

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Together Everyone Achieves More

- En analyse av samarbeidet i prosjekt Gildevangen

Navn	Marie Louise Skaugrud Hindrum, Petter Sebastian Aspås, Tonje Seglem Øksnebø
------	---

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

---

## Forord:

Dette er en bacheloroppgave i emnet prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Thon Hotel Gildevangen og Olav Thon Gruppen. Oppgaven omhandler samarbeid i prosjekt Gildevangen, i lys av Mikkelsen og Riis 5S-modell.

Vi vil takke Thon Hotel Gildevangen og Olav Thon Gruppen, for godt samarbeid. En spesiell takk til prosjektleder fra Olav Thon Gruppen, som ga oss muligheten til å skrive denne oppgaven. Vi vil også takke vår veileder, Tore Aalberg for god hjelp, inspirasjon og motivasjon. Aalberg har gitt oss grundig veiledning og god hjelp under hele prosessen.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord:</b> .....	<b>i</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>ii</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Bakgrunnen for prosjekt Gildevangen .....	1
<b>1.2 TEMA OG AVGRENSET PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>2</b>
1.2.1 Tema og problemstilling .....	2
1.2.2 Avgrenset problemstilling .....	2
1.2.3 Mål for bacheloroppgaven .....	2
1.2.4 Oppgavens oppbygging .....	3
<b>2.0 METODER OG KILDER</b> .....	<b>4</b>
2.1 Design .....	4
2.2 Innsamling av data .....	4
2.3 Primærdata .....	4
2.4 Sekundærdata .....	5
2.5 Kritikk av metoder og kilder .....	5
<b>3.0 PROSJEKT GILDEVANGEN OG 5S-MODELLEN</b> .....	<b>6</b>
3.1 SAMORDNING .....	9
3.1.1 Teori .....	9
3.1.2 Funn .....	11
3.1.3 Diskusjon .....	12
3.1.4 Delkonklusjon .....	13
3.2 STYRING .....	14
3.2.1 Teori .....	14
3.2.1 Funn .....	17
3.2.2 Diskusjon .....	19
3.2.3 Delkonklusjon .....	20
3.3 SAMHØRIGHET .....	21
3.3.1 Teori .....	21
3.3.2 Funn .....	24

---

3.3.1	Diskusjon .....	25
<b>3.3.2</b>	<b>Delkonklusjon</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4</b>	<b>SAMTALE</b> .....	<b>27</b>
3.4.1	Teori .....	27
3.4.2	Funn .....	29
3.4.3	Diskusjon .....	30
3.4.4	Delkonklusjon .....	31
<b>3.5</b>	<b>SAMVIRKE</b> .....	<b>32</b>
3.5.1	Teori .....	32
3.5.2	Funn .....	34
3.5.3	Diskusjon .....	35
3.5.4	Delkonklusjon .....	36
<b>4.0</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>37</b>
<b>5.0</b>	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>39</b>

### Figuroversikt

FIGUR 1: TEMA, PROBLEMSTILLING, AVGRENSET PROBLEMSTILLING OG PRODUKTMÅL ( ANDERSEN & SCHWENCKE, 2012, s. 31) .....	3
FIGUR 2: PROSJEKTGRUPPENS ORGANISERING .....	6
FIGUR 3: MIKKELSEN OG RIIS 5S-MODELL (MIKKELSEN & RIIS, 2011, s.147) .....	8
FIGUR 4: HERSEY & BLANCHARDS "SITUASJONSBESTEMT LEDELSE" (REFERERT I THOMPSON, 2011, s. 55) .....	16
FIGUR 5: PERSON- OG SAKSSIDE I SAMARBEID, FRITT ETTER WESTHAGEN ET. AL. (WESTHAGEN ET. AL., 2006, s. 136) .....	17
FIGUR 6: FORMER FOR TILLIT I PROSJEKTTEAM ( SKYTTERMOEN & VAAGAASAR, 2015, s. 204) .....	23
FIGUR 7: SAMMENHENGEN MELLOM PROSJEKTARBEIDERNE YTELSE OG PROSJEKTETS OVERORDNEDE MÅL I EN ARBEIDSGRUPPE, ET GODT TEAM OG ET IDEELT TEAM. (SKATTUM, 2004, s. 33-34) .....	33

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å undersøke hvordan samarbeidet i et bygg- og anleggsprosjekt har fungert. Vi har tatt utgangspunkt i totalrenoveringen av Thon Hotel Gildevangen og analysert dette ved hjelp av 5S-modellen til Mikkelsen og Riis(2008). Etter anbefaling av vår veileder Tore Aalberg, kom vi frem til følgende avgrensede problemstilling:

### ***Hvordan har samarbeidet i Prosjekt Gildevangen fungert i lys av 5S-modellen?***

For å belyse vår problemstilling har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata som data- og teorigrunnlag. Sammenhengen mellom prosjektteori og innsamlet data, ble undersøkt for å finne eventuelle suksessfaktorer og forbedringspotensialer for samarbeidet i Prosjekt Gildevangen. Dette kan fungere som et hjelpemiddel for andre prosjektarbeid i fremtiden.

Vårt hovedfunn er at samarbeidet i prosjekt Gildevangen, i lys av 5S-modellen, har fungert godt. Hovedårsakene til dette har vært tilliten mellom aktørene i prosjektgruppen og den uformelle stemningen mellom dem. Selv om samarbeidet har vært bra, kunne prosjektleder likevel hatt utbytte av å benytte seg av ulike prosjektlederverktøy som mandat og fremdriftsplaner. Dette fordi mer nøyaktig planlegging ofte vil ha positiv innvirkning på samarbeidet i gruppen, og dette kunne også forhindre et av kommunikasjonsproblemene som oppstod. Ved mer kontrollert styring av samarbeidet og fokus på personsiden kunne de også muligens oppnådd et enda bedre samarbeid i prosjektgruppen.

## 1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

I denne oppgaven har vi analysert samarbeidet i et totalrenoveringsprosjekt på Thon Hotel Gildevangen, med utgangspunkt i Mikkelsen og Riis (2011) sin 5S-modell.

### 1.1.1 Bakgrunnen for prosjekt Gildevangen

Thon Hotel Gildevangen er et forretningshotell lokalisert midt i Trondheim sentrum. Med sine 163 rom er hotellet Trondheims største hotell i kategorien ”rom og frokost”. Bygningen inngår som en del av Trondheims historiske bygg og er i dag 108 år gammelt. I 1994 ble bygget en del av Rainbow Hotels da Olav Thon kjøpte det av Bondeungdomslaget i Nidaros. Først i 2005, da Rainbow Hotels byttet navn til Thon Hotels, fikk hotellet navnet Thon Hotel Gildevangen som det er kjent som i dag. Etter flere omfattende markedsundersøkelser våren 2014, kom det frem at Thon Hotels ble ansett som traust, grått og kjedelig, og det ble bestemt at hotellkjeden trengte et stilskifte. Samme år solgte Olav Thon seg ut av Thon Hotel Britannia i Trondheim og Gildevangen ble utpekt som Thons nye flaggskip. Prosjekt Gildevangen fikk tildelt et budsjett på om lag hundre millioner kroner til totalrenovering, og 1. Mai 2015 var arbeidet i gang.

For å nå prosjektets mål om bli Trondheims beste forretningshotell i kategorien rom og frokost, ble det bestemt at Gildevangens hotellkonsept måtte forbedres. Fra å være et standardhotell i kategorien ”City”, ble det bestemt at hotellet skulle oppgraderes til kvalitetskategorien ”City+”.

## 1.2 TEMA OG AVGRENSET PROBLEMSTILLING

### *1.2.1 Tema og problemstilling*

Gruppen fikk høre om totalrenoveringsprosjektet fordi en av gruppedeltagerne er ansatt som resepsjonist på Thon Hotel Gildevangen. Vi så det som en fordel å ha en subjektiv part involvert, da det ga oss en mulighet til tett kontakt med prosjektgruppen allerede fra start. I dialog med hotelldirektør og hovedprosjektleder fra Thon ble det gode samarbeidet på tvers av prosjektgruppen trukket frem som en styrke for Prosjekt Gildevangen. Vi fant det derfor naturlig at temaet for denne bacheloroppgaven ble samarbeid i et bygg- og anleggsprosjekt. Med god hjelp fra vår veileder Tore Aalberg, som er en erfaren prosjektleder, ble 5S-modellen av Mikkelsen og Riis (2011) valgt som hovedmodell og teoretisk rammeverk for oppgaven, noe som ledet oss frem til følgende problemstilling:

***Hvordan fungerer samarbeid i et bygg- og anleggsprosjekt?***

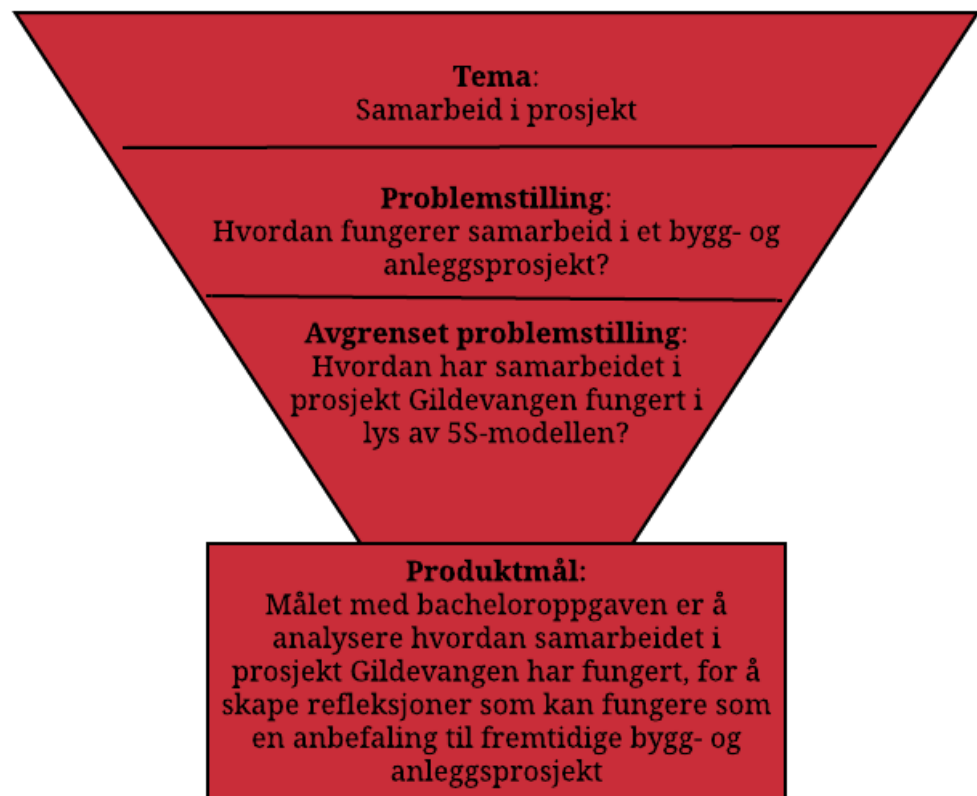
### *1.2.2 Avgrenset problemstilling*

Med utgangspunkt i teoretisk rammeverk og hovedmodell, ble problemstillingen avgrenset ytterligere for å fokusere nærmere på hvordan samarbeidet har fungert i Prosjekt Gildevangen:

***Hvordan har samarbeidet i Prosjekt Gildevangen fungert i lys av 5S-modellen?***

### *1.2.3 Mål for bacheloroppgaven*

Målet med bacheloroppgaven er å analysere hvordan samarbeidet i prosjekt Gildevangen har fungert, for å skape refleksjoner som kan fungere som en anbefaling til fremtidige bygg- og anleggsprosjekt.



*Figur 1: Tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål (Andersen & Schwencke, 2012, s. 31)*

#### 1.2.4 Oppgavens oppbygging

For å besvare oppgavens problemstilling benytter vi vår hovedmodell “5S” av Mikkelsen og Riis som rammeverk og struktur. Oppgaven er delt inn i fire kapitler. Kapittel en og to består av innledning, problemstilling, anvendt metode og metodisk refleksjon. Kapittel tre utgjør hovedkapittelet og omhandler i sin helhet 5S-modellen. Innledningsvis forklares 5S-modellen i lys av prosjekt Gildevangen. Videre blir hvert element av 5S-modellen, henholdsvis samordning, styring, samhörighet, samtale og samvirke behandlet under hvert sitt tilhørende underkapittel. Underkapitlene består av teori, funn, diskusjon og en delkonklusjon. Delkonklusjonen fra hvert underkapittel danner grunnlaget for vår hovedkonklusjon, som er å finne i kapittel fire.



