvendelse når vi føler stabilitet og våre maktbaser utfordret. Slike effekter kan være ubevisste også for oss selv og dermed hindre oss selv i å kommunisere godt med andre.

Ved stress reduseres vår mentaliseringsevne (Bergem, 2016) så vi blir dårligere til å forstå og sette oss inn i andres situasjon og perspektiv.

Det er viktig både for hver enkelt, men spesielt for ledere å kjenne til de forsvarsmekanismene som finnes så vi kan kjenne de igjen og hindre at de ødelegger for oss når de aktiveres uhensiktsmessig. Når situasjoner løser seg og blir til voksende konflikter er ofte slike forsvarsmekanismer den del av forklaringen.

Påvirkningsprinsipper og kommunikasjon

I vår kommunikasjon med andre kan vi benytte påvirkningsprinsipper til å påvirke andres tanker og handlinger (Cialdini, 2011). Om vi har en prososial tilnærming til andre kan disse prinsippene benyttes til å hindre at mottakeren vi ønsker å kommunisere med lukker seg. Kjennskap til påvirkningsmekanismene kan også i stor grad forklare hvorfor vi ikke lykkes med å påvirke andre. Det kan for eksempel være at andre i gruppen påvirker i motsatt retning og er de rette prinsippene tatt i bruk av andre påvirkere, hjelper ikke rasjonell argumentasjon alene for å kommunisere åpent med andre. I slike tilfeller kan påvirkningsprinsippene hjelpe oss å åpne kommunikasjonskanaler inn til andre.

Har vi et gruppe medlem som er ytre motivert og ikke er opptatt av samspillet så kan slike påvirkningsprinsipper og også hersketeknikker naturlig vis benyttes til å påvirke andre til egen vinning. Får en slik kultur der egeninteresse og mistillit lov å etablere seg blant enkelte i gruppen kan det blir veldig vanskelig å bygge tillit og samspill i gruppen som helhet.

Feilkilder og kommunikasjon

Kognitive feilkilder (Kahneman, 2012) i vår tenkning kan ikke bra føre til at vi tar beslutninger på feil grunnlag. Det kan også føre til at kommunikasjon og relasjonsbygging blir vanskelig. De økonomiskrasjonelle alternative er ikke det samme som det psykologisk rasjonelle. Psykologisk verdsetter vi gevinster relativt mindre enn vi misliker tilsvarende tap. Hendelser som ligger langt frem i tid vektlegger vi mindre enn nært forestående hendelser og konsekvenser. Vi har også en tendens til å feilvurdere sannsynligheter. Slike heuristikker kan gjøre oss overbevist om at vi har rett selv om andre metoder viser andre svar. Dette kan skape konflikter. For eksempel kan overoptimisme føre til feilvurderinger. Ved å legge detaljerte planer og beregne kostnader detaljert kan en fremstå som overbevisende og grundig og lederen er overbevist om at en har et godt grunnlag for beslutning om videreføring. Men i praksis kan en få like bra og bedre estimat ved å sammenligne det prosjektet en jobber med mot andre tilsvarende prosjekter som er ferdigstilt (Lovallo & Kahneman, 2003). I et slikt tilfelle er det viktig å erkjenne at det er to ulike fremgangsmåter som begge kan gi verdifull informasjon selv om de gir ulikt svar på totaliteten. En videre analyse er nødvendig.

Konfliktdempende kommunikasjon

For å fremme kreativitet er det viktig med heterogenitet og avvikende meninger. Da er det viktig at vi har en konfliktdempende kommunikasjon og samarbeidende konfliktstil (Matthisen, 2017). I dette ligger det at vi ikke må bruke kommunikasjonsformer og uttalelser som øker konfliktnivået. Typisk at vi må være konkrete og saklige og ikke bli generelle og personlige i kommunikasjonen. En samarbeidende konfliktstil er at vi søker å finne vinn-vinn løsninger. Er vi for opptatte av egne mål blir vi tvingende, er vi for opptatt av andres mål blir vi for tilpassende og er vi ikke opptatt av målsetninger i det hele blir vi unngående. Det sentrale er å få frem alle alternativer og muligheter også evaluere de så objektivt som mulig.

Læring av feil og proaktiv holdning til avvik og ukultur

I moderne komplekse prosesser er det i mange tilfeller u-unngåelig at det gjøres feil eller at det skjer nesten ulykker. For å lære av disse feilene er det sentralt å skape et psykologisk trygt ytringsklima for å snakke om slike feil (Edmondson, 2011). Edmondson sier lederen må kommunisere tydelig at feil skjer og at dette er naturlig. Oppmuntre til å melde fra om feil og gi tid og støtte til å finne ut årsaker og rette opp feil uten å klandre den som rapporterer eller har bidratt til feilen. Lederen må også være tydelig på hvilke feil som ikke er akseptable. For eksempel å ikke rapportere fra om feil, eller å ikke be om hjelp. Bevisste avvik fra vedtatte prosedyrer eller verdigrunnlag kan ikke aksepteres, men en sier fra om avvikene på en ryddig og tydelig måte. Forutsigbarhet er en sentral forutsetning for et psykologisk trygt arbeidsmiljø og da er nettopp denne tydeligheten for hva som ikke er akseptert like viktig som å akseptere feil og avvik av den aksepterte eller ønskelige typen feil. En studie av kjente skandaler i næringsliv viser at styre og ledere ofte sier at de ikke kjente til forholdene som avsløres. Studien viser videre at en mer proaktiv holdning fra lederne for å tilegne seg informasjon om risiko med stor sannsynlighet kunne avdekket forholdene på et mye tidligere tidspunkt (Alm, Brown, & Røyseng, 2016, s. 178-212). De finner også flere steder en kultur for å se bort heller enn å se etter, når en kommer over underlige hendelser. Styre og ledelse er ansvarlig for å utvikle en kultur for å si fra og ta opp usikkerhet og uheldige hendelser, nettopp for å avdekke og forebygge ulovlige eller uheldige hendelser.

Kreativitet i grupper

Heterogenitet og kognitiv konflikt er faktorer som gjør at grupper skaper flere og mer nyskapende ideer enn man gjerne gjør alene. I grupper kan vi også være mer risikovillige i forhold til å gå til ytterliggående nye ideer (Kaufmann, 2006). Et fenomen en må være veldig på vakt mot i grupper er gruppetenkning (Janis, 1982). Janis beskriver at det er en stor tendens i grupper til å fremme konsensus fremfor kvalitet når en skal komme frem til nye løsninger. Sterkt lederskap og press for å finne en løsning trekkes frem som sentrale faktorer som kan utløse gruppetenkning. Dette kan igjen føre til selvsensur og inn-/utgruppe tenking der det blir lagt press på de som skiller seg ut og en fremstår som enstemmige ved beslutninger. Typisk fører dette til at ikke alle alternativer kommer på bordet og

informasjon utelukkes eller tilpasses ønsket alternativ uten en grundig prosess. Ofte løses oppgaven slik som sist gang. En må også være oppmerksom på om enkelte personer dominerer for mye i gruppen. Det er ikke slik at de som har en dominerende personlighet er de som alltid har de beste løsningene. Når det gjelder arbeidsprosessene er det viktig at en ikke evaluerer alternativer tidlig i prosessen. Det er veldig lett å få et favorittalternativ og så tilpasse videre informasjon til fordel for ønsket alternativ.

