



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

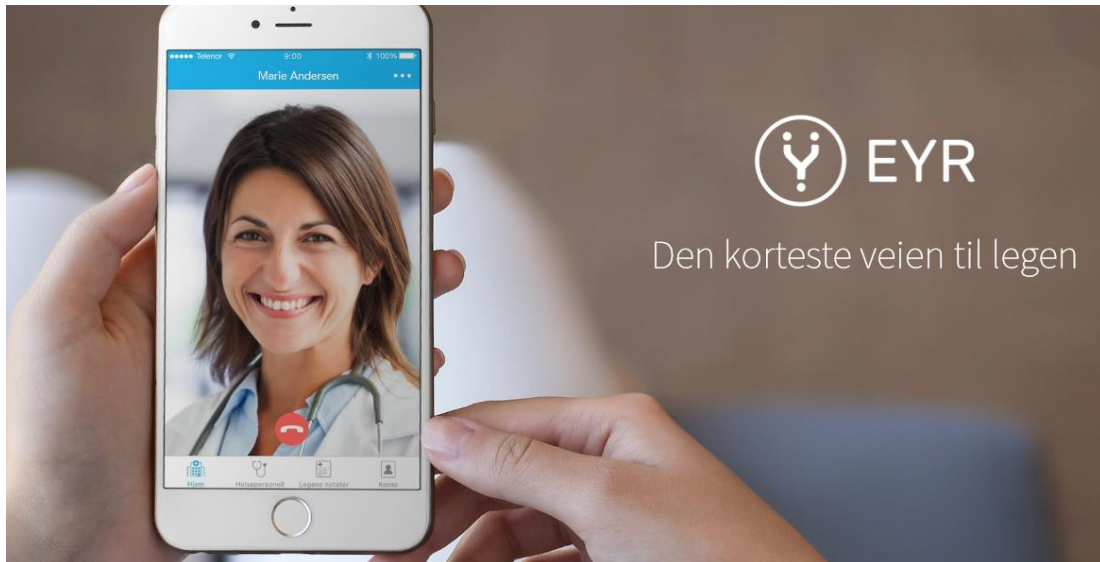
Bacheloroppgave, prosjektledelse - Eyr Medical 2017

Inavn	Rasha al-Mosawi
-------	-----------------

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

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

# Bacheloroppgave i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI



- Eyr Medical -

## Prosjekt «Content Marketing»

*«Hvordan kan større prosjektformalitet påvirke ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet?»*

Eksamenskode og navn:

**BTH 25321 – Bacheloroppgave prosjektledelse**

Innleveringsdato:

02.06.2017

Studium:

Markedsføringsledelse

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI, Oslo

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

---

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del i studiet Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI, med fordypning innen Prosjektledelse. Bacheloroppgaven omhandler prosjektet «*Content Marketing*» i selskapet Eyr Medical.

Jeg vil takke eier og daglig leder av Eyr Medical, som har gjort det mulig å skrive denne bacheloroppgaven. I tillegg vil jeg takke daværende markedsføringsansvarlige i selskapet for å ha vært svært hjelpelig under prosessen. Til sist vil jeg takke de resterende prosjektmedarbeiderne for å ha vært meget samarbeidsvillige.

Jeg har vært i tett samarbeid med prosjektgruppen fra start til slutt av prosjektet. De har fått meg til å føle meg velkommen og som en del av prosjektteamet.

Videre vil jeg takke veileder og foreleser Sven Tharaldsen for veiledning til oppgaven, og for motiverende ord.

Denne bacheloroppgaven har gitt meg god innsikt i prosjektarbeid, og viktigheten av ulike initiering-, planlegging- og gjennomføringselementer. Det har i tillegg vært interessant å sammenligne teori og praksis. Denne prosessen har vært både utfordrende og lærerik.

02.06.2017

*Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI*

*Prosjektledelse*

---

## Innholdsfortegnelse

### DEL 1 - ORGANISASJON OG PROSJEKT

1.1 Om Eyr Medical.....	1
1.2 Beskrivelse av prosjektet.....	1
1.3 Prosjekt karakteristika for «Content Marketing».....	2
1.4 Prosjektets faser.....	2
1.4.1 Initieringsfasen.....	2
1.4.2 Planleggingsfasen.....	5
1.4.3 Gjennomføringsfasen.....	6
1.5 Utfordringer i prosjektformalitet, beslutningstaking og effektivitet.....	8
1.6 Problemstilling.....	9

### DEL 2 - TEORETSK GRUNNLAG

<b>2.1 Prosjektformalitet</b> .....	10
2.1.1 Prosjektets livssyklus.....	10
2.1.2 Prosjekt mål.....	11
2.1.3 Ansvarsfordeling.....	11
2.1.4 Prosjektmandat.....	12
2.1.5 Milepælplan.....	13
<b>2.2 Ledelse</b> .....	14
2.2.1 Situasjonsbestemt ledelse.....	14
2.2.2 Tradisjonell ledelse vs. selvledelses – prosjektleders oppgaver.....	15
2.2.3 Selvledelse.....	16
<b>2.3 Beslutningstaking</b> .....	16
2.3.1 Konsensus beslutningstaking.....	16
2.3.2 Prosjektets livssyklus og beslutningspunkt.....	17
2.3.3 Beslutningstaking i team.....	18
<b>2.4 Effektivitet</b> .....	19
2.4.1 Effektivitet i team.....	19

### DEL 3 - METODE

3.1 Beslutningsproblem.....	20
3.2 Analyseformål.....	20
3.3 Valg av forskningsdesign.....	20
3.4 Datainnsamling.....	21
3.4.1 Primærdata.....	21
3.4.2 Sekundærdata.....	21
3.5 Kvalitativ teknikk for primærdata.....	21
3.5.1 Gjennomføring av kvalitativ forundersøkelse – Fokusgruppe.....	22
3.5.2 Funn fra fokusgruppe (forundersøkelse).....	22
3.5.3 Gjennomføring av kvalitativ undersøkelse – Dybdeintervju.....	23
3.5.4 Funn fra dybdeintervju.....	23
3.6 Validitet og reliabilitet.....	25

### DEL 4 - ANALYSE

4.1 Forord.....	26
4.2 Analyse av prosjektformalitet.....	26
4.3 Analyse av ledelse.....	31
4.4 Analyse av beslutningstaking.....	35
4.5 Analyse av effektivitet.....	37
4.6 Konklusjon.....	39
4.7 anbefaling.....	40

---

## Sammendrag

Eyr Medical initierte i januar 2017 prosjektet «Content Marketing», med et mål om å øke brukerengasjement ved en økning av antall videokonsultasjoner gjennom applikasjonen innen juni 2017. Selskapet er et nyetablert gründerselskap, og innholdsmarkedsføring er deres hovedkilde til markedsføring av applikasjonen Eyr. Dette er en rimelig måte å synliggjøre selskapet og tjenesten på. Dermed er prosjektet nødvendig for utviklingen av Eyr Medical.

**DEL 1.** Organisasjonen og prosjektet beskrives. Basert på denne beskrivelsen er det identifisert at prosjektet mangler prosjektformalitet i henhold til det teoretiske grunnlaget om prosjektfaser. Det ble identifisert at prosjektet har en *uklar målformulering, uklare ansvarsforhold uten prosjektleder* og manglende *prosjektmandat og milepælplan*. Prosjektgruppen begrunner dette med at Eyr Medical er et nyetablert entreprenørselskap hvor prosjektmedlemmene består av praktikere uten prosjekterfaring. Dette danner grunnlaget for følgende problemstilling:

*«Hvordan kan større prosjektformalitet påvirke ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet?»*

**DEL 2.** Det er presentert teori som belyser problemstillingen. Teorien er i henhold til følgende emner: prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet i team. Dette danner grunnlaget for de kvalitative undersøkelsene.