---

## 2.0 METODER OG KILDER

### 2.1 Design

Vi har valgt å bruke et intensivt undersøkelsesdesign med dybdeintervju og deltagende observasjon som metode. Dette fordi vi ønsket å tilegne oss en dybdeinnsikt i vårt tema, fra et relativt lite utvalg (Busch, 2013).

### 2.2 Innsamling av data

Gjennom snøballmetode ble det tilsammen rekruttert åtte respondenter. Vi tok utgangspunkt i prosjektleder, direktør og teknisk sjef fra Thon, som hjalp oss med å identifisere tre andre relevante respondenter. Disse respondentene hjalp oss igjen med å identifisere to andre respondenter, som viste seg å være nyttige for vårt utvalg, da vi har forsøkt å dekke alle relevante aktører og områder i prosjektgruppen (Langdridge, 2006).

### 2.3 Primærdata

Da vi ønsket dybdeinnsikt i temaet, besluttet vi å bruke semistrukturerte, individuelle dybdeintervju, med deltagende observasjon som supplement. En av kvalitetene til dybdeintervju som metode, er at det tar høyde for menneskers subjektive erfaringer. Dybdeintervju muliggjør således at en kan opparbeide seg en innsikt i hvordan mennesker opplever og erfarer en sosial verden på en helt annen måte enn hva en kan forvente om en hadde benyttet seg av et kvantitativt standardisert skjema med et sett av forhåndsdefinerte avkryssningsspørsmål (Langdridge, 2006).

Til sammen har det blitt innhentet data fra 8 respondenter. Dybdeintervjuene har blitt gjennomført i Thon Hotel Gildevangen sine lokaler, i tidsrommet: 10. Februar, til 20. Mars. Deltagende observasjon ble benyttet som et verktøy for å fremskaffe subjektiv informasjon om hvordan prosjektgruppen samarbeidet (Langdridge, 2006). På bakgrunn av relevante funn fra innhentet litteratur og teori, ble det utformet en intervjuguide strukturert etter 5S-modellen. Hvert element i 5S-modellen ble tildelt mellom syv og ti åpne spørsmål tett knyttet opp mot relevant teori, (Vedlegg: 1).

## 2.4 Sekundærdata

Gjennom systematiske søk fra anerkjente søkeverktøy som Oria, ulike internasjonale databaser, bibliotek og fagbøker, ble det tidlig i prosessen innhentet teori og litteratur som var relevant for å belyse vår problemstilling. Vi har også fått tilgang til interne dokumenter som møteagenda og referat fra møter som har funnet sted i prosjektet.

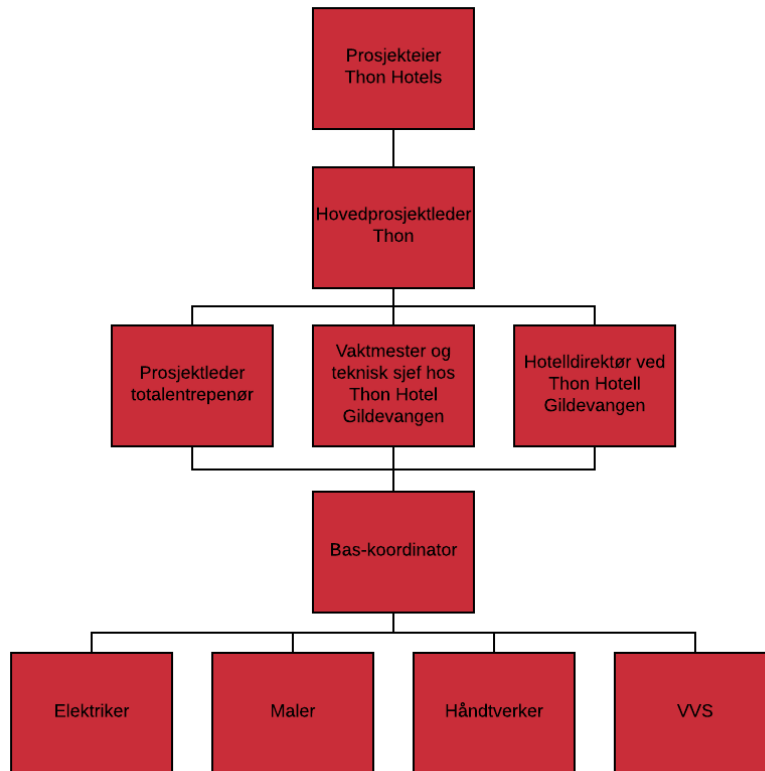
## 2.5 Kritikk av metoder og kilder

En av ulempene ved å benytte kvalitative dybdeintervju og observasjon som metode, er at det kan være vanskelig å generalisere subjektive funn fra våre resultater til andre situasjoner eller populasjoner. Ettersom en av oss jobber som resepsjonist ved hotellet og har hatt mye kontakt med prosjektgruppen i så måte, må det også tas høyde for at våre funn kan ha blitt påvirket av skillet mellom rollen som resepsjonist og rollen som intervjuer i denne oppgaven. Dog ble dette forsøkt hensyntatt i intervjusituasjonene ved at en av de objektive partene hadde den aktive rollen som intervjuer, mens den subjektive parten holdt seg i bakgrunnen for å skape en så stor distanse som mulig. Likevel kan det tenkes at den subjektive parten har innvirket positivt på våre funn, fordi det allerede før intervju og observasjon eksisterte et tillitsforhold. Tillit kan ha bidratt til å skape trygghet i intervjusituasjonen, noe som igjen kan ha lettet terskelen for mer utfyllende svar.

Datautvalget på åtte respondenter ble satt sammen på bakgrunn av snøballmetoden, da dette ble funnet mest hensiktsmessig. I etterpåklokskapens lys kan en se at våre respondenter representerer den øvre delen av hierarkiet og derfor kan det stilles spørsmål rundt representativiteten ved utvalget. For å minimere utvalgets skjevhet burde eksempelvis en av basenes underordnede blitt inkludert i utvalget. En annen svakhet er størrelsen på utvalget. Da utvalget kun består av åtte respondenter vil det være vanskelig å trekke generelle slutninger, ettersom funn fra små utvalg ikke nødvendigvis vil være representative for hele populasjonen (Langdridge, 2006).

### 3.0 PROSJEKT GILDEVANGEN OG 5S-MODELLEN

Som det fremgår av figur: 2 er prosjektet organisert på følgende måte:



Figur 2: Prosjektgruppens organisering

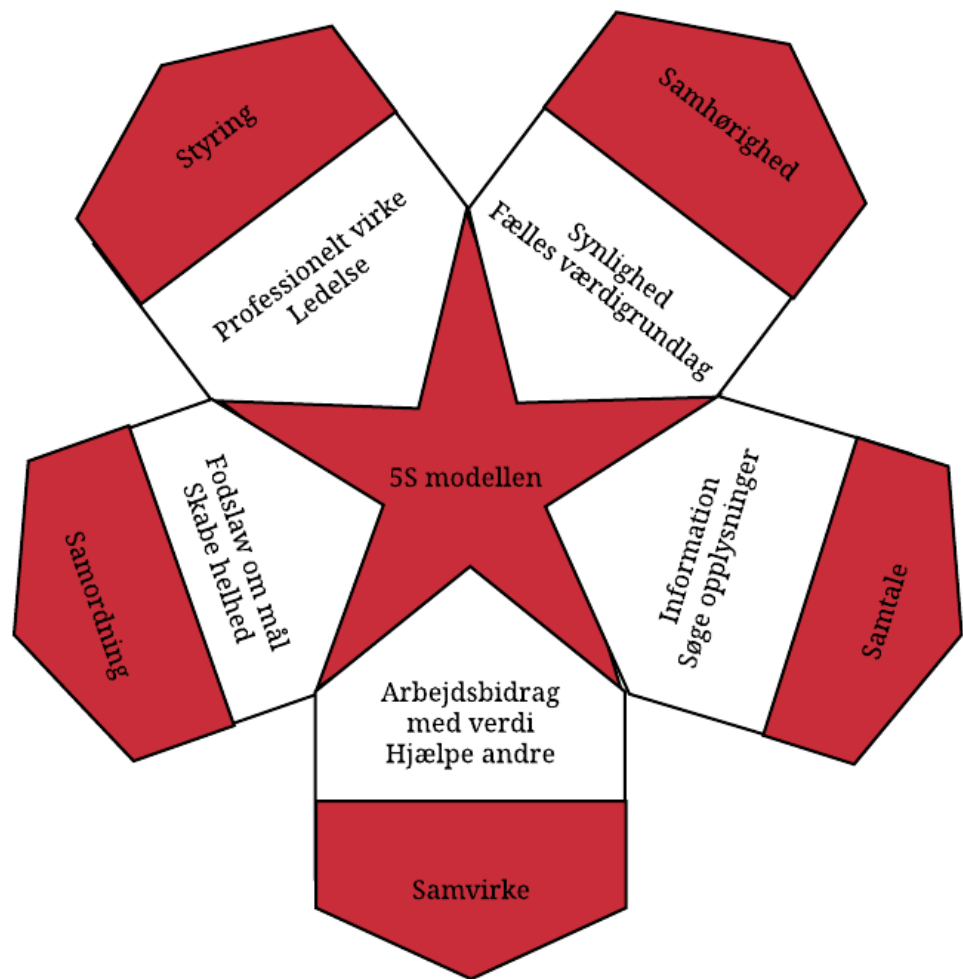
På bakgrunn av tidligere gode erfaringer ble entreprenørkonsernet Consto valgt som totalentreprenør for prosjekt Gildevangen. Consto fikk i samarbeid med prosjektleder fra Thon, det overordnede koordineringsansvaret i prosjektet. Sammen med prosjektleder og teknisk sjef ved Thon Hotel Gildevangen, fikk de videre en sentral rolle i å rekruttere de øvrige aktørene i prosjektgruppen.

I Følge Mikkelsen og Riis (2008) kjennetegnes prosjektarbeid av at det stilles spesielle krav og vilkår til prosjektmedarbeiderne. En prosjektgruppe er ofte sammensatt av deltakere innen ulike fagområder som må lære seg å samarbeide effektivt i løpet av kort tid. Enkelte prosjektmedarbeidere kan oppleve at de må fungere som en representant for en større krets av sine kollegaer. Dette kan føre til

---

at de opplever press for å ivareta sin egen faggruppes interesser, samtidig som de også er nødt til å lære å akseptere og forstå nye måter å utføre oppgaver på. Andre kan oppleve at de har en bestemt rolle innad i sitt eget firma som blir visket ut i det de plasseres i en ny prosjektgruppe. I noen tilfeller er det også slik at prosjektmedarbeiderne ikke har søkt stillingen i prosjektgruppen selv, men har blitt beordret til den. Således kan den typiske forventningen om at prosjektgruppen skal oppnå effektivt samarbeid og arbeidsinnsats fra dag én være en utfordring. Ulike arbeidskulturer, normer og verdier som en er vant med fra egen bedrift, kan også vise seg å være motstridende med det som fungerer i den nye prosjektgruppen. Det vil derfor i ethvert prosjekt være hensiktsmessig å fokusere på samarbeid og samarbeidsutvikling både før og underveis i prosjektet (Mikkelsen & Riis, 2008).

Det gode prosjektsamarbeid blir av Mikkelsen og Riis (2011) definert gjennom de fem elementene: Samvirke, samordning, samtale, samhörighet og styring.



Figur 3: Mikkelsen og Riis 5S-modell (Mikkelsen & Riis, 2011, s.147)

I de følgende fem underkapitler blir det redegjort for hvert element av modellen, i lys av prosjekt Gildevangen.




---

### 3.1 SAMORDNING

Elementet samordning blir av Mikkelsen og Riis definert som:

*“Fodslaw om mål. Nogle vil sige “fælles mål”, men det kan være ambisiøst, når gruppen også rummer et spændingsfelt af interesser og holdninger. Det gælder snarere om, at alle forstår målet og*

*accepterer at arbejde på at nå det. Skabe Helhed. Skabe sammenhænge over grænsefladerne - arbejdsbidrag som passer sammen med andres bidrag. Gå ud over egne og andres grænser og skabe synergi og helhed. Indsyn i hinandens områder.”* (Mikkelsen & Riis, 2008, s. 122-123).