Lederen må være klar over fire sentrale faktorer for kreativitet i grupper og team. Dersom medarbeidere som i utgangspunktet er kreative skal produsere kreative resultater må de ha ansvar og mulighet til å initiere egne ideer, de må ha innflytelse over beslutninger og ressurser, frihet fra administrative forstyrrelser og trygget for egen jobb (Andrews, 1975). Om bare en av disse faktorene forsvinner så endrer sammenhengen mellom kreative personer og kreative resultater seg fra sterkt positiv til negativ. Det er et tydelige indikasjoner på at de mest kreative personene er de som er mest følsomme for negative elementer i arbeidsmiljøet. Faktorer for et kreativt arbeidsmiljø i skandinavisk sammenheng er beskrevet av Gjørn Ekvall (1996). Utfordringer, frihet, idèstøtte, tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse og idetid er stikkordene for hans funn fra flere studier.

Det er viktig at medlemmene i gruppen deler den informasjonen de har og ikke holder noe tilbake. De som ikke deler informasjon blir mindre kreative selv fordi andre da ikke deler sin informasjon og kunnskap med dem heller (Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014). Dette er negative sirkler som kan gjøre hele gruppen mindre kreativ og slik oppførsel er også negativt for mestringsklima i gruppen.

Kognitiv stil og kreativitet

Som leder er det viktig å være klar over at vi har ulike personlige forutsetninger for å være kreative. Noen er mest kreative med strukturerte problemløsningsprosesser og noen trives best med ustrukturerte prosesser. Såkalt kognitiv stil (O. Martinsen & Kaufmann, 2000). Lederen må av den grunn kjenne sine medarbeidere og lege til rette for at de får jobbe mest mulig i henhold til personlig stil.

Flyt

Flyt (Csikszentmihalyi, 2008) er et begrep som beskriver en situasjon der vi har utfordringer som passer vårt kompetansenivå. Dette er en situasjon der vår fulle kognitive kapasitet er tilegnet oppgaven vi jobber med. Denne tilstanden kan sammenlignes med det Maslow (1943) beskriver som selvrealiseringsbehovet. For å være opptatt av dette behovet må grunnleggende behov være dekket. Lederens oppgave i dette blir å lede hver enkelt medarbeider slik at vi får en slik maksimal utnyttelse av vårt potensial og dekning av både behov. De viktigste faktorene Csikszentmihalyi nevner utover at oppgavene er tilpasset kompetansen er at målene må være klare og at en får løpende tilbakemeldinger på arbeidet. Om medarbeideren ikke forstår eller ser hvordan sine oppgaver skaper verdier eller det ikke er mulig å vite om det en gjør er bra eller dårlig er det vanskelig å motivere seg for arbeidet. Det beskrives åtte ulike tilstander en kan befinne seg i fra apati til flow. Blir kravene for store i forhold til kompetansen vil medarbeideren starte å bekymre seg for så å kunne utvikle stress eller angst. Blir utfordringene for lave vil medarbeideren kjede seg. En optimal variasjon rundt flow tilstanden kan være å variere utfordringene fra å ha god kontroll på oppgavene sine til å bli entusiastisk over nye muligheter for så å gå via flow tilbake til kontroll en periode.

Avvikle gruppen

I Inter-organisatoriske temporære organisasjoner (Sward, 2017), eller prosjekter som vi normalt sier, er avvikling av gruppen allerede avtalt ved opprettelsen. Når oppgaven er løst avvikles gruppen. Dette gir noen ekstra utfordringer for lederen, mellom annet å holde på motivasjon og engasjement i gruppen mot slutten av prosjektet. Et annet element som også kan sees på som en avvikling av gruppen er om en eller flere medlemmer forlater gruppen underveis. Dette kan være av ulike årsaker utenfor prosjektet, eller det kan være at gruppen ikke har fungert som tilsiktet og endringer har måttet finne sted. Selv om en slik endring av enkelte personer i en gruppe ikke betyr at gruppen formelt avvikles, kan en fra et leder- og gruppe perspektiv se på dette som en prosess med avvikling og reetablering av gruppen med nye medlemmer. Selv om en person kan være en liten del av gruppen vil det at en person endres føre til større endringer i rollefordeling og relasjoner i gruppen. Kommer utskiftningen av interne årsaker kan det også være elementer med årsaken som gjør at en bør re-starte gruppen. En avvikling og

reableringsprosess kan også være en nyttig prosess om det er vesentlige endringer i mandat og mål for gruppen. Endres gruppens forutsetninger er det kanskje behov for å motivere og koble sammen medarbeiderne på nytt også. En slik prosess med avvikling og ny etablering av gruppen er like mye en mental måte å tenke prosess for leder som at det konkret skal kommuniseres ut som en restart av gruppen. Behovet for hvordan det kommuniseres må lederen vurdere fra gang til gang.

Endret mandat

Om gruppens mandat endres vesentlig kan dette medføre at vilkåret for motivasjon for deltagelse endres hos gruppens medlemmer. Dette må lederen undersøke om er tilfellet og eventuelt gjøre utvalgte oppstarts aktiviteter på nytt. Om for eksempel prosjektet har gått ut med en høy ambisjon på teknologi eller innovasjon på et område, og denne ambisjonen forlates kan det være at enkelte medlemmer i prosjektet bør bytes ut eller gis andre roller om de primært var med for å jobbe med den høye ambisjonen. Et annet scenario er at tidsrammen for prosjektet blir fremskyndet eller utsatt. En fremskyndelse vil kunne skape stress og usikkerhet som må håndteres. En utsettelse kan også skape usikkerhet og om prosjektet stoppes for en periode må man påse å starte opp pånytt på en riktig måte.

Incitament i slutfasen

I starten og underveis i et prosjekt kan prosjektlederen benytte metoder fra ordinære lederteorier for å motivere og mobilisere medarbeiderne. Men mot slutten av prosjektet vil fokuset for mange gå over til hva nå? Kanskje er et nytt prosjekt på gang allerede eller så er det usikkert hva som skjer etter prosjektet er ferdig. Motivasjon for samspill og samarbeid kan også avta fordi en mot slutten blir mindre avhengig av hverandre for å komme i mål med prosjektet (Swärd et al., 2016). Mellom virksomheter er det mer og mer vanlig at det gis attester på samarbeidsevne og kundetilfredshet på prosjekter til bruk i fremtidige konkurranser og samspill. Også på det personlige planet er det nyttig å gi medarbeiderne et referansemål med prosjektet som gir prosjektets resultat en verdi for personens målsetninger. For eksempel bygge mange egne prosjekt CV-er. Men om man tenker indre motivasjon så vil en medarbeider som har et mål om å lykkes

med sin del av prosjektet som en del av sin personlige utvikling et veldig incitament til å jobbe for prosjektet helt til det er endelig avsluttet.