**DEL 3.** I metodedelen er analyseformålet å undersøke hvordan større prosjektformalitet i et nyetablert entreprenørselskap med en uformell prosjekttilnærming, vil påvirke faktorer knyttet til initieringsfasen og planleggingsfasen i prosjektets livssyklus. Det har blitt benyttet eksplorativt design, og fokusgruppe som forundersøkelse og dybdeintervju for detaljerte funn av problemområdene. *Fokusgruppen* bekrefter funn av manglende prosjektformalitet i initiering- og planleggingsfasen av prosjektet. I tillegg til at dette har skapt utfordringer i ledelse, beslutningstaking, og effektiviteten av prosjektteamet. *Dybdeintervjuene* avdekker mer detaljerte funn knyttet til uklar målformulering, uklare ansvarsforhold uten prosjektleder og manglende planer. Dette har resultert i styring av prosjektet i henhold til selv-ledelse og konsensus beslutningstaking, i tillegg til et ineffektivt prosjektteam.

**DEL 4.** Funn fra de kvalitative undersøkelsene har blitt sammenlignet med teori fra det teoretiske grunnlaget. Det konkluderes at «Content Marketing» prosjektet har mangel på *prosjektformalitet*, da prosjektet ikke styres i tråd med det teoretiske grunnlaget om prosjektets livssyklus. Prosjektgruppens manglende prosjektleder har resultert i styring etter *selv-ledelse*, hvor analysen tyder på at dette er en ineffektiv tilnærming da selskapet ikke har en veletablert organisasjonskultur. I tillegg viser analysen at deres konsensus *beslutningstaking* har resultert i en mer komplisert form for beslutningstaking, grunnet ulike informasjonselementer prosjektmedlemmene besitter, og deres ulike overveielse av disse informasjonselementene. Dette bekrefter prosjektgruppen sine påstander om en treg prosjektfremgang. Til sist konkluderes det med at *prosjektteamet er ineffektivt*, da prosjektgruppen mangler ledelse- og prosjekterfaring som har påvirket deres oppgaveutførelse og gjort teamet usikre på egen ekspertise.

**ANBEFALING.** Følgende anbefalinger ble foreslått:

Prosjektformalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opprette et mål basert på SMART målkriterier for å sikre effektiv måloppnåelse</li> <li>• Utnevne en prosjektleder for å unngå overbelastning på enkelte prosjektmedlemmer og sikre ønsket prosjektprogresjon</li> <li>• Opprette et formelt mandat for å kartlegge essensielle elementer for styring og kontroll</li> <li>• Opprette en formell milepælplan for å øke aktivitetkontroll og sikre progresjon</li> </ul>
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iversette situasjonsbestemt ledelse i henhold til prosjektteamets kompetanse</li> <li>• Avkaste selvedelse, eller bygge en organisasjon med et fundament for ideell selvedelse</li> <li>• Tilby veiledning og struktur til prosjektmedlemmene for effektivt aktivitetutførelse</li> </ul>
Beslutningstaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avkaste konsensus beslutningstaking</li> <li>• Utvikling av milepælplan for å sikre kvalitet og ønsket utvikling ved beslutningspunktene</li> <li>• Utnevne en autoritetsperson for aksepteringspunkter i prosjektet</li> </ul>
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utnevne en prosjektleder for å sikre forventninger til oppgaveutførelse, og gjøre teamet trygg på egen ekspertise</li> <li>• Etablere veiledning for teamet for å sikre ideell bruk av ferdigheter</li> <li>• Utvikling av mandat og milepælplan for å sikre effektiv styring av teamet</li> </ul>

---

## DEL 1 – ORGANISASJON OG PROSJEKT

### 1.1 Om Eyr Medical

*Eyr Medical* er en helseapplikasjon som skaper en forbindelse mellom pasienter og leger. Applikasjonen ble utviklet av Karl Martin Lind og Vegard Krogh-Reinsnes som et gründerprosjekt i 2014. Som et resultat av en mer digitalisert verden, så de også nødvendigheten i digitalisering av helsetjenester. Eyr har i dag et team på seks ansatte som har ansvaret for ulike fagområder knyttet til utviklingen av applikasjonen. Gjennom applikasjonen kan pasienter bestille konsultasjoner med norske leger, og få medisinsk rådgivning over video på iPhone, iPad, Android og nettleser – uansett hvor i verden de befinner seg.

Store deler av kundestrømmen til applikasjonen i dag, er ved hjelp av deres samarbeid med *Storebrand*. Eyr tilbyr en rekke gratis konsultasjoner for pasienter med helseforsikring hos Storebrand. Eier og daglig leder, Karl Martin Lind, mener kundestrømmen er gjennomsnittlig 2/3 Storebrand helseforsikringskunder. De resterende antall kunder som bestiller konsultasjoner, antas å stamme fra deres innholdsmarkedsføring – da dette er deres eneste markedsføringskilde.

### 1.2 Beskrivelse av prosjektet

Oppgaven er basert på prosjekt «*Content Marketing*». Prosjektet omhandler utvikling av innholdsmarkedsføring for å forsterke brukerengasjementet hos potensielle kunder. Prosjektet har en varighet på seks måneder, fra januar til juni 2017. Ved hjelp av utvikling og publisering av innhold på Facebook og blogg, er målet en økning i antall konsultasjonen gjennom Eyr Medical applikasjonen. Prosjektet er delt inn i tre faser: *utvikling og publisering av content marketing på sosiale medier*, annonsering med *Google AdWords* og *måling av effekten*.

Den *første fasen* er utvikling og publisering av content marketing. Dette inkluderer utforming og publisering av innhold på Facebook og blogg. Dette innholdet vil igjen være delt inn i to: generisk informasjon om sykdommer og personalisert informasjon knyttet til videokonsultasjonsmarkedet. Publisering skal etterfølges av fremming av samme innlegg på Facebook. Det å fremme et innlegg er en form for annonsering ved å spisse målgruppen innlegget eksponeres for. Målgruppen vil være i henhold til innholdet som publiseres.

I prosjektets *andre fase* vil synligheten av innholdet på sosiale medier forsterkes ved annonsering med Google AdWords. Google AdWords er et annonsesystem hvor ulike annonsører byr på søkeord, slik at deres

annonser/nettsider skal vises i Googles søkeresultater. Slik skal søkeordene det betales for, bli tilpasset til innholdet som publiseres på sosiale medier og nettsiden. Eyr Medical betaler Google 10kr per klikk til deres nettside ved bruk av Google AdWords. Denne summen er ikke beregnet inn i totalbudsjettet for prosjektet, da dette er avhengig av trafikk og dermed ikke en kontrollerbar utgift.

I prosjektets *tredje fase* vil det være måling av effekten etter hver publiserte innlegg. Det vil noteres antall klikk på blogginnlegg og artikler, antall nedlastinger av applikasjonen Eyr Medical og antall konsultasjoner gjennomført før og etter publisering av innholdet på sosiale medier.