#### 3.1.1 Teori

I følge Mikkelsen og Riis er det å skape en felles oppfattelse av mål, herunder en forståelse og aksept internt i prosjektgruppen, en viktig forutsetning for at samordning i prosjektgruppen skal kunne oppnås (Mikkelsen & Riis, 2008). Westhagen et. al., (2006) presiserer at mål ikke bare skal fungere som et styringsverktøy, men at det også skal fungere som et redskap for å skape motivasjon og engasjement.

Prosjektarbeid er kjent for sin hyppige forekomst av uforutsette hendelser og problemer. Motivasjon og velvilje blant prosjektarbeiderne til å overkomme eventuelle utfordringer er derfor vel så viktig som styring (Westhagen et al., 2006). Gode mål kjennetegnes av at de er konkrete, presise og lett-oppfattelige. De skal sikre at prosjektet er i samsvar med bedriftens overordnede mål, de skal skape en felles forståelse av oppgaven og de skal gi et bilde av hva prosjektet skal resultere i, slik at man har noe å planlegge ut i fra og noe å måle resultatene opp i mot. Gode mål skal skape et motiverende samlingspunkt, og de skal fungere som et underlag for å informere omgivelsene (Westhagen et al., 2006).

Rolstadås et. al., sier at utgangspunktet for ethvert prosjekt bør være et veldefinert og godt forankret mål (Rolstadås, Olsson, Johansen, & Langlo, 2014). I likhet

---

med Westhagen et al., (2006) fremhever de at prosessen med å utarbeide gode mål er nødvendig for å kunne skape et godt fundament for prosjektet. Videre hevder de at prosessen med målformuleringene er like viktige som de konkrete målene man kommer frem til (Rolstadås et al., 2014).

I følge Skyttermoen og Vaagaasar (2015) kan velformulerte mål virke motiverende for prosjektgruppen. Målene bør være bestemte, konkrete og utformet på en måte som gjør at de er passe utfordrende, slik at prosjektarbeiderne lett kan relatere seg til dem. Vel så viktig er det at prosjektarbeiderne blir fulgt opp med gode tilbakemeldinger på sitt arbeid, og status for egen måloppnåelse (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Å bryte prosjektets hovedmål ned i mindre og oversiktlige delmål er i følge Westhagen et al., (2006) en god metode for å holde prosjektarbeiderne fokuserte og motiverte gjennom prosjektets levetid. Ved å anvende delmål kan en flytte fokuset vekk fra hovedmålet som ofte oppleves som uoverkommelig langt fram i tid og heller jobbe aktivt mot delmål som det tar mindre tid å oppnå. Delmål kan gjøre planleggingen av prosjekter enklere og det kan brukes som et utgangspunkt for prosjektstyring (Westhagen et al., 2006).

I følge Bygballe, Swärd, & Vaagaasar (2016) har det siden slutten av 80-tallet vært økende fokus og interesse for koordinering i byggeprosjekter, og hvordan dette henger sammen med måten de ulike aktørene samarbeider, integrerer og justerer sine handlinger. Samarbeid mellom ulike aktører i en prosjektgruppe trekkes frem som en nøkkelfunksjon og beskrives som avgjørende for om et prosjekt feiler eller blir en suksess. Ytelsen til prosjektgruppen vil i følge Bygballe et al. (2016) avhenge av en effektiv koordinering av de gjensidig avhengige bidragene til de ulike involverte aktørene. I henhold til Grandori (1998) vil gjensidig avhengige aktiviteter som krever felles innsats, der flere aktører må dele på de tilgjengelige ressursene, best løses ved hjelp av gruppebeslutninger med fokus på gjensidig tilpasning mellom de ulike aktørene.

---

### 3.1.2 Funn

Respondentene beskrev samspillet og koordineringen i prosjekt Gildevangen som godt. Dette til tross for at respondentene hadde ulik oppfattelse av prosjektets overordnede mål. En av respondentene ga uttrykk for at målet var å bli ferdig med arbeidet. En annen beskrev at det overordnede målet var å gjøre et godt inntrykk, og å sitte igjen med god omtale. Teknisk sjef ved hotellet beskrev som eneste respondent målet klart og tydelig; *”Målet er at vi skal være det beste forretningshotellet i byen”*. Det er tydelig at det har vært lite fokus på formidling av prosjektets overordnede mål. Likevel gir våre respondenter uttrykk for at dette ikke har vært til hinder for prosjektets fremdrift eller resultat, da de ukentlige delmålene trekkes frem som en god erstatning. En av respondentene kan fortelle at motivasjonen har vokst i takt med oppnåelse av de ukentlige delmålene og understreker at delmålene har skapt engasjement og glede ved fullført oppnåelse.

Flere av respondentene har deltatt i møter og vært med på utarbeidelse av de ukentlige delmålene. Våre intervjuer tyder på at respondentene har hatt en klar forståelse av de ukentlige delmålene og at målene har gitt en tydelig retning for ukens gjøremål. Som en av respondentene fra hotellet sin side fortalte, var det svært motiverende å få lov å ta del i beslutninger og i enkelte tilfeller være med på å bestemme.

Aktørene gir uttrykk for at de har følt et eierskap til arbeidsoppgavene og at de har satt sin lit til det å gjøre en god jobb. Dog kommer det tydelig frem at de ikke følte et eierskap til selve prosjektmålet. Informantene fra hotellets side forteller om et helt annet eierskap til prosjektmålet enn aktørene. En av respondentene har jobbet der i 18 år og kan fortelle at hun føler en personlig tilknytning til prosjektmålet; *”Det er jo klart at jeg føler et eierskap til målet, jeg har jo vært her lenge og jeg skal jo være her lenge også. Jeg vil jo at det skal fungere, at det skal være funksjonelt. Det er jo vi som må slite med avvikene og problemene i prosjektet etterpå.”*

Thon Hotel Gildevangen har holdt åpent under prosjektet, og våre funn viser at prosjektleder, i samarbeid med bas-koordinator, har lagt ned mye arbeid i å koordinere arbeidsoppgavene etter hva som er hensiktsmessig for hotellets drift.



---

Av hensyn til hotellets gjester har aktørene hatt avgrensede tidsrom å forholde seg til. Enkelte av respondentene antydnet at dette til tider har vært utfordrende å imøtekomme, da det har vært vanskelig å disponere tiden riktig når de også har måttet ta hensyn til gjester og ansatte. Andre utfordringer som trekkes frem er koordineringen ved utførelsen av de ulike arbeidsoppgavene som krever samarbeid mellom flere aktører; *“Først er det håndverkerne, så er det rørleggerne og til sist er det malerne, de glemmer fort at det er flere som skal inn etter dem og at vi alle har frister.”* I motsetning til aktørene, forteller prosjektleder fra Thon og bas-koordinator at de ikke har opplevd store utfordringer i forbindelse med koordinering av arbeidsoppgaver. De kan fortelle at det hele veien har blitt tatt spesielle hensyn til både ansatte og gjester, for eksempel ved at det har blitt bygget provisoriske vegger for å redusere støy og synligheten av avfall. Prosjektleder fra Thon og bas-koordinator understreker at de ved ukentlige møter i samarbeid med prosjektarbeiderne og hotelledelsen laget detaljerte planer for strukturering av arbeidet, men at de i samarbeid har hatt det overordnede ansvaret.

### 3.1.3 Diskusjon

Til tross for at den anvendte prosjektlitteraturen presiserer at felles forståelse og akseptering av prosjektets mål er viktig for å skape samspill i prosjektgruppen, gir våre respondenter ulike svar på hva de oppfatter som det overordnede målet. Likevel opplever vi samspillet i prosjektgruppen som godt. Hotellets overordnede mål er å bli det beste forretningshotellet i kategorien “rom og frokost” i Trondheim. Aktørenes mål er å gjøre en så god jobb, til så høy kvalitet som mulig. Det er tydelig at prosjektleder ikke har kommunisert prosjektets overordnede mål godt nok til alle prosjektets deltakere, men snarere tatt det for gitt at alle har delt samme oppfatning av målet som han selv. Likevel, til tross for at målene uttrykkes ulikt, peker både hensikten og betydningen av målene i samme retning. Om aktørene gjør en god jobb og oppfyller kravene til Thon vil prosjektmålet bli nådd. Det tyder derfor på at det overordnede målet er sammenfallende mellom de ulike aktørene, til tross for at målet er underkommunisert av prosjektleder fra Thon.

---

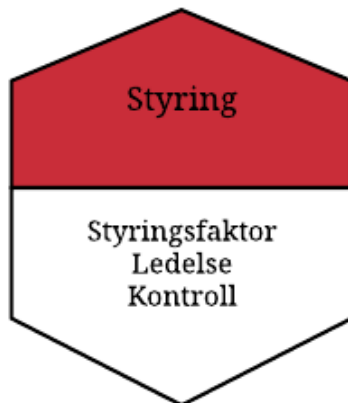
Prosjekt Gildevangen har gjennom prosjektets livsløp støtt på flere uforutsette hendelser og situasjoner. I likhet med Westhagen (2006), Skyttermoen og Vaagaasar (2015) viser våre funn at de ukentlige delmålene har vært viktige bidragsyttere for å opprettholde struktur og motivasjon blant prosjektarbeiderne. Prosjektets delmål har gjennomgående vært klare og presise. Delmål for den kommende uken har blitt fastsatt hver fredag og har gitt tydelig retning for arbeidsoppgaver og prosjektets fremdrift. Tilsvarende har innrapporterte ferdigstilte mål, samt måloppnåelse av ufullstendige arbeidsoppgaver blitt gjennomgått og vurdert i fellesskap. Prosjektleder bekrefter at det har vært tilfredsstillende grad av måloppnåelse for de ukentlige delmålene, og respondentene gir uttrykk for at delmålene har vært viktige motivasjonsfaktorer.

Respondentene har delte meninger om koordineringen av prosjektets arbeidsoppgaver, men er samstemte om at de har blitt tilstrekkelig inkludert i selve koordineringsarbeidet. Likevel kommer det frem at enkelte har støtt på koordineringsutfordringer som de mener har gått utover både tid og samarbeid mellom de ulike aktørene. Prosjektleder og bas-koordinator er på sin side fornøyd med prosjektgruppens innsats og samarbeidsevne, og hevder at effektiviteten og samarbeidet mellom de ulike aktørene, i tråd med Bygballe et al., (2016) sin teori har vært tilfredsstillende. I lys av Grandori (1998) kan det tenkes at prosjektgruppen kunne oppnådd høyere grad av samstemthet om de i større grad hadde fokusert på gruppebeslutninger som beslutningsgrunnlag for de ulike koordineringsaktivitetene.

#### *3.1.4 Delkonklusjon*

Hovedprosjektleder i prosjekt Gildevangen har lagt ned lite arbeid i å kommunisere prosjektets konkrete overordnede mål. Dette kommer til uttrykk gjennom respondentenes manglende forståelse og ulike beskrivelser av hva målet er. Likevel ser det ikke ut til at dette har hatt nevneverdige betydning for grad av måloppnåelse eller samordningen innad i prosjektgruppen. Respondentene opplever prosjektets fokus på delmål som motiverende og det kommer tydelig frem at de ukentlige målene har vært viktig for fremgangen i prosjektet. Hovedprosjektleder har i samarbeid med bas-koordinator hatt det overordnede

ansvaret for koordineringen av arbeidsoppgaver. I lys av våre funn fremkommer det at det til tider har vært utfordrende å koordinere med hensyn til at hotellet har holdt åpent, og det rapporteres også om lite fokus på samkoordineringen mellom de ulike aktørene.



## 3.2 STYRING

Styring blir omtalt som kontroll. Mikkelsen og Riis definerer elementet på følgende måte:

*“Profesjonelt virke. Anvende metoder, turde eksperimentere, reflektere over erfaringene. Ledelse. Tydelig placering af ledelsesrollen (eller ledelsesrollerne) i gruppen. Respekt for aftaler“*

(Mikkelsen & Riis 2008, s. 123).