Endre medlemmer

Om ikke det er en endring i prosjektet, kan det være en endring i gruppen. Det kan være årsaker utenfor jobbsammenheng som gjør at personer må slutte i gruppen. For eksempel at familien flytter. Slike forhold må leder håndtere ved å få tak i ny ressurs. En må da være klar over at tillit og relasjoner må bygges på nytt, ikke bre mellom den nye personen og de eksisterende, men både frafall av den forrige og tilkomst av en ny person kan føre til endringer i roller og relasjoner (Moxnes, 2001).

Når gruppen ikke fungerer

Veldig mye av spesielt nyere teori om ledelse og organisasjoner handler om positive teknikker for å få personer og grupper til å fungere optimalt. Men i mange tilfeller så er det en eller flere personer i en gruppe som har så motstridende interesser at gruppen ikke fungerer som den skal og det er vanskelig å løse med konvensjonelle lederteorier. For den enkelte vil en slik situasjon gi tre mulige utveier. Enten kan medarbeideren velge å forlate gruppen eller så kan en prøve å endre gruppen i den retning en ønsker (Hirschman, 1970). Om ingen av disse alternativene er tilgjengelige eller attraktive kan medarbeideren velge å forholde seg til de rammene som situasjonen gir sier Hirschmann.

Sett fra et lederperspektiv kan det og være slik at enkelte medlemmer ønsker å være med i gruppen, men ikke passer inn. Noen grupper, som i jobb sammenheng, er sammensatte av en leder og kan dermed også endres av en leder eller ledere til en viss grad. Andre grupper, som for eksempel familie eller et nabolag, kan normalt ikke endres på samme måten. I alle fall ikke på kort og mellomlang sikt. Spesielt i vellykkede grupper må en anta at flere ønsker seg inn i gruppen. Også enkelte opportuniste som ønsker del i gruppens suksess. Utfordringen er at det kan være nok med en person i en gruppe som krever mer enn de yter, så kan dette får følger for resten av gruppens prososiale motivasjon (Grant, 2014). I verste fall trekker de hele gruppen ned i en spiral av intriger og maktkamper. Grant sier det er viktig å etablere en kultur for å hjelpe hverandre i gruppen og at en trygget for at ikke ens hjelpsomhet blir utnyttet av andre er avgjørende for å lykkes med

dette. Om det er personer som ikke fungerer i gruppen, må lederen ta tak i dette snarest og drøfte mulige veier videre for medarbeideren. Er det noe som kan legges til rette for i prosjektet som gjør medarbeideren mer fornøyd, eller har ikke medarbeideren lenger den motivasjonen som skal til for å delta i gruppen? I så fall må en, på samme måte som en diskuterer mål for den enkeltes deltagelse i prosjektet ut i fra egen måloppnåelse, diskutere om medarbeideren bedre kan nå sine mål utenfor prosjektet eller i en annen rolle. Ved å være åpen om slike misforhold i målsetninger og forventinger kan en finne løsninger uten å komme i konflikter.

Oppsummering av teori

Oppgaven har sett på hva et prosjekt er og hva som er kritiske suksessfaktorer og fallgruver for prosjekter. Det er videre sett på hva samspill og ytringsklima er og hva hvordan dette skiller prosjekter med og uten samspill i forhold til behov for åpent ytringsklima. Er åpent ytringsklima er et resultat av en god prosess med etablering av gruppen og en forutsetning for å lykkes med å få kompetansen til gruppemedlemmene til å fungere sammen for å løse gruppens målsetning. Uten at gruppens medlemmer deler den informasjonen de har på en konstruktiv måte vil ikke gruppen dra nytte av sin kompetanse til å løse oppgaven. Ytringsklima er et gruppefenomen og tema er studert gjennom gruppens livssyklus fra etablering, operativ fase og avslutning av gruppen. I oppgaveløsning som er kompleks og som krever kreativitet og samspill er ytringsklima sentralt for suksess i alle faser av gruppens livssyklus.

I etableringsfasen må en velge ut rette gruppemedlemmer basert på faglig kompetanse og personlige egenskaper. En må også sørge for at det er forenelige mål mellom gruppens medlemmers personlige mål og formålet med gruppen slik at det gir mening for alle gruppens deltagere å bidra til gruppens suksess. Fordeling av roller, ansvar, innflytelse og en rimelig fordeling av rett til verdiskapingen gruppen skal finne er sentralt. Det må bygges tillit og gode relasjoner mellom gruppens medlemmer før gruppen kan starte å prestere. Når gruppen er operativ må en sørge og at det er en positiv og støttende kommunikasjon og samhandling i gruppen. Gruppens leder er en viktig funksjon for å smøre det relasjonelle i gruppen. Etter hvert som gruppens medlemmer får

sine grunnleggende fysiske og psykiske behov dekket åpner muligheten for selvrealisering seg og en kommer i en tilstand av som kan beskrives som flytsonen. I denne situasjonen er medarbeideren på sitt mest produktive og kreative. For å lykkes med dette må lederen benytte relasjonsorientert og endringsorientert ledelse og gi medarbeideren ansvar og tillit gjennom myndiggjøring. Når gruppen er selvgående er lederens viktigste bidrag å veilede hvert enkelt medlem av gruppen og å sørge for at konfliktnivået i gruppen ikke blir for høyt eller for lavt og dreier fra faglig til personlig. Er det enkeltmedlemmer som ikke fungerer må lederen ta dette opp å se om det er mulig å støtte medarbeideren eller om det riktige er at medarbeideren finner en ny rolle å gå videre i, muligens i en annen gruppe. I en godt etablert gruppe vil medlemmene stå på til det siste til sin del av jobben er endelig avsluttet. For å lykkes med dette er det viktig at medarbeiderne har personlige mål som er koblet til prosjektets suksess.

Tema til videre undersøkelse

Etter overstående teorigjennomgang er det kommet frem til følgende tema som ønskes undersøkt gjennom intervjuer og samtaler med prosjektmedarbeidere og ledere.

Etablering

1. Fokus på både personlige egenskaper og faglig kompetanse ved rekruttering og ved sammensetning av grupper.
2. Vektlegging av personlige målsetninger og insentiver som er forenelige med gruppens mål ved sammensetning av grupper.
3. Avklaring av forventinger og bygging av tillit, relasjoner ved etablering av gruppen eller teamet.

Operativ fase

1. Kommunikasjonsformer og uttrykksmåter i gruppen. Hvordan kommuniserer vi?
2. Lederstil. Kontroll og/eller støtte?
3. Hva kan være kilder til konflikt og hvordan forebygge?
4. Hvordan stimulere til kreativ samhandling?
5. Hvordan ta «temperaturen» på gruppen?

Endring/avvikling

1. Hvordan håndtere endringer underveis i prosjektet?
2. Hva når en eller flere medarbeidere ikke fungerer?
3. Motivasjon i slutfasen.