### 1.3 Prosjekt karakteristika for «Content Marketing»

<p><b>Entydig målsetting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Målet er en forsterkning av brukerengasjement ved økning av antall konsultasjoner gjennom applikasjonen Eyr innen juni 2017.</li> </ul>
<p><b>Begrenset ressurstilgang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosjektet har blitt tildelt 44 000 NOK, med spesifikasjoner for disposisjon: 2000kr per uke for fremming av innlegg på Facebook frem til juni 2017.</li> </ul>
<p><b>Engangsføretak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eyr Medical er et nystartet entreprenørselskap. Dette gjør prosjektet unikt på bakgrunn av selskapets manglende historikk og erfaring knyttet til utarbeidelse av content marketing.</li> </ul>
<p><b>Bestemt start og slutt dato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosjektet er i gang januar 2017 og endelig analyse av progresjonen skal foregå i starten av juni 2017.</li> </ul>
<p><b>Tverrfaglig arbeid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosjektet er av tverrfaglig natur ved at det inkluderer kompetanse fra flere avdelinger i selskapet; ledelse fra utviklerne, etablering av strategi fra markedsføringsansvarlig, veiledning fra forretningsrådgiveren og medisinsk rådgiver.</li> </ul>

### 1.4 Prosjektets faser, vedlegg 1

I følge Karlsen (2013) deles et prosjekt inn i fire faser: initieringsfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Dette representerer prosjektets livssyklus, og danner slik et styringsgrunnlag mot «Content Marketing» målet. Prosjektet befinner seg i gjennomføringsfasen. Dermed diskuteres følgende faser: initierings-, planleggings- og gjennomføringsfasen.

#### 1.4.1 Initieringsfasen

##### **Ide utvikling**

Prosjektet er et resultat av idedugnad (brainstorming) blant de ansatte for å øke synlighet av Eyr applikasjonen på markedet. Ideutviklingen av «Content Marketing» prosjektet baserer seg på publisering av innhold uten kommersielle budskap, men budskap med hensikt å informere om Eyr applikasjonen som et alternativ for fastlegen. Denne type budskap vil slik øke kredibilitet blant forbrukerne, spesielt viktig fordi dette er en helseapplikasjon. Prosjektet vil være med på å bygge kjennskap til applikasjonen, slik at dette alternativet vil være noe



---

kunden kommer på når behovet for legekonsultasjoner melder seg. I og med at selskapet er i oppstartsfasen er innholdsmarkedsføring deres hovedkilde til markedsføring av tjenesten, da dette er en rimelig måte å synliggjøre selskapet på. Dermed er prosjektet høyt prioritert og nødvendig for utviklingen av Eyr Medical.

### ***Mandat***

Det er ikke utarbeidet et prosjektmandat. Prosjektavtalen mellom toppledelsen (Lind) og avdelingsleder (Alkire) er en muntlig avtale om igangsettelse av prosjektet. Denne avtalen er ikke skriftlig og inneholder ikke momenter som: bakgrunn for prosjektet, effektmål/resultatmål, rammebetingelser og roller og ansvar. Dette er forhold som har blitt diskutert i plenum med hele prosjektgruppen. Dette er altså en uformell avtaleinngåelse.

### ***Mål og formål***

*Formålet* med «Content Marketing» prosjektet er å *opplyse* befolkningen om at Eyr applikasjonen tilbyr tilgjengelighet av medisinsk hjelp, samtidig som tilgjengelighet til egne helsehistorikker og dokumenter. Gjennom applikasjonen kan pasienter få medisinsk rådgivning over video. Applikasjonen gjør det også mulig å lagre egne legerapporter og resepter for tilgang til egen helseinformasjon. Dette utvikles i samsvar med informasjonssikkerhet i helse- og omsorgstjenesten. *Målet* med prosjektet er «*en forsterkning av brukerengasjement ved økning av antall konsultasjoner gjennom applikasjonen Eyr innen juni 2017.*»

### ***Ansvarsfordeling***

Prosjektgruppen har ikke en klar prosjektleder, og har dermed ikke et medlem som foretar hovedbeslutninger med autoritet. *Lauren Alkire*, markedsføringsansvarlig, står derimot for delbeslutninger og den praktiske utførelsen av prosjektet. *Karl Martin Lind* har fremdriftsansvar og må informeres om beslutninger, som eier og daglig leder for Eyr Medical. Han har ansvaret for koordinering av prosjektoppgavene. Som teknologidirektør har *Vegard Krogh-Reinsnes* derimot fremdriftsansvaret for programmeringen av bloggen og nettsiden for prosjektet. Slik foretar han også hovedbeslutninger knyttet til IT aspektet av prosjektet. *Lars Gullestad* og *Inger Strand* er i den rådgivende gruppen, og kan rådspørres om utformingen av content marketing innholdet. Det er også viktig at de informeres om progresjonen og effekten av prosjektet, for eventuell veiledning. Det observeres sterk kommunikasjon- og informasjonsdeling i prosjektgruppen. Det kan tenkes at dette har en korrelasjon med

---

prosjektgruppens størrelse. Prosjektgruppen består av fem medlemmer. Det observeres derimot prioriteringsproblemer som et resultat av begrensninger i personell for prosjektet. Dette er prioriteringsproblemer knyttet til arbeidsoppgaver i linjen og i prosjektet, da 4 av 5 ansatte jobber deltid i prosjektet. Dette påvirker fremgangen og har ført til overbelastning for prosjektgruppen. *Se vedlegg 1*

### ***Klassifisering av prosjekt***

I følge Briner et al. (2002) er dette et ad-hoc prosjekt som inneholder elementer fra åpne prosjekter, basert på faktorer knyttet til spesifisering av forventet resultat, grad av struktur og formalitet og kunnskapsnivå (Karlsen 2013). Klassifisering av prosjekt er viktig for å kartlegge utfordringer for prosjektet.

Prosjektet «Content Marketing» regnes å ha lav grad av *spesifisering*, da det ikke har et lukket sluttmaal. Det er derimot etablert et mål om å øke antall konsultasjoner gjennom applikasjonen. Det som gjør det mindre spesifikt er at det ikke er kartlagt antall ønskede konsultasjoner ved slutt. Det finnes i tillegg faktorer som bør undersøkes, som kan skape muligheter for resultatet. Kartlegging av segment knyttet til applikasjonen kan være en mulighet – noe som ikke er gjort. Dette kan påvirke effektiviteten i prosjektet.

Slike typer prosjekter kjennetegnes også ved mangel på «ferdigsydde» *strukturer* og prosedyrer. Dette ser vi også i dette prosjektet, da selskapet er et nyetablert entreprenørselskap. Prosjektgruppen regnes som praktikere, uten prosjekterfaring. Det kan også tenkes at etablering av strukturer og prosedyrer er et resultat av en sterk organisasjonskultur, preget av normer. Da dette er et nyetablert selskap, er det enda ikke etablert normer for gjennomføring av prosjekter. Styringen preges dermed av en desentralisert beslutningsprosess, og en uformell lederstil. Prosjektmedarbeiderne deltar i initieringen av prosjektet, samtidig som de kan rådspørres underveis i prosjektforløpet. Markedsføringsansvarlig jobber på heltid i prosjektet, mens de resterende prosjektmedarbeiderne jobber på deltid. Dette er også et kjennetegn på prosjektgruppedelingen i ad-hoc prosjekter.

Når det gjelder *kunnskapsnivået*, er det snakk om både kompetanse og erfaring som prosjektgruppen besitter. Prosjektgruppen har ikke erfaring fra lignende prosjekter, da dette er et nyetablert entreprenørselskap. Dermed foretar gruppen beslutninger basert på eksperimentering. Dette er i henhold til målgruppe for

innleggene som publiseres, hva som skal publiseres og hvordan måle effekten på en hensiktsmessig måte. Kulturen er slik også preget av læring gjennom prøving.