### 3.2.1 Teori

Den formelle organiseringen av et prosjekt sier noe om fordeling av ansvar, myndighet, kontroll over ressurser, ansvar mellom prosjektet og basisorganisasjonen. Styringsfaktorer er forhåndsbestemte elementer som er sentrale for at prosjektet skal kunne nå et bestemt mål. Ved riktig anvendelse vil styringsfaktorene kunne gi oversikt, kontroll og retning for arbeidet. I prosjektsammenheng er de mest sentrale styringsfaktorene definert gjennom fremdrift, kvalitet, økonomi og ressurser (Westhagen et al., 2006). Under prosjektet blir dette påvirket av ressursrammer, mandat, fremdriftsplaner og øvrige forhold i prosjektet. Da flere oppgaver typisk vil være avhengige av hverandres fremdrift, er det viktig at oppgavene blir koordinert på en hensiktsmessig måte (Westhagen, et al., 2006).

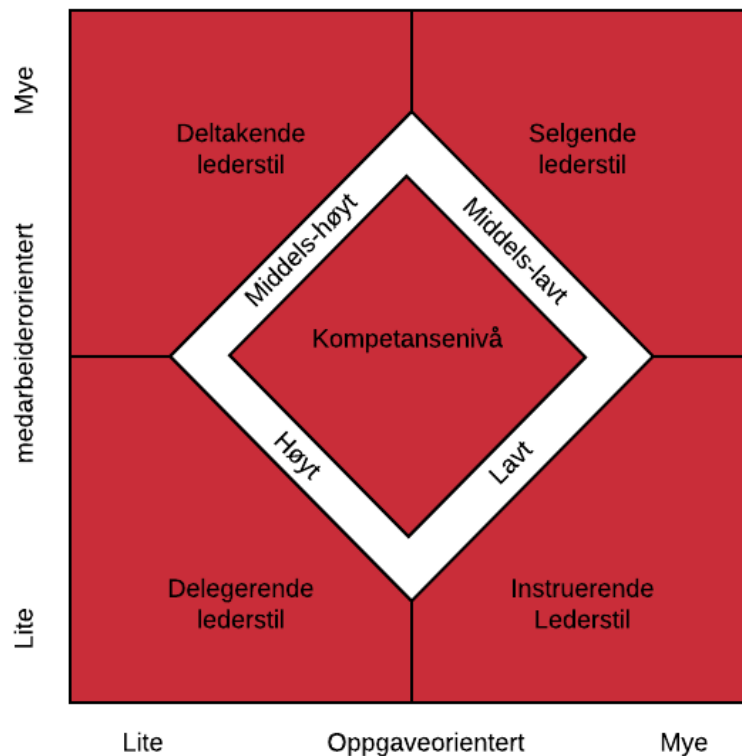
I følge Westhagen et al., (2006), fokuseres det lite på personlig utvikling herunder personsiden i prosjektarbeid. Personsiden er definert som mellommenneskelig arbeid rundt kompetanseutvikling, erfaringsoverføring og samarbeid. “Å styre er kort sagt å beslutte hvor man ønsker å komme, og se til at man kommer dit.”

(Westhagen et. al., 2006).

Renis Likert har utformet modellen; "Positiv forventnings- og ytelsesspiral" (referert i Thompson, 2011, s. 55). Modellen illustrerer at gode ytelser fører til større forventninger, noe som igjen fører til enda bedre ytelser blant arbeiderne. Tilsvarende vil redusert ytelse føre til reduserte forventninger, som igjen vil føre til enda lavere arbeidsprestasjoner. Gjennom høye forventninger legges det til rette for en arbeidssituasjon hvor medarbeiderne får utfordret seg selv og vokst individuelt. Et særtrekk ved dyktige ledere er deres evne til å skape høye forventninger, som medarbeiderne igjen forsøker å leve opp til. Ledere som ikke er like effektive klarer i følge Likert ikke å utvikle liknende forventninger og de får heller ikke ut en tilsvarende høy arbeidsinnsats fra sine medarbeidere (referert i Thompson, 2011).

Tillit trekkes også frem som en forutsetning for at samarbeid skal fungere effektivt blant ulike aktører. Dersom tillit eksisterer, kan en spare mye unødvendig tid som ellers kunne gått med til overvåkning og kontroll med de tilhørende kostnadene dette innebærer (Alm, Andersen, & Kvalnes, 2013).

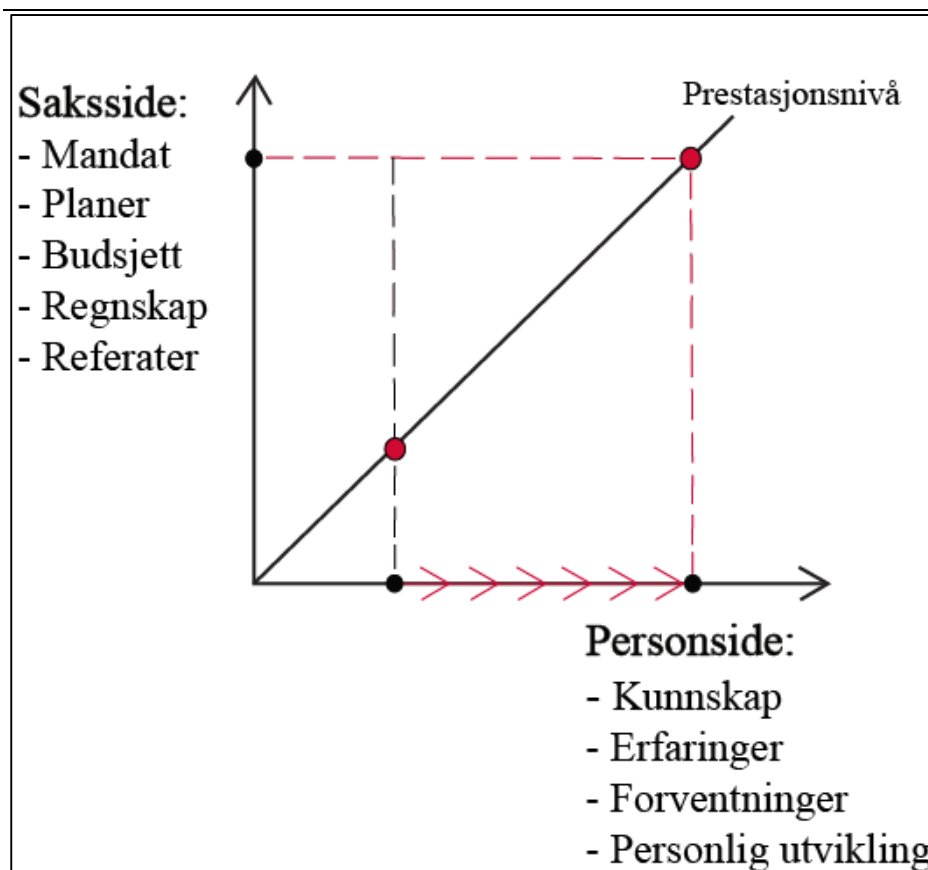
Hersey og Blanchard (1998) trekker frem fire ulike lederstiler (referert i Thompson, 2011). For å oppnå effektivitet mener de at lederstilen bør avpasses etter de ulike situasjonene som oppstår, for å kunne få mest mulig utbytte ut av sine medarbeidere.



Figur 4: Hersey & Blanchards "Situasjonstestet ledelse" (referert i Thompson, 2011, s. 55)

Alle prosjektarbeidere er forskjellige, og det som oppleves som en god lederstil for en arbeider kan virke mot sin hensikt for en annen (referert i Thompson, 2011).

Westhagen et al., (2006) deler prosjekter inn i de to sidene person- og saksside. Sakssiden omhandler prosjektets oppgaver og fokuserer på saker som er forbundet med prosjektets resultat. Personside omhandler arbeidssituasjonen og samarbeidet mellom prosjektarbeiderne. Da personside ikke direkte fører til resultater i form av prosjektets mål ser en ofte at denne siden blir nedprioritert. Til tross for at prosjektets mål blir realisert kan prosjektarbeiderne likevel sitte igjen med en dårlig opplevelse dersom prosjektleder ikke har lagt tilstrekkelig vekt på samarbeid og utvikling på personside. Dette kan igjen føre til at kompetanseutvikling uteblir og at motivasjon for fremtidige prosjekter synker betraktelig. Å skape en perfekt balanse mellom person- og sakssiden i et prosjekt vil være ideelt for at samarbeid, kompetanseutvikling og kompetanseoverføring skal kunne fungere optimalt.



Figur 5: Person- og saksside i samarbeid, fritt etter Westhagen et. al. (Westhagen et. al., 2006, s. 136)

### 3.2.1 Funn

Prosjektleder forteller at han i samarbeid med totalentreprenør, mellomledere og teknisk sjef ved hotellet har prioritert å sette sammen en prosjektgruppe basert på tillit, erfaring og referanser. Han understreker at det har vært viktig å rekruttere aktører som de har tillit til og som de tidligere har hatt gode erfaringer med.

Prosjektet ble gjennomført på overtid både når det gjaldt tid og kostnadsbruk, da det var viktig med et sluttprodukt som reflekterte kvalitet.

Prosjektet ble styrt etter et fleksibelt budsjett med store reserver i bakhånd.

Årsaken til dette var at prosjektet var et totalreoveringsprosjekt, hvor risikoen for skjulte kostnader er stor. En av respondentene uttalte *“vi vil mest sannsynlig spare mye penger på å gjøre det på en åpen modell-løsning, hvis maleren og alle andre priser hver sin jobb, vil man få mye høyere priser. Man må vise seg tilliten verdig, så en ikke utnytter situasjonen når man har fått den tilliten”*. Samarbeidet i prosjektet var basert på tillit og forventninger. Respondentene gir ikke uttrykk for

---

at det har oppstått større konflikter i prosjektet. Enkelte hendelser har skapt større utfordringer enn andre, men dette har blitt løst fortløpende ved dialog prosjektarbeiderne seg i mellom.

Respondentene forteller at ledelsen har opprettholdt en lav grad av kontroll når det gjelder utførelsen av arbeidsoppgaver. Så lenge arbeidsoppgavene ble utført innen avtalte tidsfrister, har de hatt frihet til å utføre oppgavene som de selv måtte ønske.

Lederne i prosjektet beskriver egen lederstil som en kombinasjon av delegerende og deltakende. Lederstilen ble observert som relativt uformell og lite synlig. En av årsakene til dette kan være at lederne selv har vært aktive i prosjektet. Når hendelser som forkortet tidsfrister oppstod, og arbeidsmengden som konsekvens av dette økte, kan lederne fortelle at de ble mer delegerende og autoritære i sin lederstil. Arbeiderne forklarer at de har vært inneforstått med at lederstilen blant de ulike lederne har vært situasjonsbestemt, og at de konsekvent har forsøkt å rette seg etter gjeldende lederstil ved å tilpasse grad av selvstendighet, fokus og effektivitet.

De ulike aktørene i prosjektet jobbet sjeldent på samme sted til samme tid. Prosjektet har vært godt koordinert og styrt gjennom byggemøter, samarbeid og ledelse på tvers av aktørene. De er tydelige på at ledelsesstilen i prosjektet i stor grad har vært oppgaveorientert, og at den ikke har vært direkte rettet mot personlig utvikling og kompetanseoverføring. Hovedprosjektleder kunne fortelle at prosjekteier ikke anså det som sin oppgave å tilrettelegge for personlig utvikling, da alle tjenester som ble utført var kjøpt og betalt.

Organiseringen av prosjektet har vist seg å ha styrker og svakheter. Som tidligere nevnt under samordning har ikke prosjektet hatt en konkret langsiktig plan, men ukentlige delmål som ble utarbeidet på byggemøtene. Mellomlederne fant dette utfordrende, da de slet med å få en helhetsoppfatning av oppgavene på et overordnet nivå, noe som igjen førte til frustrasjon og usikkerhet. En av respondentene fortalte; *“Når vi endelig kommer ajour med oppgaver og kan skaffe litt oversikt, blir vi sendt rundt på små-oppdrag rundt omkring på hotellet.*

---

*Da mister man lett kontrollen og vi havner fort bak skjema igjen*". En av respondentene viste også til eksempler hvor bemanning i prosjektet til tider ble sett på som en utfordring, grunnet mangel på langsiktig planlegging.