Metode

Metodevalg

Det er valgt et eksplorativt design på oppgaven. Det er gjort en litteratur studie for å belyse problemstillingen og få innsikt i relevante tema rundt den. Dette har gitt en forståelse for hva som påvirker ytringsklima og samspill og hva en kan gjøre for å påvirke positivt både som leder og som medarbeider. Det er også funnet mulige årsaker til at ytringsklima og samspill ikke fungerer.

Som datagrunnlag for å studere tema nærmere for å få dypere forståelse, er det gjort et case-studie av et konkret byggeprosjekt der det er intervjuet flere personer med ulike roller i samme prosjekt. I tillegg er det gjort intervjuer av personer med erfaring fra prosjekter generelt. Det er også benyttet informasjon fra daglige samtaler med prosjektdeltagere i undertegnede ordinære arbeid hos byggherre. Prosjekteiere, prosjektledere og prosjektmedarbeidere på ulike fagområder er involvert i studien.

Formålet med undersøkelsene er delvis deduktivt ved å finne støtte for de teoriene i de temaene teori-gjennongangen har funnet og delvis induktiv ved kanskje å finne avvik eller utdypende forklaringer for teoriene. Avvikende funn er naturligvis like interessante som støttende funn. Det er et av formålene med oppgaven å finne helt konkrete handlinger, tenkemåter og kommunikasjonsformer som kan støtte bedre ytringsklima og samhandling.

Intervjuobjektene har erfaring fra et større utvalg av prosjekter. Intervjuobjektene er spesielt spurt om deres erfaringer fra prosjekter der det enten har vært samspillskontrakt, FOU element i prosjektet eller det har vært utfordringer som har gitt behov for ekstra god risikostyring. Som eksempel på prosjekter kan nevnes rehabiliteringer av vernede bygg, nye høgteknologiske bygg, men også mer

ordinære prosjekter med komplekse eller krevende rammer eller forutsetninger.

Det har vært fokusert på litt spesielle prosjekter og hendelser fordi det er antatt at det er i slike tilfeller ledelsen har størst effekt, positivt eller negativt. Det er også i slike tilfeller at samhandling er spesielt viktig for verdiskapingen. Funnene i oppgaven er derfor ikke like representative for oppgaver med mer forutsigbar og produksjonsorientert natur.

Ved oppbygging av studien er det benyttet kvalitativ forskningsmetode med vekt på IPA metodikk (Langdridge, 2006). Metoden er valgt fordi den passer til å undersøke de temaene som foreligger nærmere med bakgrunn i teori gjennomgangen tidligere i oppgaven. IPA åpner for at intervjuobjektene ikke bare intervjues om sine konkrete erfaringer, men også oppmuntres til å reflektere rundt erfaringer og hendelser. Funnene fra alle samtalene er strukturert og samlet i tema etter det som er tolket som det faktisk reelle innholdet i samtalene. Resultatene innenfor de ulike tema er drøftet i den påfølgende delen av oppgaven.

Intervjuguide

Ved oppbygging av intervjuguiden for de semi-strukturerte intervjuene er det lagt vekt på å danne en trygg og god relasjon til intervjuobjektet før selve intervjuet starter. Først har intervjuobjektet fått kort kjennskap til intervjuer og vedkommende sin bakgrunn. Videre ble det opplyst om formålet med oppgaven og at all datainnsamling er anonym. Intervjuet startet med at intervjuobjektet fikk presentere seg selv grundigere og utdypet sin rolle i forhold til prosjekter generelt og case-prosjektet spesielt der for de som var del av caset. Etter en innledning har temaene i intervjuguiden vært gjennomgått, men her har intervjuobjektet fått styre mye av tidsbruken og på hvilke tema en har villet gå mer i dybden. Intervjuene har vart fra en til to timer. I noen tilfeller har det vært gjort henvendelser i etterkant for å utdype enkelte svar eller tema. Intervjuguiden har blitt utviklet i løpet av oppgaven og tilpasset noe fra intervjuer i caset til frittstående intervjuer. Intervjuguiden vert benyttet som en ramme for samtalene som er nevnt som deltagende observasjon og samtalene er da i en del tilfeller gjennomført etter prinsippene i det Andersen (2013) beskriver som aktiv samtalebasert informantintervjuing.

Case byggeprosjekt - intervjuer

Som hoved-case for utforskning av problemstillingen er det valgt et byggeprosjekt som omfattet rehabilitering av en eldre murbygning til omsorgsboliger. I arbeidet med caset er det benyttet det Andersen (2013) beskriver som teoretisk fortolkende studier der hensikten har vært å forstå eksisterende teori og sette den i perspektiv av caset.

Det er intervjuet syv personer med semi-strukturerte intervjuer (Langdridge, 2006) i case studien. Intervjuobjektene har fått relativt stort spillerom til å uttale seg om de temaene innenfor ledelse de har vært opptatt av. Det har vært stilt utdypende spørsmål ved relevante tema og samtalen er styrt og holdt innenfor temaet for oppgaven.

Intervju av ledere og prosjekteiere

I tillegg til caset har det blitt intervjuet to erfarne topledere med mye prosjekterfaring. Dette er personer med lang erfaring fra flere ulike roller i prosjektorganisasjoner i bygg og eiendomsbransjen. Disse har gitt verdifulle innspill for alle faser, men har vært spesielt nyttige for å få informasjon om sammensetning av grupper og hvordan gripe inn og styre i grupper som ikke fungerer optimalt.

Andre kilder

Under arbeidet med denne oppgaven har det også vært benyttet deltagende observasjon. Undertegnede har arbeidet parallelt med oppgaver innen prosjektevaluering og prosjektutvikling. I denne sammenheng har det vært møter med mange personer i situasjoner som er relevante for problemstillingen i denne oppgaven. I disse sammenhengene er ikke intervjuguiden benyttet direkte, men fremdeles har temaene og strukturen i intervjuguiden vært lagt til grunn i tolkning av informasjonen. Dette har gitt et bredere datagrunnlag og gitt noe mer støtte fra konkrete praktiske situasjoner i tillegg til de data som er fremkommet gjennom de rettede intervjuene.

Metodekritikk

Utvalget av intervjuobjekter er relativt lite og ikke representativt for noen spesiell gruppe. En kan dermed ikke generalisere funnene fra intervjuene. Det må gjennomføres en kvantitativ studie der en studerer et større utvalg, før en kan si noe om funnene er representative utover de konkrete tilfellene som er omtalt av intervjuobjektene. En kan likevel gi noen anbefalinger om vider studier og mulige endringer i praktisk prosjektledelse der funnene i teori og intervjuer støtter hverandre.