#### **1.4.2 Planleggingsfasen**

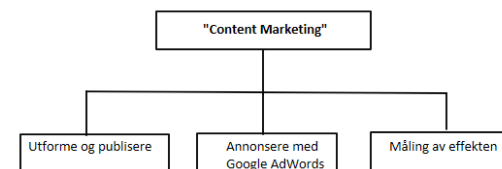
##### **Milepælsplan**

En milepælplan er en plan av strategisk karakter som setter retning for prosjektet (Karlsen 2013). Den består av kontrollstasjoner som skal utføres for å nå målet om en økning av konsultasjoner innen juni 2017. Dette er et essensielt verktøy for å vise resultatløpet i prosjektet. Det er ikke utarbeidet en milepælplan for «Content Marketing». Slik er det en utfordring for prosjektgruppen å holde kontroll over aktivitetene som skal utføres i prosjektet, samtidig som utformings- og publiseringsdato. Dette har resultert i mangel på indikasjon om riktig kurs, da det ikke er kontrollstasjoner for prosjektets tilstand til gitt dato.

##### **Aktivitetsorientert WBS**

Til tross for at det ikke er utarbeidet en milepælplan, er det utarbeidet en grov aktivitetsbeskrivelse. Dette er en hierarkisk nedbrytning av prosjektet i aktiviteter (Karlsen 2013). Dette gir grunnlag for styring og oversikt over hvilke aktiviteter som kreves gjennomført for måloppnåelse. Denne type aktivitetsnedbrytning har derimot ikke kontrollstasjoner på tilstand eller dato for gjennomførelse. Gjennom den aktivitetsorienterte WBS finner vi ut at prosjektet er delt inn i tre faser:

utvikling og publisering av innhold, annonsering med Google AdWords og måling av effekten. Ut i fra disse aktivitetene kan prosjektgruppen delegerer ressurser i henhold til budsjettet og ansvar, derimot ikke tidsplanlegge i henhold til prosjektmålet.



##### **Budsjettestimater**

Prosjektet har blitt tildelt et totalbudsjett på 44 000 norske kroner. Det er spesifisert disposisjon på budsjettet med 2000 kroner per uke for fremming av innlegg på Facebook. Kostnader for antall klikk via Google AdWords er ikke inkludert i dette totalbudsjettet. Siden dette er et internt prosjekt er det eierne og investorselskap (Simula) som står for tildeling av budsjett. Summen har blitt bestemt ut i fra selskapets økonomiske evne som et nystartet entreprenørselskap.

##### **Ekstern prosjektorganisering**

Dette er et internt prosjekt. Prosjektet er initiert som et resultat av systematisk arbeid for å utvikle Eyr Medical som et selskap i markedet ved å skape

---

merkekjennskap. På bakgrunn av at dette er et nyetablert entreprenørselskap, regnes dette som et utviklingsprosjekt preget av eksperimentering. Prosjektgruppen har ikke erfaring fra tidligere prosjektarbeid, noe som preger ledelse, beslutningstaking og effektiviteten av prosjektteamet.

Prosjektgruppen har totalt fem medlemmer. Basert på organiseringen av prosjektet regnes det som et matriseprosjekt. Et matriseprosjekt involverer prosjektmedlemmer fra ulike avdelinger, og har dermed faste stillinger i basis og arbeider på deltid i prosjektet (Karlsen 2013). Dette er tydelig i «Content Marketing», da avdelingsleder for prosjektet arbeider på heltid, mens de resterende medlemmene arbeider på deltid. Slik får de resterende medlemmene en linjeleder og en avdelingsleder for prosjektet. Dette betyr også at de resterende medlemmene har arbeidsoppgaver utenfor prosjektet. Dette er en reell utfordring for prosjektgruppen hvor det observeres prioriteringsutfordringer for medlemmene som jobber på deltid. Dette har resultert i en tregere fremgang på grunn av at avhengige aktiviteter, uten parallelle aktiviteter som kan utføres samtidig.

I en slik prosjektorganisering er det viktig at myndighetsforholdene mellom linjeleder og prosjektleder er avklart (Karlsen 2013). I prosjektet observeres det derimot en utydelig myndighetsfordeling mellom linjeleder (Lind) og avdelingsleder (Alkire), da det ikke er en klar prosjektleder. Beslutningen foretas i konsensus, hvor myndighetsforholdene er pulverisert. Linjeleder har fremdriftsansvar og må rådspørres, mens avdelingsleder står for delbeslutninger og den praktiske utførelsen. Avdelingslederen er slik tildelt ansvar uten myndighet. Dette observeres i mangelen på et medlem som foretar hovedbeslutninger. Fordelen med denne prosjektorganiseringen er derimot at man utnytter personellet (Karlsen 2013). Prosjektgruppen er utformet slik at den består av medlemmer med ulik kompetanse og bakgrunn som utfyller hverandre. Dette er prosjektgruppens hovedgrunn for beslutningstaking i konsensus.

### ***1.4.3 Gjennomføringsfasen***

#### ***Styring av prosjektet***

«Content Marketing» styres hovedsakelig etter operativ styring, da det handler om kortsiktig styring etter den daglige drift, og utnyttelse av ressurser på best mulig måte (Karlsen 2013). Prosjektet mangler strategisk styring etter milepæler og effektivitet. Prosjektet styres ved planlegging av aktiviteter å utføre for dagen i henhold til ansvarsfordelingen. Dette er altså ikke styring av langsiktig karakter.

---

Prosjektet styres etter kulturstyring. Organisasjonskulturen er preget av uformell ledelse og åpen kommunikasjon, dette observeres også i prosjektkulturen. Den uformelle lederstiltilnærmingen kommer blant annet av at dette er et nyetablert entreprenørselskap med unge og få ansatte, uten prosjekterfaring. Denne type styring egner seg for organisasjoner som i lang tid har utført prosjekter, da det har blitt etablert en kultur som egner seg for kulturstyring (Karlsen 2013). I og med at dette er et nyetablert entreprenørselskap kan det tenkes at det er etablert en svak organisasjonskultur. Dette observeres i uklare forventninger om styring, ansvarsfordeling og beslutningstaking. Det er derimot åpen kommunikasjon på grunn av teamets størrelse og desentraliserte beslutningsprosess.

En del av styringen er å utarbeide en prioriteringsmatrise i henhold til faktorene tid, ressurser og kvalitet (Karlsen 2013). Det er derimot ikke utarbeidet en prioriteringsmatrise i prosjektet. Det observeres dermed utfordringer knyttet til beslutningstaking i en presset situasjon hvor disse faktorene må prioriteres. Ved utforming av en slik prioriteringsmatrise kan det tenkes at behov og ønsker vil bli kartlagt på en mer oversiktlig og effektiv måte. Basert på kommunikasjon med prosjektgruppen, ble følgende prioriteringer avdekket:

	Kostnad	Tid	Kvalitet
Fast			<input type="radio"/>
Optimalisere	<input type="radio"/>		
Fleksibel		<input type="radio"/>	

Prosjektgruppen har uttrykket at kvaliteten i prosjektet må være fast for å bygge korrekt merkekunnskap som vil resultere i en økning av antall konsultasjoner gjennom applikasjonen. Det har blitt satt krav til kommunikasjon av ønsket merkeidentitet og posisjonering i markedet. Kostnadsforbruket for «Content Marketing» bør være lavest mulig. Det observeres at prosjektet har begrenset med økonomiske ressurser på grunn av at de er et nyetablert entreprenørselskap. Slik bør forbruket optimaliseres. Budsjettet gitt til rådighet er 44 000 NOK, med spesifikasjoner på 2000 NOK per uke. Det har derimot hittil ikke vært mulig å oppnå ønsket resultat med dette budsjettet, og forbruket har per dags dato oversteget budsjettet med 1500 NOK per uke. Etter dialog med eier og daglig leder, kan det tenkes at dette stammer fra urealistiske forventninger til resultat. Tidsforbruket er derimot fleksibel. Det har oppstått noen forsinkelser i ønsket fremdrift, hvor prosjektgruppen ikke har hatt mulighet til å publisere content marketing innhold grunnet prioriteringsutfordringer.