Prosjektets valgte organisering kan sees som en fordel da den bidro til å gjøre prosjektet både fleksibelt og effektivt. I motsetning til å ha tunge, langsiktige og detaljerte fremdriftsplaner som kan være tidkrevende å vedlikeholde og koordinere, ble prosjektet delt opp i kortsiktige og konkrete arbeidsoppgaver. Eventuelle utfordringer som oppstod kunne løses umiddelbart uten at dette skapte store problemer for fremdriften i prosjektet. Risikoen for uforutsett merarbeid grunnet byggets alder og tilstand var stor, og de har vært avhengige av å kunne løse uventede problemer uten at dette påvirket fremdriften i prosjektet.

### 3.2.2 Diskusjon

I henhold til Westhagen et al. (2006) kan en se at prosjektets mest dominerende styringsfaktor har vært kvalitetsstyring. Ferdigstillingen av prosjektet ble forsinket med totalt seks måneder, og forklares av prosjekteiers spesifikasjoner og høye krav. Kvalitetsstyringen kan således ha hatt en smitteeffekt ved at flere aktører videre har tøyd sine tidsfrister for å imøtekomme de forventningene som har blitt stilt til dem.

Som nevnt over har prosjektet hatt en relativt lav grad av kontrollerende styring, det var ingen langsiktige fremdriftsplaner eller detaljerte milepælplaner å forholde seg til. Forenlig med Alm, Andersen, & Kvalnes (2013) teori om at tillit kan redusere behovet for overvåkning og kontroll, har prosjektarbeiderne måttet stole på hverandre. De har måttet ha respekt for avtaler og tatt ansvar for egne arbeidsoppgaver.

Forventningene i prosjektet ble beskrevet som utfordrende ettersom prosjektet stilte høye krav til kvalitet. Likevel var aktørene stolte av å delta i prosjektet. *“Vi er stolte over å jobbe med dette hotellet og de andre flotte aktørene som er her, det er inspirerende at vi blir gitt denne tilliten”*. Sett mot Likerts (2011) beskrivelse av effektive ledere, ser de høye forventningene i prosjekt Gildevangen



---

ut til å ha skapt en positiv innsatsvilje som har ført til gode prestasjoner hos medarbeiderne i prosjektgruppen.

Prosjektlederne har en klar oppfatning om hvilken type lederstil de har identifisert seg selv med, og hva de selv mener er den mest effektive lederstilen i et bygg- og anleggsprosjekt som prosjekt Gildevangen. Som Hersey og Blanchard (2011) beskriver i sin teori om situasjonsbasert ledelse, har lederne endret sin lederstil ut i fra situasjonen. Lederne fortalte at de hele tiden tilpasset lederstilen etter de ulike situasjonene som oppstod, for hele tiden å kunne lede så effektivt som mulig. Flertallet av lederne fortalte at de som regel anvendte en deltakende lederstil ettersom de selv ofte deltok i utførelsen av arbeidsoppgaver og at makt-avstanden mellom ledere og arbeidere som konsekvens av dette ble mindre.

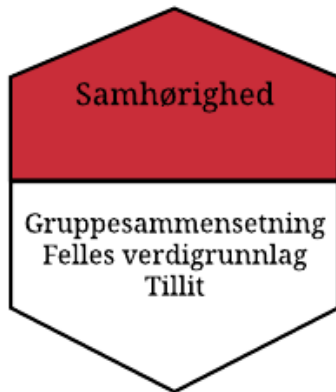
Til tross for at samarbeidet har fungert godt, er det mulig at dette skyldes andre faktorer enn eksempelvis ledelsens initiativ til utvikling på personsiden. Som Westhagen påpeker vil ofte personsiden gå på bekostning av sakssiden i et prosjekt, og det er tydelig at dette har vært tilfelle i prosjekt Gildevangen. De har ikke hatt noen form for utviklingsmål rettet mot personsiden, og prosjektleder uttaler; *“Det er ikke min oppgave å tilrettelegge for personlig utvikling. Vi kjøper jo alle tjenestene, så det bryr vi oss ikke om”*. Dersom styringen i prosjektet hadde vært tettere knyttet opp mot personsiden, kan det tenkes at samarbeidet kunne blitt enda bedre.

### 3.2.3 Delkonklusjon

Prosjektet ble organisert og styrt på en hensiktsmessig måte for alle parter, hvor den sentrale styringsfaktoren var kvalitetsstyring. Prosjektet oppfattes som fleksibelt og effektivt da det ble styrt etter ukentlige delmål. Eventuelle utfordringer som oppstod ble løst umiddelbart uten at det skapte problemer for fremdriften. Måten lederne i prosjektet tilpasset sin lederstil, la grunnlaget for samarbeid, effektivitet og trivsel da de beholdt en deltakende lederstil og selv deltok i utførelsen av arbeidsoppgavene. Kontroll og overvåkning fra øverste ledelse ble holdt til et minimum og kan forklares gjennom det gode tillitsforholdet mellom de ulike partene. Prosjektets saksside ble prioritert til fordel for

---

personsiden. Dette viste seg gjennom konsekvent styring av arbeidsoppgaver forbundet med prosjektets resultat og mindre fokus på samarbeidet.



### 3.3 SAMHØRIGHET

Mikkelsen og Riis definerer elementet samhørighet som:  
*“Synlighed som gruppe indatil og udadtil. Fælleskab om opgaven. Fælles værdigrundlag. Et sæt af normer og spilleregler for arbejdskulturen, adfærden, samværet i gruppen - og også for dens adfærd udadtil”* (Mikkelsen og Riis 2008, s. 122)

#### 3.3.1 Teori

I følge Mikkelsen og Riis oppstår god samhørighet i prosjektgrupper hvor prosjektmedarbeiderne deler et felles verdigrunnlag og har en felles forståelse av oppgaven.

I følge Skattum er samarbeid mellom prosjektmedarbeidere avgjørende for hvor godt gruppen presterer, og hva slags resultater de klarer å oppnå. En gruppe preget av konflikter og intriger fører ofte til mistriivsel og vil typisk gi utslag i dårlige resultater, til tross for hvor godt kvalifiserte prosjektmedarbeiderne er i utgangspunktet (Skattum, 2004). Likeså vil brudd på prosjektgruppens normer, regler og verdigrunnlag ofte ha betydelige konsekvenser der samarbeidet mellom prosjektmedarbeiderne innad og utad i organisasjonen svekkes (Alm et al., 2013). I en velfungerende og harmonisk prosjektgruppe vil prosjektmedarbeiderne være engasjerte, motiverte og fokuserte på de arbeidsoppgavene som de i samarbeid skal løse. De presterer ofte bedre og resultatene viser seg ofte å bli til det bedre. Hvordan en prosjektgruppe blir satt sammen kan dermed være avgjørende for hvor godt et prosjekts resultat viser seg å bli (Skattum, 2004).

Belbin har i sin forskning kommet frem til 9 teamroller som han mener bør være tilstede for at en gruppe skal fungere optimalt. Ofte går deltakerne automatisk inn

---

i den rollen de føler passer best til sin personlighet, men dette er ikke nødvendigvis den rollen de utfører best i praksis. Belbin understreker derfor betydningen av at alle får utdelt en rolle med tilhørende oppgaver, som krever at alle individuelt jobber med å nå deres felles mål (Oke, Olatunji, Awodele, Akinola, & Kuma-Agbenyo, 2016). Endre Sjøvold (2009), sier i motsetning til Belbin at sammensetning av en prosjektgruppe bør skjer ved at prosjektmedarbeiderne går ut av komfortsonen og lærer seg å beherske flere roller. Sjøvold mener også at det er viktig at prosjektgruppen bør møte alvorlige utfordringer så tidlig som mulig, da dette i større grad vil føre til bedre samhold i gruppen.

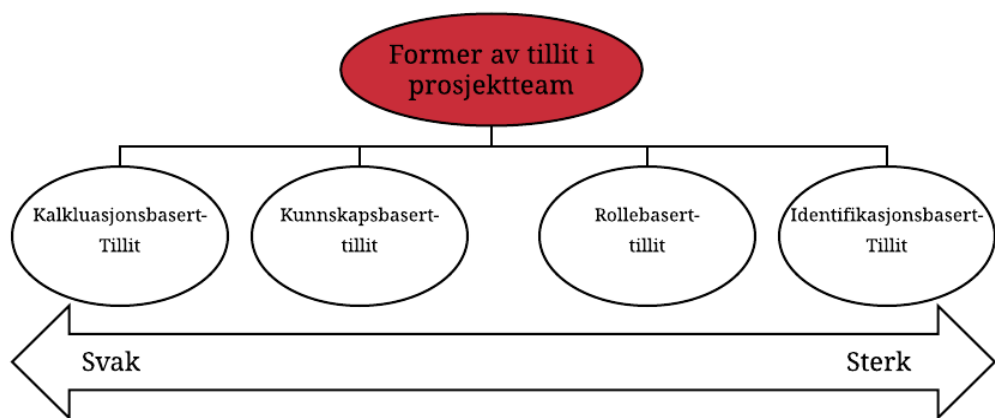
Prosjektmedarbeidere vil ofte ta med seg normer, regler og verdier de er kjent med fra egen drifts- eller prosjektorganisasjon inn i nye samarbeid, uavhengig av om dette passer inn med den nye prosjektgruppen eller ikke (Mikkelsen & Riis, 2011). Westhagen (2006) understreker at effektive velfungerende team, er de teamene som i fellesskap bruker mye tid på å utforme forpliktende atferdsregler, normer og verdier og hevder at dette legger grunnlaget for en effektiv og god gruppekultur.

For å skape en felles forståelse rundt ønsket prosjektkultur i gruppen, kan Mikkelsen og Riis (2008) sin ”vurdering af projektgruppens kultur” brukes som et hjelpemiddel. Skjemaet har til hensikt å avdekke prosjektmedarbeidernes synspunkter og oppfattelse av målforståelse, kjennskap til andre prosjektmedarbeidere, åpenhet, tillit og atmosfære i prosjektgruppen. Faktorer som måles i skjemaet er blant annet aksept og formulering av kritikk, håndtering av avtaler og konflikter samt egen oppfattelse av ledelsen og de andre i prosjektgruppen. Formålet er å avdekke den eksisterende kulturen i prosjektgruppen og fange opp eventuelle forbedrings- og problemområder det bør jobbes aktivt med for å enten opprettholde, eller for å skape den ønskelige prosjektkulturen (Mikkelsen og Riis, 2008).

”En model for samarbejdsudvikling” av Mikkelsen og Riis (2008), viser at det i oppstartsfasen av et prosjekt kan være hensiktsmessig å arrangere en sosial sammenkomst for prosjektmedarbeiderne. Å tilrettelegge for at

prosjektmedarbeiderne kan bli bedre kjent allerede i oppstartsfasen kan bidra til å skape et godt grunnlag for det fremtidige samarbeidet og samhørigheten i prosjektgruppen. Endre Sjøvold (2009) erfarer at all form for effektiv teambygging bør skje i de omgivelser hvor gruppen faktisk skal jobbe. Mikkelsen og Riis (2008) viser også til at et felles arbeidsrom for prosjektet kan være hensiktsmessig. I prosjektrummet bør det blant annet finnes nyttige dokumenter, viktige planer og oversikter over prosjektet som alle deltakerne har tilgang til. Eksempler på dette kan være fremdriftsplaner, milepælplan og ansvarskart. 'Det skal være mulig å arbeide på veggene', ettersom dette gjør prosjektet synlig utad til resten av organisasjonen og kan medvirke til bedre fellesskap innad i gruppen (Mikkelsen & Riis, 2008).

Skyttermoen og Vaagaasar skiller mellom fire ulike former for tillit: Kalkulasjonsbasert-, kunnskapsbasert-, rollebasert- og identifikasjonsbasert tillit (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).



Figur 6: Former for tillit i prosjektteam (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 204)

Som det fremgår av figuren ovenfor er kalkulasjonsbasert tillit den svakeste formen for tillit. Ettersom denne formen for tillit ikke er gjensidig, vil tilliten som oppstår være begrenset av frykten for de negative sanksjonene som kan oppstå dersom motpartens forventninger ikke oppfylles.

Kunnskapsbasert tillit rangeres som en mer solid form for tillit og oppnås gjennom samarbeid og kunnskap om de involverte parter. Gjennom kjennskap til

---

tidligere erfaringer kan man med større grad av sannsynlighet predikere hvordan den andre parten vil handle i fremtiden og skaper således et tykkere tillitsbånd enn ved kalkulasjonsbasert tillit .