Resultater og diskusjon

Oppsummering av oppgaven så langt

Så langt er det avklart at ytringsklima er et resultat av ledelse og trygge relasjoner og tillit mellom medlemmer av en gruppe. En kan si at godt ytringsklima er et symptom på tillit mellom grupped medlemmene og en forutsetning og indikator på godt samspill i gruppen. I intellektuelt arbeid er det jo selve ytringen vi er ute etter. Kunnskapen til hver enkelt skal foredles og deles. Dette skjer inne i hodet på hver person og i kommunikasjonene mellom personene. Oppgaven er derfor opptatt av hvilke faktorer som bidrar til trygghet og tillit og hva som ikke gjør det. Ytringsklimaet oppstår som følge av dette. Lederen jobber med andre ord indirekte med trygghet og tillit for å oppnå et godt ytringsklima. En må bygge ned hinder like mye som å bygge opp motivasjon. Settes det sammen en god gruppe med forenelige mål og unngår insentiver til ikke å samarbeide, er en langt på vei. Videre må lederen følge opp medarbeidere og situasjoner som kan gi negative spiraler for kommunikasjon og tillit. Tilbakeholdelse av informasjon og å unnlate å be om hjelp må slås ned på. På den aktive positive siden bør lederen oppmuntre til å ytre seg eller annen sub-optimaliserende adferd. Klarer lederen å holde gruppen i flytsonen vil ikke stimulering til ytringer i seg selv være nødvendig, men komme av seg selv og medarbeidernes indre og prososiale motivasjon for oppgaven og for hverandre. Lederens oppgave er med andre ord å holde medarbeiderne i et positivt modus og støtte de som har behov for hjelp.

Problemstillingen er: Hvordan kan lederen skape et ytringsklima som øker verdiskapingen i samspillsprosjekter?

Ledelse og ytringsklima i etableringsfasen

Personlighet og personlige mål ved gruppesammensetning

Ved sammensetning av en prosjektgruppe sier informantene at de jobber mye med å finne rette personer til prosjektene. Spesielt de to topplederne som er intervjuet var opptatt av denne fasen. Fagkompetansen er gjenre et grunnleggende minimumskrav og personlige egenskaper er det som avgjør valg av person til en rolle. Sammensetning av gruppen er også viktig å ta med slik at det er et rimelig spekter av profiler i en gruppe og at alle som er med i gruppen er kjent med hverandres profiler. Enkelte benytter kartlegging av personer med personlighetstester og ser deretter på hvilke profiler gruppen har samlet sett. I praksis er det imidlertid ikke alltid det er mulig å velge ut akkurat de profilene en ønsker. Da må en jobbe med å få frem de egenskapene som er i gruppen og sette disse sammen slik at de virker konstruktivt på hverandre.

For hver enkelt person er det viktig å kjenne sine styrker og svakheter i den rollen de er i. Det er en fordel at alle har noe kjent og trygt i den rollen de har og noe de kan utfordre seg på. Lederen og medarbeideren bør være åpne om hvilket område som er hva i hvert prosjekt. En personlig utfordring for medarbeideren kan være en veldig god indre motivasjonskilde og utløse prososial hjelpeadferd mellom gruppelemmene. Medarbeidere som har personlige mål ved å delta i prosjektet har egne insentiv til at prosjektet skal bli en suksess. På den annen side må ikke de personlige målene stå i konflikt med prosjektets mål, men støtte opp under dem. Topplederne som er intervjuet er opptatt av at selv om det kan være enkelte personlighetstrekk som er positive og negative til en gitt rolle, må prosjektlederne få mulighet til å løse oppgaven på sin måte med sin stil. Det er ikke en løsning som passer alle. Men ledere trenger også tilbakemeldinger og sparringspartnere for å forstå sin ledergjerning og å utvikle seg.

Tidlig involvering av kompetanse

Ledere kan kartlegge og tilpasse personprofiler og personlige mål, men personene som skal jobbe sammen må kjenne hverandre også. Det er viktig at alle involveres tidlig i prosjektet. Både prosjekteringsrådgivere og prosjektadministrasjonen fremhever dette. Ikke bare for å bidra med sin kompetanse tidlig i prosjektet, men for å bli kjent med hverandre og få et felles eierskap til målene og løsningene som

velges. Når personer kommer inn senere i prosessen er det viktig med personlige møter for å innføre personen i prosjektet. Det er typisk mye informasjon og å bare sende over denne eller typisk gi tilgang til prosjekthotell ol. er ikke en god måte å overføre informasjon på. Skriftlig informasjon er en fattig kommunikasjonskanal og en slik form fremhever ikke hva som er relevant informasjon og hva som er kvalitetsinformasjon. At prosjektleder og prosjektgruppen tar seg tid til å involvere nye medlemmer er veldig viktig for at samarbeidet og produksjonen skal gå bra på sikt. En må heller akseptere en mindre forsinkelse på en milepæl i det korte bildet. Å akseptere slike endringer i planen er det viktig at prosjekteier ikke er negative til når de er godt forklart med behov for at gruppen trenger tiden før de er modne til å gå videre til neste fase. Å håndheve endringer negativt uansett årsak, er negativt for ytringsklima og en risikerer at det ikke rapporteres om utfordringer eller at det underrapporteres på punkter som er vanskelig å oppdage for å tilsynelatende holde fremdriften.

Usikkerhetssamlinger

I tidligfasen av prosjektet er usikkerhetssamlinger nyttig. Alle i prosjektet samles for å gå igjennom status og hvilke utfordringer prosjektdeltagerne ser for seg. Det er viktig at disse gjennomgangene planlegges i god tid og at alle får mulighet til å sette seg inn i grunnlaget for planer og kalkyler før gjennomgangen.

Usikkerhetsanalyser gjøres gjerne gjennom intervju av nøkkelpersoner enkeltvis i forkant av en dags samling der alle i prosjektet er invitert. Intervju med nøkkelpersoner i forkant er både for å gi de som gjennomfører usikkerhetsanalysen en oversikt over prosjektet og usikkerheter, men det er også for at disse nøkkelpersonene skal få gi sine synspunkter uten at andre er tilstede og uten at de er påvirket av gruppeeffekter som kan oppstå i en samling.

I gruppesamlinger er det veldig viktig å jobbe individuelt først og at hver enkelt noterer ned sine synspunkter, før noen starter å uttale seg om ulike tema. Dette for at ikke medlemmene skal bli preget av det første taler sier. Spesielt viktig er det at ikke ledere eller andre autoriteter uttaler seg først. Da blir det vanskeligere for de andre å komme med andre synspunkter.

Økonomiske insentiver

For å få til et godt ytringsklima og samspill mellom deltagerne i prosjektet er ikke motivasjon og tilrettelegging fra lederen nok. I prosjekter er det personer fra ulike virksomheter som har sine egne målsetninger med sin deltagelse i prosjektet. De skal som regel tjene penger. Dersom en prosjekteringsgruppe har gitt en fastpris på et prosjekteringsoppdrag er det naturlig for de å sette på junior ressurser og ikke gjøre mer enn absolutt nødvendig. Ofte er det vanskelig for kunden å vurdere kvaliteten på leveransen. Det er ikke direkte økonomiske insentiver for leverandørens ansatte å yte noe ekstra for kunden i det korte bildet. Tvert imot tjener de mer til mindre de leverer. Å levere lav kvalitet kan gi negative effekter for leverandøren på lang sikt, men om den ansatte har fått bonus for å levere gode marginer på prosjektet er det ikke sikkert arbeidsgivers renommé betyr nok til å oppveie for fordelene med bonus.