## 1.5 Utfordringer i prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet

Eyr applikasjonen lanserte høsten 2016. Dette introduserer utfordringer knyttet til prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet. Disse utfordringene omtales gjerne som «fallgruver», som påvirker prosjektets sluttresultat.

En prosjektfremgangsmodell kalt for «prosjektets livssyklus» av Karlsen (2013) uttrykker prosjektformalitet delt inn i prosjektfaser: oppstartfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. I tillegg beskriver denne modellen ulike oppgaver som skal gjennomføres under hver og en av disse stadiene. Ved hjelp av denne modellen kan prosjektfremgang kartlegges og vurderes. Modellen avdekker en hovedfallgruve i prosjektet «Content Marketing»: *mangel på prosjektformalitet*.



Dette kan oppstå som et resultat av å være et nyetablert entreprenørselskap, uten prosjekterfaring. En vurdering av prosjektet i henhold til modellen tyder på at prosjektet mangler essensielle oppgaver innenfor oppstart- og planleggingsfasen. Prosjektformalitet beskriver tilstedeværelsen av disse oppgavene i fasene. Slik beskrives fraværet av disse oppgavene som mangel på prosjektformalitet.

De manglende oppgavene innenfor oppstartsfasen er utarbeidelse av et lukket *mål* og klar *ansvarsfordeling*. Prosjektet har et åpent mål, som slik resulterer i mangel på spesifikk og ambisiøst mål som stimulerer til ønsket prestasjonsnivå av prosjektgruppen. Dette påvirker effektivitetsmåling av prosjektgjennomføringen, da det mangler spesifikke retningslinjer for ønsket resultat innenfor tidsrammen. Mangelen på klar *ansvarsfordeling* uttrykkes i mangelen på en prosjektleder. Deres organisasjonskultur er preget av uklare forventninger om styring som et resultat av uklareheter til ansvarsfordeling, og har dermed et pulverisert ansvarsforhold. Prosjektgruppen har ingen ledererfaring fra tidligere engasjement eller arbeid. Deres manglende leder- og prosjekterfaring har ført til en desentralisert beslutningsprosess.

I planleggingsfasen er det identifisert manglende fokus på utarbeidelse av *planer*. Manglende fokus på planer betyr fravær av blant annet prosjektmandat og milepælplan. Mangelen på utarbeidelse av prosjektmandat fører til et uklart bilde knyttet til prosjektets målhierarki, rammebetingelser (begrensninger til personell og budsjett til rådighet) og omfang. Når prosjektmandatet er gjennomført er det

---

naturlig å starte tidsplanlegging av prosjektet i form av blant annet en milepælplan. Milepælplan beskriver en tilstand et prosjekt skal være i ved en gitt dato (Karlsen 2013). Slik er det mulig å kartlegge fremgang og effektivitet i prosjektet. «Content Marketing» prosjektet mangler en slik prosjektnedbrytning av arbeidsoppgaver (WBS), og dette påvirker effektiviteten og beslutningstakingen. Et uklart bilde av hvilke innhold som skal publiseres til hvilken dato fører til et utydelig rammeverk for retning til prosjektet.

### **1.6 Problemstilling**

Gjennom deltakelse i prosjektmøter og dialog med prosjektgruppen, observeres det utfordringer knyttet til prosjektformalitet, beslutningstaking, ledelse og effektivitet i prosjektet. Det observeres mangel på prosjektformalitet knyttet til initieringsfasen og planleggingsfasen. Mangelen i prosjektformalitet uttrykkes ved en *uklar målformulering* som stimulerer prosjektgruppen til ønsket prestasjonsnivå. I tillegg er det *mangel på en konkret prosjektleder* for «Content Marketing», da det benyttes egofri teamstruktur som har ført til en desentralisert beslutningsprosess. Til sist observeres det mangel på utarbeidelse av planer i planleggingsfasen. Prosjektet har ikke utarbeidet et *prosjektmandat* eller en *milepælplan*. Dette har ført til en uklar forventning om styringen i prosjektet.

Problemstillingen vil slik belyse de relevante utfordringene knyttet til prosjektformalitet, beslutningstaking, ledelse og effektivitet i prosjektet. På bakgrunn av at dette er et nyetablert entreprenørselskap med en uformell tilnærming til prosjektstyring, kan det være hensiktsmessig å undersøke om en økning i prosjektformalitet vil ha positiv påvirkning på disse utfordringene prosjektet besitter. Dette er bakgrunnen for følgende problemstilling:

*«Hvordan kan større prosjektformalitet påvirke ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet?»*

Denne problemstillingen uttrykker ulike emner som setter rammer for oppgaven. Disse er «prosjektformalitet», «beslutningstaking», «ledelse» og «effektivitet».

*Prosjektformalitet* uttrykkes i form av tilstedeværelsen av fokusområder i initieringsfasen og planleggingsfasen i prosjektet. Mangel på prosjektformalitet vil slik indikere et fravær av disse områdene. Dette er i henhold til et lukket og stimulerende mål, uklar ansvarsfordeling uten en klar prosjektleder og mangel på planer (prosjektmandat og milepælplan).

---

Ledelse ved prosjektet handler om utvelgelse av prosjektleder og bruk av korrekt lederskapsformer for å oppnå optimalt resultat for prosjektet. Med optimalt resultat menes det mest gunstig måloppnåelse. «Content Marketing» mangler en prosjektleder, hvor dette har resultert i uklar ansvarsdeling. Den uklare ansvarsdelingen observeres ved at den ansvarlige for prosjektet (markedsføringsansvarlig) har blitt tildelt ansvar uten myndighet, da prosjektkulturen krever konsensus beslutningstaking. Dermed mangler «prosjektlederen» autoritet. Dette har ført til overbelastning for prosjektmedlemmene, i tillegg til forsinkelser i fremdrift.

Ved beslutningstaking i prosjekt menes det å foreta beslutninger for å nå prosjektets mål. Beslutningstakingen i prosjektet er i forhold til prosjektets livssyklus. Kartlegging av prosjektets livssyklus gjør det mulig å representere en ideell prestasjon av prosjektet ved de forskjellige fasene. Slik representerer disse fasene ulike beslutningstakingspunkter for å nå målet. Eyr Medical er et nyetablert entreprenørselskap, hvor mangelen på prosjektformalitet har påvirket deres beslutningstaking i teamet. Dette har ført til forsinkelser i fremdrift.

Effektivitet uttrykkes i mest gunstig teamorganisering og teamsammensetting i henhold til målet. Det er hensiktsmessig å kartlegge hvordan større prosjektformalitet vil påvirke effektiviteten av teamet.