Rollebasert tillit er basert på forventningene om at de som er inkludert i prosjektet også besitter de relevante evner og kunnskap som er nødvendige for å gjennomføre oppgaven på best mulig måte. Dette er en sterkere form for tillit og gir et godt grunnlag for videreutvikling til identifikasjonsbasert tillit.

Identifikasjonsbasert tillit er den sterkeste og sunneste formen for tillit. Ved identifikasjonsbasert tillit eksisterer det en gjensidig oppfattelse av at man har de samme verdier, mål og tanker, som skaper samhold og tro på at man gjør og vil gjøre det beste for hverandre i alle situasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

### 3.3.2 *Funn*

I følge respondentene var rekrutteringsstrategien en fordel for samarbeidet i prosjektgruppen, ettersom alle arbeiderne har hatt kjennskap til hverandre fra før, og dermed har sluppet å bruke unødvendig mye tid i oppstartsfasen på å lære de andre faggruppene å kjenne. Arbeidsrollene i prosjektet ble fordelt på bakgrunn av de allerede eksisterende arbeidsrollene hos de ulike aktørene. Samhørigheten innad hos de ulike aktørene oppfattes som god, da de kjenner hverandre fra før og har jobbet sammen over lengre tid. De ulike faggruppene er også inneforstått med egne normer og verdier. Situasjonen er derimot annerledes mellom de ulike aktørene, her har vi ikke inntrykk av at samhørigheten er like god, de har ikke felles verdier og de har til dels ulike interesser og målsetninger.

Ingen av våre respondenter har opplevd, eller vært vitne til større konflikter i prosjektgruppen. Fellesskapet opplevdes som godt og respondentene forteller at den uformelle tonen de hadde seg i mellom var en viktig årsak til dette. Det er ikke den første gangen de ulike aktørene har jobbet sammen og kunnskapen de har om hverandre gjorde at de i større grad kunne være forutse hvordan de andre aktørene ville handle. Respondentene fortalte at det eksisterte en høy grad av

---

lojalitet, dog mente enkelte at det var noe høyere lojalitet i egen faggruppe kontra lojalitet med resten av prosjektorganisasjonen.

Prosjektleder fortalte at det ikke ble tilrettelagt for sosiale sammenkomster utenom felles lunsj hver dag, da de ikke ønsket å bruke tid og penger på dette. Det var heller ikke fokus på å skape felles normer og verdier utover vanlig høflighet. Til tross for dette opplevde prosjektdeltakerne at det eksisterte normer og regler i form av at alle var åpne og ærlige med hverandre. *“Alle kaller en spade for en spade og ingenting blir sopt under teppet”*.

Flere av respondentene fortalte at de savnet et prosjektrum. Mangelen på et eget rom hvor man eksempelvis kunne oppbevare verktøy ble spesielt nevnt som upraktisk; *“Nå blir alt verktøyet bare kastet inn der hvor det finnes plass”*. En av respondentene savnet også et mer tydelig fokus på HMS, og poengterte at han hadde følt seg tryggere om det hadde fantes en plakat med viktige telefonnumre og informasjon.

Prosjektet var synlig for resten av organisasjonen. Siden hotellet holdt åpent mens arbeidet pågikk, krevde dette et godt samspill mellom prosjektarbeiderne og de ansatte på hotellet.

### 3.3.1 Diskusjon

Av våre funn, fremkommer det at det eksisterer en gjensidig form for tillit mellom de ulike aktørene. I lys av Skyttermoen og Vaagaasars ulike kategoriseringer av tillit, kan tilliten som blir beskrevet av våre respondenter defineres som en kombinasjon av rolle- og kunnskapsbasert (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). På bakgrunn av tidligere arbeidsforhold har de dannet relasjoner og forventninger seg i mellom, hvilket letter terskelen for informasjonsoverføring internt og mellom de ulike aktørene.

Som Mikkelsen og Riis (2008) påpeker, har felles normer og verdier vært viktig for å unngå konflikter både innad i prosjektgruppen og utad mot organisasjonen. Mindre uenigheter som oppstod i prosjektet ble løst ved direkte samtale mellom de involverte partene. De uskrevne reglene om at *“alle kaller en spade for en*

---

spade” var derfor viktige bidragsytere for samarbeidet innad i gruppen, og utad til organisasjonen. I tråd med Alm et al., (2013) er dette en av flere faktorer som kan ha motvirket uenigheter og konflikter som kunne fått store konsekvenser for samarbeidet.

Prosjektarbeidernes roller har blitt fordelt på bakgrunn av de allerede eksisterende rollene hos de ulike aktørene. Fordelingen har ikke tatt hensyn til at Belbins ni roller (2016) skal utfylles, men heller at prosjektgruppen skal bestå av faglig kompetente og erfarne folk. Denne rollebesetningen er kanskje ikke like nødvendig i byggeprosjekter som prosjekt Gildevangen, hvor aktørene er leid inn for å gjøre spesialiserte arbeidsoppgaver. I prosjekter av typen arrangement, der kreativitet og innovasjon kan spille en sentral rolle, kan det derimot tenkes at rekruttering etter Belbins ni roller (2016) ville vært mer hensiktsmessig.

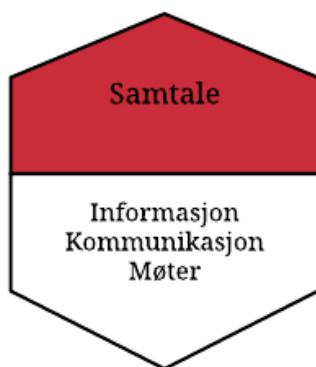
Videre understreker prosjektteorien viktigheten av sosiale sammenkomster i prosjekter for at gruppen skal bli kjent. Siden prosjektgruppene allerede var godt kjent innad og delvis kjent seg i mellom, valgte prosjekteier og ikke fokusere på dette. Prosjektgruppen ble kastet rett inn i prosjektarbeidet, og dette kan i henhold til Sjøvolds (2008) teori ha medvirket til både bedre samarbeid og problemløsning da de møtte utfordringer sammen tidlig i prosjektet.

Mangelen på et prosjekttrom blir trukket frem av respondentene som uheldig. Problemer som kan oppstå i form av usikkerhet, mangelfull informasjon eller plutselig behov for utstyr eller verktøy kunne vært løst på en effektiv måte i form av et prosjekttrom. Som Mikkelsen og Riis (2008) presiserer, ville dette fungert som et oppholdsrom for både prosjektarbeidere og ansatte hvor de også kunne henvendt seg for innhenting av informasjon eller andre nødvendigheter. Et prosjekttrom ville i tillegg gjort prosjektet mer synlig for organisasjonen og muligens skapt bedre samhold i gruppen.

### 3.3.2 *Delkonklusjon*

Prosjektgruppens sammensetning fungerte bra, dette fordi aktørene selv hadde med seg sine egne arbeidere som de allerede visste jobbet godt sammen. Tilliten

mellom aktørene var også delvis opparbeidet da de hadde jobbet sammen før. Selv om det ikke ble brukt tid på definering av normer og regler hadde respondentene generelt samme oppfattelse av hva de var. Den allerede opparbeidede samhörigheten mellom prosjektarbeiderne har vært god nok til at samarbeidet har fungert godt. Dette kan muligens skyldes prosjektets avgrensede størrelse og mangelen på større utfordringer og konflikter.



### 3.4 SAMTALE

Mikkelsen og Riis definerer elementet samtale på følgende måte:

*” Informere aktivt og indgå i dialog med de andre om problemstillinger, ideer, løsninger og fremdrift. Søge opplysninger. Stille spørsmål, søge sparring og prøvning af ideer”* (Mikkelsen og Riis, 2008, s. 122-123).

#### 3.4.1 Teori

Under samtale trekker Mikkelsen og Riis (2011) frem informasjon og dialog rundt aktuelle problemstillinger som noen av de viktigste suksesskriteriene for å kunne oppnå et godt samarbeid i prosjektorganisasjonen. Kommunikasjon rundt utprøvelse av nye ideer, alternative løsninger og fremdrift er andre faktorer som vektlegges.

Ifølge Endre Sjøvold (2014) er god kommunikasjon en avgjørende faktor for å kunne oppnå effektivt samarbeid. Kommunikasjon er virkemiddelet som gjør all informasjon tilgjengelig, noe som er avgjørende i alle prosjekter, og spesielt i prosjekter hvor flere aktører er avhengige av hverandre og hverandres informasjon. (Sjøvold, 2014)



---

For at god kommunikasjon skal finne sted, påpeker Endre Sjøvold (2014) at tillit må være tilstede. Tillit bidrar til at informasjon spres effektivt og uten unødvendig støy. Høy grad av tillit åpner opp for en mer løs og lærende kommunikasjon. Dette muliggjør verdiskapning i form av kunnskapsdeling mellom prosjektdeltakerne, og kan videre virke stimulerende og prestasjonsfremmende. Tillit må bygges over tid i gjensidig fellesskap der alle involverte parter er villige til å samhandle og stille forventninger til hverandre, til tross for at man er usikker på hva som vil skje i fremtiden. (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Johannessen og Olsen (2011) hevder at kommunikasjon i byggeprosjekter er et område det vies for lite oppmerksomhet til. Dette på bakgrunn av studier som viser at kommunikasjon er det området som rangeres som det største problemområdet i prosjekter når det ikke fungerer, og som når det fungerer på sitt beste rapporteres som den viktigste bidragsyteren.

I følge Mikkelsen og Riis (2011) har møter tradisjonelt sett blitt vurdert som en viktig arbeidsform for kommunikasjon i et prosjekt. Selve prosjektarbeidet fremheves som det viktigste, og lite hensiktsmessige møter blir ansett som negativt. For å unngå å bruke unødvendig mye tid og ressurser anbefaler Mikkelsen og Riis (2008) å holde antall møter på et fornuftig nivå og heller fokusere mer på situasjonsbestemte ad-hoc samtaler. Møtene som holdes bør ha fastsatt agenda og tidsplanen må overholdes. Videre peker de på syv årsaker utarbeidet av Ronald Mascitelli (2002) som kan føre til høye kommunikasjonskostnader i møter og prosjekt generelt: hvordan budskapet sendes, forskjellig fagspråk og fagtermer, overdreven formell kommunikasjon, gjentakelser, for mange eller for få opplysninger, stor avstand og mangler ved kommunikasjonsleveringen.

Zerjav og Cerić (2012) hevder at godt kommunikasjonsspill henger tett sammen med rollene som formelt blir gitt av oppdragsgiver til prosjektmedarbeiderne ved oppstart av prosjektet. For å opprettholde kontroll, koordinering og struktur mener de at kommunikasjonen er nødt til å følge det organisatoriske hierarkiet i prosjektet.

---

### 3.4.2 Funn

Prosjektorganisasjonen i prosjektet bestod av ulike aktører fra egne bedriftskulturer med hver sine fagspråk og unike mål om å levere en viss standard innenfor hvert sitt fagområde. Respondentene er alle enige om at kommunikasjon er essensielt for å oppnå et godt samarbeid på tvers av de ulike faggruppene.

Samtlige respondenter fortalte at det var viktig for dem at terskelen for å stille spørsmål var lav, og at utvekslingen av informasjon skjedde kontinuerlig, slik at alle til enhver tid var oppdatert rundt prosjektets fremdrift. Respondentene var enige om at kommunikasjonen på bakke- og mellomnivå i prosjektet fungerte godt. Respondentene karakteriserte kommunikasjonen som uformell, konkret og effektiv. I likhet med situasjonsbestemt ledelse under styringskapittelet, fortalte respondentene at kommunikasjonen endret seg etter hvilken situasjon de til enhver tid befant seg i, ved økt arbeidsmengde ble kommunikasjonsstilen mer autoritær og motsatt.

Møtene i prosjektet var begrenset til en gang i uken, hvor én ansvarlig fra hver faggruppe hadde møteplikt. Totalentreprenør var ansvarlig for møteinnkallelse og fungerte som referent under møtene. Referat og videre arbeidsplan ble deretter sendt ut til hver ansvarlig. Under møtene ble foreløpig status, fremdrift og eventuelle problemer som hadde oppstått gjennomgått. Prosjektleder fortalte at han kalte inn til uformelle samlinger ved behov.