Oppsummert bør ikke kunde be om fastpris på tjenester som ikke kan spesifiseres tydelig. Dette er alle de som mer intervjuet både i caset og topplederne tydelige på. Slike tjenester bør kjøpes som regningsarbeid med faste enhetspriser på timer og eventuelt andre enheter. Et alternativ er en avtalt margin på innkjøpspris for materialer. Ved kontrakter som ikke har en fastpris vil leverandøren gi de rådene de mener er best for kunden uten tanke på at det kan være mer arbeid for dem å fremskaffe rådene eller produsere løsningene.

Ledelse og ytringsklima i operativ fase

Danning av relasjoner og tydeliggjøring av samspillet

Når prosjektet er i gang bruker de aller fleste «kick off» samlinger for å samle gruppen. Dette er spesielt viktig om ikke gruppen er samlokalisert i det daglige. En sentral faktor på slike samlinger er at ledelsen ved alle involverte virksomheter må delta å vise at samarbeid er det som skal prege den videre prosessen. Dette må komme tydelig frem i kommunikasjonen. At toppledere viser at de er personlig engasjert i samarbeidet er veldig effektivt for motivasjon hos de ansatte.

Ulike roller til samarbeid og tvister

Et tips som enkelte bruker for å unngå slitasje på samarbeidet mellom prosjektledere og prosjektgrupper fra ulike leverandører er å ikke involvere

økonomi i alle mindre saker. Dette sliter på tilliten. Er det noen støtte saker som må avklares kan det lønne seg å involvere egne økonomer og jurister til å jobbe med avklaringer slik at produksjonen får fortsette med samarbeid på andre områder. Dette må gjøre etter avtale mellom partene og ikke som en ensidig handling der en av partene har sendt saken over til økonomi eller jus. Økonomen eller juristen kan derimot være en fin intern part å «skylde» på for prosjektleder når en må ta opp økonomiske eller juridiske anliggender.

Løpende oppfølging av samspillet

I produksjonsfasen er det viktig å ha løpende fokus på arbeidsmiljøet og tilliten i gruppen. En bør vurdere å gjøre målinger og evalueringer ved jevne mellomrom og opp mot viktige milepæler. Slike målinger er viktige både for å følge utviklingen i samarbeidsmiljøet over tid og for å vise at en setter dette i fokus for alle som er med. Det blir også lettere å ta opp utfordringer underveis om temaet er satt på agendaen i utgangspunktet. En ramme for oppfølging gir også prosjektet et språk og en kultur for å snakke om klima som et daglig tema. Slike saker blir ellers lett liggende for lenge og blir da bare vanskeligere å ta opp til lenger det går.

Dedikerte samspillsmøter

I case-prosjektet var det tidlig klart at det var utfordringer med kvaliteten på leveranser fra prosjekteringsgruppen. Prosjektleder tok initiativ til uformelle samspillsmøter med leder for prosjekteringsgruppen. Dette var møter uten referater og streng agenda, men åpne møter der det ble oppfordret til å snakke om hvilke utfordringer man satt med og hvilke tiltak som kunne hjelpe.

Prosjekteringsgruppeleder bekrefter at disse møtene var viktige for å avklare de utfordringene som var og for å klare å rette fokuset mot å bedre kvaliteten.

Prosjekteringsgruppen måtte levere mye tegninger på nytt, noe som naturlig vis kostet de mye siden de hadde gitt fastpris. Men siden samspillmøtene hadde koblet personlig prestisje vekk fra den manglende kvaliteten, ble det for prosjekteringsgruppen en positiv lærings og utviklingsprosess til tross for det økonomiske tapet til virksomheten.

Bransjekultur

Byggebransjen er kjent for å ha et relativt lavt tillitsforhold mellom partene (Sward, 2017). I caset fikk entreprenøren skyt av byggherren for å ikke kreve

tillegg for mindre avvik og de tilleggene som det kom krav om var seriøst og rimelig forklart og priset. Entreprenør var også åpen for å diskutere løsninger og priser på endringer og tillegg. Prosjektlederne mener dette kan komme av at entreprenøren kommer fra et mindre sted utenfor Oslo der markedet er mer gjennomslukt. I slike lokale miljøer er rykte mye viktigere for å få nye oppdrag enn i større miljøer da konkurranse på pris er mer vanlig.

Kommunikasjon

Samlokalisering av prosjektgruppen gir store fordeler for relasjonene, tillit og samspill. Terskelen for å ta kontakt blir mye lavere og kommunikasjonen mye rikere når en kan gå og snakke med en person enn om en må sende skriftlig korrespondanse. Når kommunikasjonsformen er uformell er det mye lettere å ta opp litt vanskelige tema og utfordringer en har. Ved skriftlig kommunikasjon er det risiko for at budskapet kan komme på avveie eller at det kan bli brukt mot en ved en senere anledning. Istedenfor å sende en epost med et varsel kan en gå og snakke med den saken involverer å finne en løsning.

Ledelse og ytringsklima i avslutningsfasen

Viktig å vite når en skal sette ned foten

Et punkt som kom veldig tydelig frem hos informantene var at det var viktig å være tydelig i sine tilbakemeldinger. Når en oppdager en usikkerhet eller et avvik må en ta det opp å spørre om det er noe som trenger videre undersøkelse og om den som er ansvarlig trenger hjelp til å løse saken. Er det personer som ikke fungerer i sin rolle må dette tas tak i så tidlig som mulig å gis en forklaring på hva som ikke fungerer og veiledes. Om ikke personen ser det selv så kan det bli veldig tungt å rette opp en situasjon om problemer får utvikle seg over tid. Dette fører ofte til dårlig kvalitet på leveranser og gjerne personkonflikter fordi ting ikke fungerer.

Unngå for langvarige prosjekter og stopp i produksjonen

Prosjekter som går over mange år er nesten garantert å få store utskiftninger i personell. Dette er uheldig fordi det uansett mistes verdifull opparbeidet kompetanse om prosjektet når personer skiftes ut. Stopp og start i prosjektene er også uheldig. Da må personell overføres andre oppgaver i pausene, og det er ikke

sikkert samme personer er tilgjengelige når prosjektet startes opp igjen. Det tar og tid å komme inn i prosjektet igjen. En bør være spesielt påpasselig med å fange opp og varsle mulige forsinkelser mot slutten av prosjektet. Dette er en kritisk fase der mye leveranser skal ferdigstilles. I caset var ferdigstilling forventet til sommer 2016, men da viste det seg at det var mye mangler ved bygget. Mye av dette kom av endringer fra byggherren som var kommet i løpet av byggefasen. Entreprenørens prosjektleder var satt opp til å starte et annet prosjekt og det ble en utfordring med ledelse hos entreprenøren i sluttfasen.