## **DEL 2 – TEORETISK GRUNNLAG**

### **2.1 Prosjektformalitet**

#### **2.1.1 Prosjektets livssyklus**

Et hvert prosjekt har en begynnelse, en mellomfase hvor aktiviteter driver prosjektet til mål og en avslutningsfase. Karlsen (2013) deler prosjekter inn i fire faser. Disse fasene består av en initieringsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. Dette kalles for «prosjektets livssyklus», da dette er beskrivende tilstander på hvor prosjektet befinner seg i henhold til prosjektets formål. Under hver av disse fasene er det listet opp fokusområder som setter grunnlaget for prosjektgruppens arbeid i fasen. I denne oppgaven vil det kun fokuseres på initieringsfasen, planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Den første fasen er initieringsfasen. I denne fasen det identifiseres et problem eller en mulighet som resulterer i en ideudgnad for problemløsning (Westland 2006). Denne fasen inkluderer blant annet kartlegging av resultatmål og effektmål. Her er det viktig at det finnes en sammenheng mellom målet ønsket for prosjektet og



---

virksomhetens strategi. Videre er det viktig å sette spesifikasjoner for aktivitetene som skal utføres. Team og ansvarsfordeling er også fokusområder. Organisering av prosjektet setter grunnlag for planleggingen av aktivitetene.

Når det i initieringsfasen er opprettet en overordnet skissering av prosjektet, blir neste prosjektfase planlegging på detaljert nivå. Dette inkluderer utforming av planer i henhold til blant annet prosjektmandat og milepælplan, budsjettestimering, kartlegging av ressurser tilgjengelig for prosjektutførelse og risikostyring (Karlsen 2013). Etter at prosjektet har passert denne fasen, regnes prosjektet som klart for gjennomføring (Westland 2006).

I gjennomføringsfasen implementeres planene utarbeidet i foregående faser. Denne fasen inkluderer aktivitetsutførelse, kontroll og måling av effekten av prosjektet. Eksempler på dette er statusrapporter, kartlegging av endringer, kvalitetskontroll og prognoser om budsjett- og tidsramme (Karlsen 2013).

*Formålet med modellen for prosjektets livssyklus er å kartlegge fraværet av fokuselementer og hvordan større tilstedeværelse av disse fokuselementer i de ulike fasene vil påvirke prosjektet «Content Marketing».*

### **2.1.2 Prosjekt mål**

Mål er et uttrykk for hva som skal oppnås, og når de ønskede resultatene skal vise seg (PowerPoint, Prosjektplanlegging, Tharaldsen). Det forventes at målet kommuniseres til prosjektgruppen på en måte som unngår forskjellige tolkninger av prosjektmålet. Noen praktikere mener at et prosjekts mål bør utformes etter *SMART regelen* (Westland 2006). Denne regelen identifiserer ulike karakteristika for effektiv målformulering. Disse karakteristikaene er at et prosjektmål bør være spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsbestemt (Westland 2006).

*Teorien om SMART målformulering vil være med på å analysere prosjektets mål i henhold til effektiv måloppnåelse.*

### **2.1.3 Ansvarsfordeling**

Kartlegging av ansvar i henhold til prosjektaktivitetene er kritisk for effektiv prosjektgjennomføring. Dette inkluderer delegering av ansvar og myndighet til gjennomføring av de ulike aktivitetene for prosjektet. Et verktøy som kan være til hjelp for ansvarsfordelingen er et ansvarskart (Westland 2006). Dette er en tabell som illustrerer arbeidsoppgaver horisontalt, og personer for gjennomføring vertikalt (Karlsen 2013). Denne tabellen inkluderer følgende elementer:

- 
- Hvem som har fremdriftsansvar (a)
  - Hvem som utfører arbeidet (U)
  - Hvem som tar hovedbeslutninger (B)
  - Hvem som tar delbeslutninger (b)
  - Hvem som må rådspørres eller konsulteres (R)
  - Hvem som kan rådspørres (r)
  - Hvem som må informeres (I)
  - Hvem som er ansvarlig for kompetanseoverføring (A)

*Fordelene* ved utforming av et ansvarskart er at det er opplysende om hvem som besitter beslutningstakings autoritet, progresjonsansvar, konsultasjons- og informasjonsaktiviteter (Andersen, Grude & Haug 2009). En *svakhet* ved dette kartet er derimot at den forsøker å beskrive forholdet mellom prosjektdeltakerne, noe som ikke alltid kan konkretiseres. Dette er avhengig av prosjektkulturen, om den er formell eller uformell (Westland 2006).

Ved utforming av ansvarskartet er det essensielt at prosjektgruppen er med på fordeling av ansvar og roller. Dette virker positivt på motivasjon og eierskap av prosjektet (Karlsen 2013). Etter å ha avgjort hvem som har hvilke roller, kan det være nødvendig for prosjektmedlemmene å vurdere sin egen arbeidsmengde. For å vurdere ansvarskartet er det nødvendig å utføre en *horisontal-* og *vertikal analyse* (Karlsen 2013). Den horisontale analysen dreier seg om kontroll av at hver oppgave er gitt tilstrekkelig ansvar. Den vertikale analysen dreier seg derimot om å kontrollere at prosjektmedarbeiderne ikke har fått mye eller for lite ansvar, for å unngå overbelastning.

*Bruken av ansvarskart vil være et verktøy for vurdering av ansvarsfordelingen, inkludert roller og autoritet, for prosjektet.*

#### **2.1.4 Prosjektmandat**

Et prosjektmandat er en beskrivelse av de viktigste sidene ved prosjektet (Andersen, Grude & Haug, 2004). Følgende elementer er det vanligste innholdet:

- *Prosjektets navn:* Mandatet bør inneholde et prosjektnavn som gir signaler om hva prosjektet dreier seg om.
- *Prosjekteier:* Det er viktig å uttrykke hvem i basisorganisasjonen som har prosjektansvar, altså prosjekteier. Dette illustrerer en form for fremdriftsansvar og myndighet for prosjektet.
- *Bakgrunn for prosjektet:* For å forstå formålet ved prosjektet er det nyttig å kartlegge grunnen bak opprettelsen av det.
- *Prosjektets formål og mål:* Ved presentasjon av prosjektets formål og mål er det viktig å understreke at formålet ved prosjektet er fast, mens det er mulighet

---

for endring av prosjektets mål. Endringer gjennom prosjektfasene og omgivelsene gjør at vi tilegner oss informasjon som gjør det nødvendig å vurdere endringer i mål.

- *Omfang og avgrensing:* Gjennom kartlegging av prosjektets omfang og avgrensninger identifiseres det hva prosjektet har ansvaret for og hva det ikke skal omfatte. Dette skaper en spesifisering av prosjektet, som skaper mulighet for bedre prosjektkontroll.
- *Rammebetingelser:* Dette er restriksjoner for prosjektet knyttet til ressurser, tidsbruk, og uakseptable tiltak og løsninger.
- *Økonomi:* For å redegjøre for prosjektets økonomi bør det som et minimum inneholde kostnader for gjennomførelse. I tillegg kan det være ønskelig å redegjøre for prosjektets lønnsomhet.

*Bruk av teorien om prosjektmandat kartlegger prosjektets retningslinjer. Det vil vurderes dersom bruken av prosjektmandat vil øke prosjektformalitet.*

### **2.1.5 Milepælplan**

Etter å ha kartlagt prosjektets formål og mål, kan prosjektet planlegges på et overordnet nivå. Planlegging på dette nivået introduserer milepæler (Karlsen 2013). Milepæler er kontrollstasjoner som indikerer at vi er på riktig kurs mot målet. Det er en beskrivelse på tilstand prosjektet bør være i ved en gitt dato (Andersen, Grude, Haug 2009). En milepæl bør være løsningsnøytral; den beskriver hva vi skal oppnå, men ikke hvordan (Andersen, Grude, Haug 2009). En milepælplan er karakterisert ved at den (Karlsen 2013):

- *Viser hvordan mindre resultater/leveranser inngår i det endelige resultatet*
- *Setter et stabilt rammeverk for retningen til prosjektet*
- *Faste kortsiktige mål og er dermed motiverende for prosjektteamet*
- *Utgjør en logisk plan*
- *Er lett å kommunisere*

En milepælplan består av en logisk sekvens av milepæler (Karlsen 2013). Dette betyr at dersom M2 skal oppnås, må M1 være realisert. Dette betyr også at dersom prosjektet siste M5 skal oppnås, må prosjektet være i tilstanden presentert i M4. Det er imidlertid viktig å huske at man kan starte arbeidet med for eksempel M3 før M2 er oppnådd. Enkelte ganger kan det derimot være slik at det er avhengige aktiviteter, som bygger på et tidligere resultat. Videre er en tommelfingerregel er at det ikke bør være mer enn tre måneder mellom hver milepæl.