Videre observerte vi og ble fortalt av flere respondenter at kommunikasjonen og informasjonsflyten fra mellomledere og oppover i hierarkiet tidvis ble opplevd som problematisk. Spesielt fremhevet de at prosjektleder og beslutningstakere i prosjektet var vanskelige å kommunisere med. En av våre respondenter vektla særlig vanskeligheter og frustrasjon rundt det å ikke ha en konkret fremdriftsplan å forholde seg til. Prosjektets fremdriftsplan baserte seg på den ukentlige fremdriften som ble diskutert på møtene hver fredag. Møtereferatet ble sendt ut til alle prosjektarbeiderne som en fungerende fremdriftsplan. Kritikken av mangelen på en mer langsiktig fremdriftsplan ble i følge vår respondent ikke møtt med forståelse, da prosjektleder ikke anså en mer langsiktig fremdriftsplan, eller for

---

eksempel et Gantt-diagram som nødvendig med tanke på størrelsen på prosjekt Gildevangen.

Våre informanter fremhever at kommunikasjonen som blir gitt må være konkret for å unngå misforståelser, da dette kan føre til uforsvarlig bruk av tid og føre til høye kostnader. Noen av misforståelsene som oppstod skyldtes dårlig valg av kommunikasjonskanal. Blant annet ble det nevnt situasjoner der viktig informasjon som burde vært gitt skriftlig, kun ble diskutert over telefon. Som følge av dette har informasjonen gått tapt eller ikke nådd frem til alle som har hatt behov for informasjonen.

Likevel forteller samtlige informanter at kommunikasjonen internt og eksternt totalt sett i prosjektgruppen har fungert svært godt til tross for enkelte hendelser som nevnt ovenfor. Kommunikasjonen blir beskrevet som uformell. Alle har hatt anledning til å ta opp hva de vil, når de vil, med hvem de vil og flertallet føler at de har blitt hørt.

### 3.4.3 *Diskusjon*

Kunnskap spres effektivt ettersom de grunnleggende betingelsene for samarbeid og kommunikasjon er oppfylt. Prosjektarbeiderne fra de ulike faggruppene har knyttet relasjoner til hverandre som gjorde at de ikke trengte tidkrevende prosesser før god kommunikasjon og samarbeid ble etablert (Sjøvold, 2014). Som tidligere beskrevet i samhörighetskapittelet har den eksisterende formen for tillit vært viktig for kommunikasjon. Som Sjøvold påpeker er tillit en viktig bidragsyter for en løs og lærende kommunikasjon, noe som også våre funn indikerer. Respondentene forteller at det ikke oppleves som problematisk å stille spørsmål eller å ta opp eventuelle bekymringer med de andre i prosjektgruppen da kommunikasjonen var preget av en uformell tone.

Vi så at prosjektgruppen har en hierarkisk tilnærming til kommunikasjonsoverføring. Kommunikasjonen i prosjektet var todelt. I nedre del av prosjekt-hierarkiet, internt i de ulike faggruppene, preges samarbeidet av rollebasert kommunikasjon. Respondentene forteller at mellomlederne gir

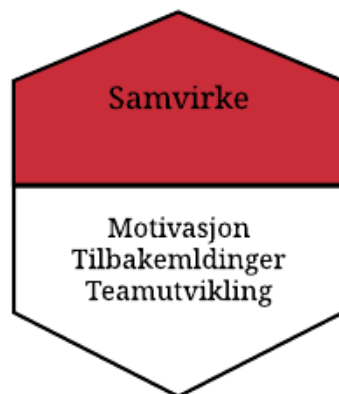
---

arbeidsinstruksjoner til sine underordnede, og at det ikke er kjente utfordringer knyttet til det å ta opp eventuelle problemer med sine respektive mellomledere. Derimot så vi at det fantes kommunikasjonsutfordringer fra avdelingsledernivå og videre oppover i hierarkiet, hvor en respondent blant annet fortalte at han ikke fikk noen konkrete tilbakemeldinger angående ønsket om en mer langsiktig framdriftsplan. Her er kommunikasjonsoverføringens tilnærming sammenfallende med Zerjav og Ceric (2012) sin teori om effektiv og strukturert kommunikasjon. Selv om dette er en fornuftig måte å kommunisere på, ser vi i prosjekt Gildevangen at problemet kan ha vært for mange ledd, og at en hierarkisk tilnærming ikke har vært nødvendig i et såpass lite prosjekt. Selv om denne hendelsen ikke direkte har ført til høyere kommunikasjonskostnader, er dette likevel en av fallgruvene Ronald Mascitelli (2002) forteller at en bør unngå.

Møtene som ble avholdt var godt strukturert med agenda, ordstyrer og referent. Som Mikkelsen og Riis (2008) påpeker, bør møter begrenses til et fornuftig nivå, noe som vi mener sammenfaller med praksisen i prosjekt Gildevangen. Basert på våre funn hadde prosjektet en effektiv møtestrategi som fungerte godt for alle parter, oppstod det situasjoner underveis ble dette håndtert med ad-hoc samtaler.

#### *3.4.4 Delkonklusjon*

Vi opplever at den uformelle tonen har vært avgjørende for stemningen og samarbeidet i prosjektet. Kommunikasjonen har generelt fungert godt, informasjonsflyten har vært god og tilliten mellom arbeiderne har gjort det enkelt for dem å ta opp eventuelle problemer eller stille spørsmål. Kommunikasjonen gjennom øvre del av hierarkiet er det som skapte utfordringer for samarbeidet, da budskapet i enkelte tilfelle ikke nådde mottakeren. Dette på grunn av for mange ledd mellom avsender og mottaker, og/eller valg av kommunikasjonskanal.



### 3.5 SAMVIRKE

Mikkelsen og Riis definerer elementet samvirke som:

*“Arbejdsbidrag med værdi. Engagement, initiativ og fokus på muligheder. Hjælpe andre medarbejdere til at bidrage med deres bedste. Åbenhed og dialog og*

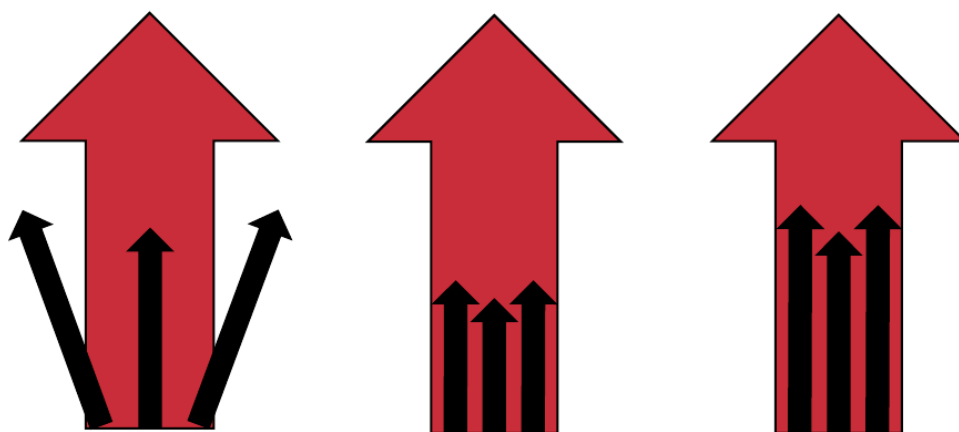
*påvirkning af andre”* (Mikkelsen og Riis 2008, s. 122-123).

#### 3.5.1 Teori

I følge Mikkelsen og Riis (2008) går samvirke ut på å skape engasjement og verdifulle arbeidsbidrag, gjennom fokus på muligheter, åpenhet og dialog med andre. Det handler om å få ut det beste fra hver enkelt prosjektarbeider.

Kozlowski og Ilgen (2006) hevder at samvirket påvirker gruppens prestasjoner. Gode tilbakemeldinger mellom medarbeiderne kan hjelpe gruppen til lettere å foreta fornuftige avgjørelser sammen (Chiocchio, Forgues, David, & Iordanova, 2011). Forskning viser at tilbakemeldinger kan være nyttig for å hjelpe enkeltindividet med å opparbeide individuelle mål. Tilbakemeldinger kan hjelpe prosjektdeltakerne til å se hvordan de ligger an i forhold til å realisere mål, og hvordan prosjektdeltakerene kan påvirke prosjektet videre i en positiv retning. Det kan være effektivt å belønne god oppførsel, da dette kan skape arbeidsglede og engasjement hos prosjektdeltakerene. Følgende kan enkelt gjøres ved å si takk eller å gi noen positiv omtale i en eventuell rapport (De Maschia, 2012). Team som er flinke til å reflektere konstruktivt over egne interne prosesser, er også mye flinkere til å administrere dem (Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008). Det er derfor viktig at gruppelemmene har innsikt i gruppens samarbeidsevne over tid, spesielt i komplekse og krevende arbeidsmiljø (Chiocchio et al., 2011). Som tidligere nevnt under samhörighetskapittelet kan skjemaet til Mikkelsen og Riis (2008): ”Vurdering af projektgruppens kultur”, her være et nyttig redskap for å avdekke hvordan gruppen samarbeider.

Endre Sjøvold (2014) trekker frem de positive utfallene et godt samspill kan føre til. Det påvirker ens egen ytelse og ens oppfatning av de andre prosjektmedarbeiderne og hva de sammen kan klare å oppnå. Skattum (2004) viser ved hjelp av sin modell hvordan en gruppe mennesker kan utvikle seg fra å være en arbeidsgruppe til å bli et godt team og muligens videre til et ideelt team. En arbeidsgruppe kan defineres som fungerende om oppgaven ikke krever noe mer. I arbeidsgruppen har gruppemedlemmene ingen felles forståelse av mål og fremgangsmåte. Effektiviteten er lavere enn i team da deres individuelle ytelser ikke peker i samme retning. Gode team kjennetegnes av at prosjektarbeiderne har tilegnet seg en felles forståelse av prosjektets mål og delegert arbeidsoppgavene deretter. Likevel kan samarbeidet ikke karakteriseres som optimalt. For videreutvikling til et ideelt team må prosjektarbeiderne tilegne seg nok kjennskap om hverandres spisskompetanse slik at de best mulig kan utnytte hverandres styrker i problemløsning. Det er få prosjektgrupper som utvikler seg til ideelle team, da dette krever høy innsats og samarbeid over lang tid. Ideelle team kan sammenlignes med en familie der alle vil hverandre godt og viser forståelse for hverandres personlighet og egenskaper. Dette fører igjen til økt effektivitet, motivasjon og glede (Skattum, 2004).



*Figur 7: Sammenhengen mellom prosjektarbeidernes ytelser og prosjektets overordnede mål i en arbeidsgruppe, et godt team og et ideelt team. (Skattum, 2004, s. 33-34)*

For at fokuset på muligheter, initiativ og engasjement skal være tilstede, kreves det en indre motivasjon hos prosjektmedarbeiderne. Fokuset i tradisjonell

---

organisasjonsteori, var at makt og ledelse var nøkkelord for gode resultater. Den nyere formen for organisasjonsteori legger vekt på idealer om medbestemmelse, personlig utvikling og motiverte ansatte og ledere. Personer motiveres av ulike faktorer, og det er vanskelig å finne den mest effektive fremgangsmåten. For noen vil det være motivasjonsfremmende å lede andre, for andre vil det *å bli ledet* øke motivasjonen. Det har gjennom tiden blitt utviklet flere modeller for hva som motiverer og demotiverer. Det viktigste poenget er at motivasjon ikke kan tvinges, den må komme innenfra som et sterkt personlig ønske om å oppnå noe (Jessen, 2005).

Det amerikanske konsulentfirmaet McKinsey lanserte en modell for personalutvikling i organisasjoner, som igjen har blitt videreutviklet og oversatt til norsk som “de nødvendige prosessene for å skape vellykket personalutvikling”. Modellen inneholder fire s’er: selvtillit, selvrespekt, selvansvar og selvdisiplin innen personalutvikling og tre t’er: trygghet, tillit og trivsel innen arbeidsmiljøutvikling. Situasjoner der alle s’er og t’er er oppfylt krever ideelle forhold, noe som antagelig er vanskelig å oppnå i prosjekter av relativt kort varighet (Jessen 2005, s. 247).

### 3.5.2 Funn

Samarbeidet i prosjektet har fungert bra og samtlige sier at det er en effektiv arbeidsform. “Samarbeid får meg til å jobbe bedre fordi man kan kommunisere og finner bedre løsninger på ting”. Andre respondenter forteller at de jobber like bra selvstendig som i team. Respondentene utdyper at de er åpne og mottakelige for å lære av eventuelle feil og at de delvis utnytter hverandres kompetanse for videre læring og bedre løsninger.