Generelle drøftelser etter arbeidet med oppgaven

Mestringstro og ledelse

Forskning viser at ledere som selv har lav mestringstro er mindre positive til forbedringsforslag fra medarbeiderne (Fast, Burris, & Bartel, 2014). Dette er en viktig implikasjon å ta med seg når en studerer ytringsklima og samspill. Mange toppledere rekrutterer mellomledere som er lik seg selv og har vist seg lojale, gjerne på bekostning av dyktigere medarbeidere. Det kan være de har gode lederevner og derfor er riktige valg, men mellomledere som er rekruttert på feil bakgrunn kan fort få store problemer med å forsvare sin rolle. Slik kan effekter fra topplederen forplante seg nedover i organisasjonen og det kan da utvikle seg en kultur basert på kontroll og styring, heller enn veiledning og støtte. Når en hører om at de ansatte opplever en fryktkultur i organisasjonen kan det være slike effekter som ligger bak. For toppledere er det derfor spesielt viktig å stå frem som et godt forbilde i forhold til å be om innspill og hjelp og lytte til de råd en får. Det er likevel naturlig vis ikke slik at en må følge alle råd en får, men det er viktig for tilliten i organisasjonen at ledere og ansatte forstår hvorfor ulike beslutninger er tatt slik de er. Har alle parter fått gitt innspill og de relevante momenter som er innkommet er drøftet faglig i beslutningsgrunnlaget er sannsynligheten for at beslutninger vil bli forstått og akseptert større enn som beslutningen ikke er begrunnet eller om deler av organisasjonen føler de ikke har blitt hørt på sine argumenter.

Sårbarhet og ledelse

Så hvordan skal vi som ledere finne styrken til å tro på oss selv? Brené Brown (2010) snakker i sin TED talk om hvordan hun har funnet at det å erkjenne sin

sårbarhet og akseptere seg selv som den man er med sine feil og mangler er essensielt for å kunne være raus og kjærlig ovenfor andre. Sårbarheten er nødvendig for å klare å ta risikoen på å bli avvist. Om vi undertrykker sårbarheten kan vi få reaksjoner som at vi er skråsikre på våre meninger, ufeilbarlige i våre handlinger og vi overser det som ikke passer inn og later som at alt går slik vi vil ha det og at våre handlinger ikke påvirker andre negativt. Brown viser til at sårbarhet er positivt korrelert med innovasjon, kreativitet og endring. I motsetning til skam er skyld positivt (Brown, 2012). Skam handler om hvem vi ser på oss selv som person. Skyld handler om å erkjenne ansvar for våre handlinger. Skam virker ulike på menn og kvinner sier Brown. For kvinner er det frykten for å ikke strekke til som er belagt med skam. For menn er det frykten for å fremstå svak. Men sårbarhet må vi lære oss er mot til å være seg selv. Først når vi har lært det kan vi ha empati til å hjelpe andre.

Å hjelpe andre

For å kunne bli en god og støttende leder eller kollega bør en vite mer om hvordan en kan hjelpe her andre. Schein (2010) snakker om hvordan vi må etablere en relasjon til den vi skal hjelpe og ikke presse velmenende råd på de som ikke er klart for eller klar over at de trenger hjelp. Han sier at det å erkjenne at en trenger hjelp kan virke truende for mottakeren og hjelperen må derfor først bruke tid på å bli kjent med den som skal hjelpes og finne ut hva en trenger hjelp med. Så må en søke å hjelpe andre å hjelpe seg selv. En støttende og spørrende stil kan være mer effektiv enn en stil der en gir svar. Det vil være i vår alles interesse å være i stand til å selv se når vi trenger hjelp å være åpen for den og ta imot hjelp som noe positivt heller en trussel mot vår ufeilbarlighet.

Oppsummering

Viktigste funn og konklusjoner - Anbefalte ledertiltak

Oppgaven finner støtte i teori og intervjuer for at økt fokus på trygghet, tillit og gode relasjoner er sentralt for å utvikle et ytringsklima som kan avdekke risiko og utnytte muligheter i prosjektet. Åpen, ærlig og tydelig kommunikasjon og informasjonsflyt er viktig for å for å unngå feil og misforståelser og for å fatte gode beslutninger. Lederen må søke å forene deltageres målsetninger og prosjektets målsetninger til en felles målsetning om at prosjektet og deltagerne

skal lykkes sammen. Underveis i prosjektet må lederen følge opp de som trenger hjelp og støtte og ta tak i de utfordringer som dukker opp tidlig. Oppstår det konflikter må også disse tas fatt i tidlig før de sprer seg i gruppen. Å ha egne møter og å kommunisere om arbeidsmiljø løpende kan ha stor effekt for tillit og samspill og ha forebyggende effekt for misforståelser og konflikter.

Ledere som har grepet inn og gjort justeringer i prosjektteamene underveis sier de ikke har gjort dette på bakgrunn av rapportering om dårlig klima, men basert på egne observasjoner og tolkninger av situasjonen i møter og rapporter. Det anbefales å etablere kvalitet på relasjoner/arbeidsmiljø og ytringsklima som egne tema i prosjektforberedelsene og at det gjøres løpende målinger av variablene gjennom prosjektet. Dette vil gi prosjekteier bedre kunnskap om tilstand og risiko i prosjektet og redusere behovet for annen rapportering og oppfølging. Uansett rapportering underveis må ikke behovet for leders engasjement og kjennskap til prosjektgruppen undervurderes. Når en ser behov for å gjøre korrigeringer i et team er det helt avgjørende for at dette skal skje på en god måte at lederen kjenner de involverte og kan tilpasse sine handlinger og sin kommunikasjon til de som er berørt. En personlig og trygg veiledning er mye bedre enn en korrektur basert på en rapport eller et avvik. En slik personlig tilpasning av lederkommunikasjonen kan forebygge konflikter og gjøre det lettere å lære av de hendelser en er involvert i.

Videre forskning

Opgaven har vist at de aller fleste ønsker å jobbe sammen i samspill med sine kollegaer, men at det er en del hinder på veien som ikke er like lette å oppdage før det har oppstått større problemer eller konflikter og da er det ofte vanskelig å reparere skaden fullt ut. Som videre forskning anbefales det å studere nærmere hvilke faktorer som kan være årsak til handlinger og misforståelser som gjør at tilliten svekkes og konflikter bygger seg opp. Tiltak for å fange opp slik svikt i tilliten i en gruppe tidlig er også viktig å vite mer om. Også enkle, men effektfulle tiltak for å rette opp tidlig svikt i tillit er verdifullt. Kunnskap om forholdene over kan bidra til å forebygge at grupper blir gående dysfunksjonelle over tid på grunn av interne stridigheter. En forståelse av hvilke krefter og verdier som står på spill ved ikke å følge opp gruppens samspillsklima burde motivere ledere til å investere

i forskning på forebyggende tiltak. En svikt i ytringsklima er en av de viktigste indikatorene på at tilliten i gruppen er svekket og at samspillet er i fare og måling av dette vil være en nyttig brikke i å bedre samspill og redusere risiko i prosjekter.