Andersen, Grude & Haug (2009) hevder at en milepælplan er en effektiv kommunikasjonsplan mellom både mellom basisorganisasjonen og prosjektet, og

innad i prosjektgruppen. Milepælplanen illustrerer målet og forholdet mellom kontrollstasjonene. Videre kan det tenkes at det er psykologisk viktig for statusrapportering av prosjektets fremgang å ha en plan som ikke endrer innhold eller struktur (Andersen, Grude & Haug 2009). Videre kan endringer i planer føre til at måling og kontroll ikke blir sett på som en nødvendighet av prosjektgruppen.

*Milepælplanlegging fungerer som kontrollverktøy for prosjektets fremgang. Slik vil det indentifiseres hvilken påvirkning en milepælplan vil ha på prosjektet.*

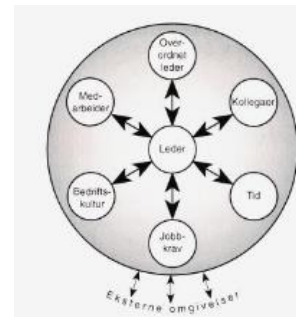
## 2.2 Ledelse

### 2.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Professor ved Handelshøyskolen BI, Jan Grund, definerer ledelse som et samspill mellom mennesker (Thompson 1954). Dette betyr å påta seg et ansvar for et område og oppnå mål gjennom andre. Det er utviklet flere ledelsesteorier, og en av disse er teorien om situasjonsbestemt ledelse. Denne teorien er utviklet av Ken Blanchard og Paul Hersey på 1960-tallet (Karlsen 2013). Teorien bygger på at lederen må tilpasse sin lederstil til situasjonen for optimal effektivitet. Dette forklares ved at medarbeidere er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Thompson (1954) hevder at en leders effektivitet er påvirket av evnen til å vurdere nåsituasjonen og velge den mest hensiktsmessige lederatferden.

Thompson (1954) illustrerer en modell for ekstern påvirkning på en leder. Modellen er kalt for «en leders hverdag», og består av ulike komponenter som virker samtidig, som påvirker lederen og som lederen kan påvirke gjennom sitt arbeid. Disse komponentene er:

- *Medarbeiderne:* Dette forklarer medarbeidernes evne og vilje til å løse en arbeidsoppgave. Med evne menes kunnskap og erfaring, mens med vilje menes medarbeidernes motivasjon, arbeidslyst og forpliktelse.
- *Overordnet leder:* Dette er påvirkning fra linjeleder, ofte betinget av krav og forventninger.
- *Kollegaer:* Kollegaer kan påvirke situasjonen med deres holdninger og atferd. En god leder er avhengig av et godt samspill mellom sine kollegaer.
- *Tid:* En stor påvirkningskilde er tid til disposisjon for utførelsen.
- *Jobbkrav:* Det stilles ulike krav til utførelsen basert på oppgavens egenart. Krever arbeidet teamarbeid, eller kan arbeidet utføres uavhengig av hverandre? Dette må lederen ta hensyn til ved valg av lederskapsform.



- 
- *Bedriftskultur*: En leder må forholde seg til ulike faktorer i arbeidsplassen som tradisjoner, vaner og normer.

*Ut i fra teorien om situasjonsbestemt ledelse kan man kartlegge situasjonen og utøve ledelse basert på den mest ideelle lederskapsformen for prosjektet.*

### **2.2.2 Tradisjonell ledelse vs. selvledelse – prosjektleders oppgaver**

Det som skiller tradisjonell ledelse fra selvledelse er selvledelses-lederens rolle i forpliktelsen til filosofien om at et team kan utøve lederskap over seg selv for å nå mål, uten direkte styring (Gersick 1994). Lederens rolle i et selvledelses-team er å lede andre, til å lede seg selv. Dette skiller seg fra rollen til den tradisjonelle leder.

<i>Sammenligning av tradisjonell ledelse vs. ledelse i et selvledelses-team</i>		
Tradisjonell lederatferd (Lord, Foti, De Vader, 1984)	Tradisjonell lederatferd (Karlsen 2013)	Leder i et selvledelses-team (Gersick 1994)
-Understreker mål -Koordinerer grupper -Gir informasjon -Foreslår løsninger -Spesifiserer problemer -Utøver innflytelse	-Utarbeide gode planer -Skape en god og effektiv prosjektorganisering -Forstå sitt ansvar -Sikre et godt oppfølgings- og evalueringssystem -Lage et godt informasjonssystem	-Oppmuntrer til selvforsterkning -Oppmuntrer til selvevaluering -Oppmuntrer til forventninger om seg selv -Oppmuntrer til prøving -Oppmuntrer til selvkritikk

En beskrivelse av den tradisjonelle lederen finner vi i blant annet i teori av Lord, Foti & De Vader (1984) og Karlsen (2013). Dette har blitt sammenlignet, og står i sterk kontrast med prosjektleders oppgaver i et selvledelses-team, kartlagt av Gersick (2002). Lord, Foti & De Vader hevder at disse lederattributtene illustrerer lederstereotypisk karakter, hvor dette også korrelerer med generelle lederoppfatninger (Gersick 1994). Ved sammenligning av lederattributtene fra disse to teoriene om tradisjonell lederatferd, kan det tenkes at det er en oppfatning av at ledelse utøves top down. Dette baseres på ideen om at en leder er en som utøver direkte påvirkning på medarbeiderne (Gersick 1994).

Dette er i kontrast med ledelse utøvet i et selvledelses-team. I stedet for en top down filosofi, utøves ledelse i form av et bottom up perspektiv (Gersick 1994). Dette perspektivet bygger på ideen om at medarbeiderne kan utøve selvledelse, hvor den eksterne lederen sin oppgave blir å lære og oppmuntre dem til effektiv selvledelse. I tillegg bygger det på at dimensjonene om organisering, oppfølging og evaluering, er forankret i gruppen, istedenfor hos et enkelt individ.

*Teoriene om prosjektleders oppgaver i tradisjonell- og selvledelseperspektiv, vil være med på kartlegging av prosjektleders atferd i prosjektet sammenlignet med perspektivene presentert.*

---

### **2.2.3 Selvledelse**

Selvledelse bygger på hovedprinsippene om selv-motivasjon og myndiggjøring av medlemmene, uten direkte styring (Hayes 2002). Videre er en forutsetning for effektivitet av selvledelse er en veletablert organisasjonskultur.

En studie av Manz og Sims (1987) undersøker en utradisjonell tilnærming for ledelse, som fokuserer på selvledelse av team. Studiet inkluderer observasjon, individuelle- og gruppeintervju, og sekundærlitteratur for identifisering av lederatferd i en middels-stor fabrikk som opererte i flere år under selvledelses-tilnærmingen (Gersick 1994). En kvantitativ undersøkelse ble gjennomført for å måle de 21 lederatferdene som ble identifisert. Det ble observert korrelasjon mellom ledereffektivitet og selvledelse, hvor lederne styrer etter selvobservasjon og selvevaluering. Studiet viste dermed en korrelasjon mellom effektivitet og selvledelse, i tillegg til at selvledelse skiller seg fra tradisjonell lederstil.