Flertallet av våre respondenter sier at de gjennomgående har vært dårlige på å gi hverandre tilbakemeldinger. Byggebransjen preges av mannsdominerte yrker, og alle våre respondenter utenom én var menn. Samtlige forteller videre at de stort sett jobber like bra, tilbakemeldinger eller ei. Et fåtall forteller at mer tilbakemeldinger hadde vært motiverende. Respondentene har alle vært i bransjen

---

i flere år og sier at de selv må forstå om de har gjort noe bra. *“Hvis ting er i orden hører man stort sett ingenting, det er bare sånn byggebransjen er det.”*

Respondentene legger vekt på at den gode stemningen i prosjektet automatisk har medført økt motivasjon. Åpenheten for å komme med innspill og bli hørt økte også motivasjonen. Virkemiddelet som ble benyttet for å holde motivasjonen oppe under utfordrende og tidkrevende perioder, var humor. Foruten felles lunsj på fredager, var det lite som ble gjort fra ledelsens side. Prosjektledelsen uttalte at *“det har ikke vært nødvendig å gjøre noe som helst, fordi det er så god stemning her”*. Lunsjen ble verdsatt av prosjektmedarbeiderne som en frisone hvor de kunne prate om ting som ikke handlet om jobb.

Respondentene la vekt på betydningen av å gjøre en god jobb, både for seg selv og for sine kollegaer. Det ble uttrykt stort engasjement rundt det å utføre oppgavene med stor grad av presisjon og kvalitet. En av våre respondenter nevnte at han ble motivert av at det hele tiden var nye arbeidsoppgaver eller noe nytt å lære, samtidig kom det frem at det kunne oppleves som demotiverende når det dukket opp uforutsette hendelser. Siden prosjektet var et totalrenoveringsprosjekt, var risikoen for uventede arbeidsoppgaver stor.

### 3.5.3 Diskusjon

Tilbakemeldinger mellom prosjektarbeiderne var nærmest ikke-eksisterende, og dette skyldes sannsynligvis at prosjektet er preget av mannsdominerte yrker. Selv om flertallet av respondentene informerer oss om at byggebransjen er slik, og at de fint klarer seg selv, ville antakeligvis en økning i antall tilbakemeldinger hatt positiv innvirkning på motivasjon og fremgang i prosjektet (Kozlowski & Ilgen, 2006). Tilbakemeldinger i form av både ris og ros kunne også hjulpet prosjektgruppen til å reflektere over egne prosesser og bli flinkere til å administrere dem (Lepine et al, 2008). Som tidligere nevnt i samordningskapittelet, kunne en høyere grad av tilbakemeldinger muligens forhindre noen av koordineringsproblemene aktørene opplever. Tilbakemeldingene kunne vært gode hjelpemidler for videre organisering og administrering av prosjektgruppens interne prosesser for at problemene ikke skulle oppstå igjen.



Sjøvold (2014) trekker frem at godt samspill fører til høyere individuell ytelse og bedre forståelse for hva de sammen kan oppnå. Noen av respondentene uttrykte at de var likegyldige til samarbeid, men flertallet fortalte at det fikk dem til å jobbe bedre da de kunne kommunisere og sammen komme frem til bedre løsninger på oppgaver. Samtidig forteller de at de ved uenighet om oppgaveløsning delvis utnyttet de forskjellige aktørenes kompetanse, noe som er sammenfallende med Skattums (2004) teori om utvikling mot et ideelt team. De er på god vei, delvis grunnet utnyttelse av hverandres spisskompetanser, men da først ved uenighet eller uventede hendelser. De har likevel ikke oppnådd høyeste teamnivå da de ikke har jobbet lenge nok sammen til å knytte de familiære båndene som Skattum mener at kreves for å oppnå status som et ideelt team (Skattum, 2004).

Fokus på medbestemmelse og motivasjon har vært viktig i prosjektarbeidet i Gildevangen, noe som er i overensstemmelse med nyere organisasjonsteori. Respondentene uttrykte selv at de var motiverte og jobbet godt, uten noen spesiell form for motivasjonsfremmende grep fra ledelsens side. Ledelsen forteller også at prosjektarbeiderne selv gjorde tiltak for å holde motivasjonen oppe og at det ikke var nødvendig for dem å gjøre noe selv. I overensstemmelse med McKinseys (Jessen, 2005) modell for personalutvikling, uttrykte flere av respondentene at selvdisciplin og selvansvar var avgjørende for fremgangen, da de ble vist stor tillit fra ledelsen og hadde friere handlingsrom enn vanlig.

#### *3.5.4 Delkonklusjon*

Samspillet mellom prosjektarbeiderne har fungert bra, på tross av manglende fokus på tilbakemeldinger og utvikling som team. Prosjektarbeiderne var selvgående, og personlig motivasjon var en viktig bidragsyter for selvutvikling og godt samarbeid mellom aktørene. Aktørene var flinke til å disponere tiden riktig, og var meget selvstyrte. Selv om prosjektledelsen ikke har fokusert på personalutvikling, var aktørene selv flinke til å utvikle seg selv og til å hjelpe hverandre.

## 4.0 KONKLUSJON

Til tross for at målet for prosjektet har vært relativt lite kommunisert fra ledelsens side, har arbeidet mot det fungert relativt godt. Selv om prosjektarbeiderne ikke har hatt felles oppfattelse av målet, har alle likevel vært med på å dra i samme retning, noe som har ført til en suksessfull måloppnåelse. Prosjekt Gildevangen har vektlagt utvikling og gjennomføring av ukentlige delmål fremfor jobbing mot et overordnet mål. I henhold til respondentene har dette vist seg å være fornuftig for å sikre kontinuerlig fremdrift, spesielt med tanke på uforutsette hendelser som har oppstått og som de har måttet ta hensyn til underveis. Respondentene gir imidlertid også uttrykk for at det til tider har vært noe krevende å forholde seg til.

Den sentrale styringsfaktoren i prosjekt Gildevangen har vært kvalitetsstyring. Ledelsen har åpenbart vektlagt oppgavene som er forbundet med prosjektets resultat. Personside og samarbeidsutvikling har vært delvis fraværende og ikke prioritert. Vi mener at initiativ til utvikling på personside i prosjektet bør komme fra toppen av hierarkiet, da gjerne som et mål i prosjektet. Om dette er ønskelig, er det nødvendig at ledelsen i større grad jobber med dette for at samarbeidet skal kunne utvikle seg og bli enda bedre. Det kan også være hensiktsmessig å ha person-, kompetanse- og erfaringsutvikling definert som mål ved prosjektarbeidet. Dette kan gjøres gjennom å etablere rutiner og lære gjennom beste praksis fra andre.

Ledelsen har ikke fokusert på å utvikle prosjektgruppens samhörighet. Etter vår mening har dette likevel ikke hatt betydelig innvirkning på samarbeidet i prosjektet. Selv om Gildevangens prosjektkultur ikke var definert, eksisterte det likevel noen felles normer og verdier, da i form av at problemer og utfordringer blir løst med en gang, og at «alle kaller en spade for en spade og ingenting blir sopt under teppet». Siden prosjektarbeiderne allerede var kjent med hverandre fra før, har den allerede opparbeidede samhörigheten mellom dem vært tilstrekkelig til et godt samarbeid.

---

Kommunikasjonen i prosjektet har fungert godt og det har gjennomgående vært en uformell tone mellom prosjektarbeiderne. Respondentene forteller videre at de til tider opplevde det som utfordrende at kommunikasjonen skulle gå gjennom hierarkiet. Problemet i prosjekt Gildevangen var muligens at kommunikasjonen skulle gjennom for mange ledd. Dette skapte utfordringer i form av at budskapet ikke nådde frem til mottakeren som igjen førte til at senderen heller ikke fikk svar. Her kunne et mer hensiktsmessig valg av medium også lettet kommunikasjonen ytterligere.

Samspeillet mellom prosjektarbeiderne har vært bra, dette på tross av manglende fokus på tilbakemeldinger og utvikling som team. Høyere fokus kunne muligens ført til bedre samarbeid, men vi ser ikke at fraværet har hatt betydelig innvirkning på prosjektgruppens samarbeid.

Samarbeidet i prosjekt Gildevangen har fungert meget godt selv om det ikke ble utført etter boka. Det har derfor vært utfordrende å utrede hvilke kritiske suksessfaktorer som har ført til det gode samarbeidet. Dette kan skyldes at alle jobber med velvilje for hverandre og at aktørene stiller med grupper som allerede er samkjørte og kjente med hverandre.

Tillit er etter vår mening en av de viktigste årsakene til at samarbeidet har fungert godt. I henhold til prosjektteorien er tillit nødvendig for at kommunikasjonen skal kunne flyte godt og for at det ikke skal oppstå unødvendig støy mellom sender og mottaker av budskapet. Tilliten er også en brikke i spillet mot bedre samholdighet. Stoler vi på hverandre kan vi bedre jobbe mot et felles mål ved at alle deltakerne har prosjektets egeninteresse i fokus, i stedet for sin egen.

Vi mener imidlertid at prosjektleder og deltakere kunne oppnådd forbedringer i samarbeidet ved å ta i bruk ulike hjelpemidler fra prosjektteorien. Bygg- og anleggsprosjekter er den eldste formen for prosjektarbeid og store deler av det som har foregått i prosjekt Gildevangen har vært utført på bakgrunn av erfaringer og sunn fornuft. For å skape et enda bedre samarbeid i prosjektet, kunne ledelsen fokusert mer på verktøy som mandat og fremdriftsplaner, gruppens samholdighet og virkningen av tilbakemeldinger for økt egenutvikling og bedre organisering av

---

prosesser.

## 5.0 REFERANSELISTE

Alm, K., Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. *Magma*, 16(3), 26-33.

Andersen, E. S. (2012). *Prosjektarbeid : En veiledning for studenter* (4. utg. utg.). Bekkestua: NKI forl.

Bygballe, L. E., Swärd, A. R., & Vaagaasar, A. L. (2016). Coordinating in construction projects and the emergence of synchronized readiness. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1479-1492.

doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.006

- 
- Ceric, A. (2012). Communication risk in construction projects: Application of principal-agent theory. *Organization, Technology & Management in Construction*, 4(2), n/a.
- Chiocchio, F. o., Forgues, D., David, C., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance. *Project Management Journal*, 42(6), 78-91. doi:10.1002/pmj.20268
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2014). *Ledelse på godt og vondt : Effektivitet og trivsel*.(2. utg.) Bergen: Fagbokforl.
- Grandori, A. (1998). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18(6), 897.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30-37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006
- Karlsen, J. T (2013). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode : En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir.
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A META- ANALYSIS OF TEAMWORK PROCESSES: TESTS OF A MULTIDIMENSIONAL MODEL AND RELATIONSHIPS WITH TEAM EFFECTIVENESS CRITERIA.(Author abstract)(Report). *Personnel Psychology*, 61(2), 273. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x
- Lynne, J. M., Adrian, B., & Kiriaki, R. (2010). Effective self- regulating teams: A generative psychological approach. *Team Performance Management*, 16(1/2), 50-73. doi:10.1108/13527591011028924
- Mascitelli, R. (2002). *Building a project-driven enterprise: How to slash waste and boost profits through lean project management* (1st ed. utg.). Northridge, CA: Technology Perspectives.
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2008). *Adræt Prosjektledelse*. Rungsted: Prodevo.
-

- 
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2011). *Grundbog i Prosjektledelse*. (10. utg.) Rungsted: Prodevo.
- Oke, A., Olatunji, S., Awodele, A., Akinola, J., & Kuma-Agbenyo, M. (2016). IMPORTANCE OF TEAM ROLES COMPOSITION TO SUCCESS OF CONSTRUCTION PROJECTS. *International Journal of Construction Project Management*, 8(2), 141-152.
- Sjøvold, E. (2009). Før du vurderer teambygging ; myter og fakta om ledergrupper og effektivitet. *Magma*, 12(1), 44-50.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- Skattum, K. (2004). *Veien til prosjektsuksess*. Oslo: Norsk forening for prosjektledelse.
- Skyttermoen, T. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A., & Langlo J. A. (2014). *Praktisk prosjektledelse: Fra idè til gevinst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2006). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. (5. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