Videre lesning

En fasinende fortelling om kampen mellom det gode og det onde i mennesket finner en i filmene til George Lucas om «Star Wars». Mellom romskip og lasersverd fortelles en historie om et lite barns kamp for sin familie. Jedi ridderne er galaksens gode voktere som beskytter senatet og rettferdigheten. De ledes av den vise Master Yoda. Sithene er de onde som ønsker å ta kontroll over universet og ledes av keiseren med sin høyre hånd Lord Darth Vader, som med ubarmhjertig hånd herjer galaksen. Begge parter benytter «kraften» (The force) som finnes i alt levende og som har en god og en ond side. En liten gutt som bor hos sin mor i en utkant av galaksen blir tatt opp av Jediene til trening for å bli Jedi. Guttens mor har mye kraft i seg og er eventyrlysten og sender ham til opplæring bort fra den fattige landsbyen. Master Yoda gir råd om hvordan bruke kraften: “In a dark place we find ourselves, and a little more knowledge lights our way.”(Lucas, 2005). Men kjærligheten til moren blir for sterk for gutten. Når moren blir fanget og drept av røvere tar gutten, som har blitt voksen, igjen og dreper hele røverstammen. Når også hans kone blir syk ser keiseren sin mulighet til å lokke den unge og mektige Jedi over på sin side og han blir døpt Lord Darth Vader, og sammen tar de makten i galaksen. Guttens kone føder to av hans barn før hun dør og gutten trenes av Master Yoda til Jedi. Den vise Master Yoda advarer Luke mot det onde i kraften:

Be aware of the dark side. Anger, fear, aggression; the dark side of the force they are. Easily they flow, Quick to join you in a fight. Once you start down the dark path, forever will it dominate your destiny, consume you it will.” (Kershner, 1980).

Etter lange kamper gjennom galaksen møter Lord Vader sin sønn Luke til kamp framfor keiseren. Når Luke bruker sin lærdom til å stå imot det onde og nekter å underkaste seg keiseren og holder på å bli drept av hans mektige krefter, greier

ikke Vader å se på lenger og kaster keiseren i avgrunnen. Vader er igjen fri fra det ondes maker og får se sin sønn i øynene og slutter fred før han sovner inn.

Historien viser, i motsetning til i mange filmer det det er en helt og en skurk i to ulike personer, at det gode og det onde er i oss begge deler og at kjærligheten kan være tung å bære i en nådeløs verden og den kan lede oss på avveier. Da må vi styrke hverandre til å elske istedenfor å hate, tilgi heller enn å kjempe. Vår største fiende er ikke utenfor, men på innsiden.

George Lucas Yoda advarer ikke bare mot det onde, men sier at også kjærligheten kan være lunefull om vi ikke håndterer den klokt. Han anbefaler kunnskap som veiviser. Skal vi lytte til Brené Brown, vil å akseptere vår sårbarhet og imperfekte natur være viktig for ikke å komme på avveie i vår tenkning og handling. Vi må altså ha kompetanse og realisme for å lykkes med alle de følelser og hendelser vi møter. Da kan vi ha en bedre mulighet til finne de beste løsningene for oss selv og våre omgivelser.

Litteraturliste

- Alm, K., Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. *Magma*, 16(3), 26-33.
- Alm, K., Brown, M., & Røyseng, S. (2016). *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context : update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Andersen, E. S. (2010). Prosjektet som temporær organisasjon. *Magma*, 2.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*: Fagbokforlaget.
- Andrews, F. M. (1975). Social and psychological factors which influence the creative process. *Perspectives in creativity*, 263.
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations *Psychology in Organizations* s. 197-215: Taylor & Francis.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*: Consulting Psychologists Press.
- Bergem, A. K. (2016). *Personlig problemløsning i lederrollen*. Paper presented at the Påvirkning og makt i lederrollen, Handelshøyskolen BI.
- Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., Esnault, M., & Hagerup, E. (2000). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brown, B. (2010). The power of vulnerability. Hentet fra TED.com website: https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability
- Brown, B. (2012). Listening to shame. Hentet fra TED.com website: https://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame
- Černej, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning : teori og praksis* (J. L. Hansen, Trans. 2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity : flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.

-
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice.(Report). *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013.
- Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*: Basic books.
- Freud, A. (1936). The ego and the mechanisms of defence. *Revised edition, The Writings of Anna Freud*, 2.
- Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*: Penguin.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons: Inc.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforl.
- Hjertø, K. B. (2017). *Team og intragruppekongflikter*. Paper presented at the Påvirkning og makt i lederrollen, BI Oslo.
- Holter, H. (1970). Motstands-og avvergeteknikker i sosiale organisasjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 11, 173-194.
- Husby, O., Kilde, H., Klakegg, O., Torp, O., Berntsen, S., & Samset, K. (1999). Usikkerhet som gevinst. *Trondheim: NTNU*.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed. utg.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jessen, S. A. (2002). *Prosjektadministrative metoder* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*: Pax.
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2005). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. (2006). *Hva er kreativitet* (Vol. 12). Oslo: Universitetsforl.
- Kershner, I. (Writer). (1980). *Star Wars - The empire strikes back* [Blu-ray]. USA: Twentieth Century Fox.
-

-
- Kjøll, G. (2013). Ytring. I store norske leksikon *Store norske leksikon*.
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*: Tapir.
- Lovullo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63.
- Lucas, G. (Writer). (2005). *Star Wars - Revenge of the sith* [Blu-ray]. USA: Twentieth Century Fox.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21): New York.
- Martinsen, O., & Kaufmann, G. (2000). The assimilator-explorer cognitive styles and their relationship to affective-motivational orientations and cognitive performances. *International perspectives on individual differences*, 1, 3-39.
- Martinsen, Ø. L. (2017). Den beste form for ledelse. Hentet fra BI.no website: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/den-beste-form-for-ledelse/>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Matthisen, S. B. (2017). *Kommunikasjon og påvirkning*. Paper presented at the Påvirkning og makt i lederrollen, Handelshøyskolen BI, Oslo.
- McLeod, S. (2016). Maslow's Hierarchy of Needs. Hentet fra <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Moxnes, P. (2001). *Dyprøller : helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen : ytre fantasi, indre virkelighet : en beretning om psykens grunnelementer og utviklingen av de mellommenneskelige fantasier* ([2. rev. utg.]. utg.). Oslo: Forl. Paul Moxnes.
- Ricardo, D. (1817). On foreign trade. *Principles of political economy and taxation*.
- Robert, T. (1815). An Essay on the External Corn Trade, London. *J. Hatchard*.
- Samset, K. F., Volden, G. H., Welde, M., & Bull-Berg, H. (2014). Mot sin hensikt. Perverse insentiver-om offentlige ivesteringssprosjekter som ikke forplikter. *Concept rapport*.

-
- Schein, E. H. (2010). *Helping: How to offer, give, and receive help*: ReadHowYouWant. com.
- Smith, A. (1817). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Vol. 2): Рипол Классик.
- Sward, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? *Magma*(2), 27-34.
- Swärd, A., Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860. doi:10.1177/0170840616655488
- Trygstad, S. c. (2008). *Ytringsklima og varsling*. Paper presented at the Partnerforum.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed. utg.). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.

Vedlegg

1. Intervjuguide