Det kan tenkes at denne tilnærmingen vil være vanskelig å praktisere i de fleste organisasjoner. Det reiser i tillegg spørsmål om hvordan dette vil påvirke organisasjoner på lang sikt (Hayes 2002).

En annen forsker, Rees (1999), fant blant annet ut at medarbeidere var positive til gruppearbeid, til tross for minimalt med selvbestemmelse (Hayes 2002). Medarbeiderne responderte positivt på at gruppearbeid muliggjorde input i beslutningstakingen, til tross for mangelen på total selvbestemmelse.

Laiken (1994) hevder at selvledelse bør være etablert som et sluttpunkt, etter veiledning og struktur er etablert av en leder (Hayes 2002). Laiken mente team som baseres på selvledelse var uproductive. Det understrekes derimot at dette er innenfor organisasjoner som har implementert selvledelse i det ekstreme laget, hvor ledelsen ikke tilbyr et fundament for ideell selvledelse.

*Teorien om selvledelse, basert på disse forskernes funn, vil være med på å vurdere dersom dette er en effektiv ledertilnærming for prosjektet.*

## **2.3 Beslutningstaking**

### **2.3.1 Konsensus beslutningstaking**

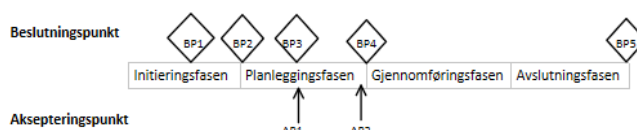
Vi skiller mellom fem typer av teamstrukturer, hvor egofri teamstruktur er ett av disse. Denne prosjektorganiseringen kjennetegnes ved beslutningstaking gjennom konsensus, ego-fri teamstruktur (Karlsen 2013). Videre oppmuntrer denne teamorganiseringen til samarbeid og god kommunikasjonsutveksling innad i prosjektgruppen. Dette teamet kan enten utpeke en prosjektleder eller pulverisere ansvaret. Det kan tenkes at denne type prosjektorganisering fungerer best dersom

prosjektgruppen er liten og stabil. *Fordeler* ved denne teamstrukturen er reduksjon av et egoløp blant prosjektmedarbeiderne, i tillegg til at den stimulerer til engasjement og eierskap til prosjektet. En forutsetning er derimot sterk integrasjon og kommunikasjon. Videre er en *ulempe* derimot friksjonsproblemer dersom medlemmene er heterogene.

*Identifisering av hvilken teamstruktur prosjektet er organisert i henhold til, er med på vurdering av beslutningstakingen innad i teamet.*

### 2.3.2 Prosjektets livssyklus og beslutningspunkt

En viktig karakteristikk ved prosjekters livssyklus er at det er en representasjon av utviklingen i et prosjekt. Livssykluser er kritiske for styring av prosjekter, da de fungerer som et verktøy for å delegerer ressurser og planlegge punkt for statusrapporter (Rolstadås, Pinto, Falster, Venkataraman 2014). Prosjektets livssyklus består av følgende faser: initieringsfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen (Karlsen 2013). Rolstadås, Pinto, Falster, Venkataraman (2014) deler prosjektets livssyklus inn i flere faser: beslutningspunkt og aksepteringspunkt. Avslutning av en fase representerer en milepæl nådd. Noen av disse milepælene inkluderer beslutningen om å fortsette prosjektet. Slike beslutninger blir kalt for *beslutningspunkt*. Hovedregelen er at visse betingelser må være oppfylt for å gå videre. Disse vilkårene bør være spesifisert skriftlig, ved blant annet milepælplanlegging, for å sikre kvalitet og ønsket utvikling. *Aksepteringspunkt* representerer faser hvor det kreves godkjenning fra en autoritetsperson for fortsettelse.



Figuren viser prosjektets livssyklus med beslutningspunkt (BP) og aksepteringspunkt (AP). Beslutningspunktene kan representere følgende:

- BP1 – *Beslutning om å starte planlegging av prosjektet*
- BP2 – *Beslutning om å starte utviklingen av prosjektet*
- BP3 – *Beslutning om å fortsette prosjektet*
- BP4 – *Beslutning om å starte gjennomføring av prosjektet*
- BP5 – *Beslutning om å avslutte prosjektet*

Aksepteringspunktene kan representere følgende:

- AP1 – *Akseptering av konsept for prosjektet*
- AP2 – *Akseptering av å starte gjennomføring av prosjektet*

---

*Teorien knyttet til prosjektets livssyklus og beslutningspunkter vil være med på identifisering av kritiske beslutningspunkt i prosjektet, samtidig vurdering av disse i henhold til prosjektformalitet.*

### **2.3.3 Beslutningstaking i team**

Forskning innenfor team av McGrath (1984) definerer team som en liten gruppe individer med følgende attributter: to eller flere individer, det eksisterer en form for interaksjon og avhengighetsforhold mellom medlemmene. I tillegg er det diskutert at et team er oppgave-orientert (Guzzo, Salas & Associates 1995). Det vil si at de opprettes med hensikt å løse en oppgave. Dette betyr dermed at et team er tidsbegrenset og oppløses slik etter at oppgaven er gjennomført. Det at et team er oppgave-orientert betyr også at gruppen har et felles mål.

Beslutningstaking går inn under en rekke studier innenfor *informasjonsprosessering* av Lachman (1987). Disse teoriene omhandler hvordan individer selekterer og prosesserer informasjon for bruk i nåtiden eller senere (Guzzo, Salas & Associates 1995). Studiene hevder beslutningstaking er en kompleks oppgave, ikke bare på bakgrunn av informasjon tilgjengelig, men det avhenger også av hvordan individer koder, lagrer og gjenhenter informasjon. Guzzo, Salas & Associates (1995) beskriver beslutningstaking i team som en enda mer kompleks oppgave enn individuell beslutningstaking. Videre hevdes det at beslutningstaking er et multi-level fenomen som baserer seg på både individuell og team prosesser. På et individuelt nivå må hvert teammedlem foreta en beslutning basert på informasjonselementer kalt for «cues». I et team kan medlemmene ha ulike informasjonselementer, noe som resulterer i kompleksitet i beslutningstakingen. Det vil i tillegg være slik at informasjonselementene veies forskjellig av de ulike teammedlemmene. Distribusjon av disse informasjonselementene i teamet vil være påvirket av interaksjonen mellom teammedlemmene. Dette vil igjen være påvirket av rollene og heterogeniteten innad i teamet (Guzzo, Salas & Associates 1995).

I tillegg til roller og heterogenitet innad i teamet, vil faktorer som tillit, samarbeid, koordinering og makt påvirke beslutningstakingen i teamet (Guzzo, Salas & Associates 1995). Disse faktorene vil enten påvirke beslutningstakingen direkte eller indirekte.



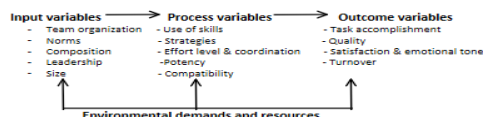
---

*Gjennom teoriene om beslutningstaking i team, vil kompleksiteten av beslutningstakingen i prosjektgruppen kartlegges, for videre vurdering av påvirkningen på høyere prosjektformalitet.*

## 2.4 Effektivitet

### 2.4.1 Effektivitet i team

Hackman (1987) utviklet en anerkjent modell for effektivitet i team. Nedenfor presenteres en versjon av Hackman sin modell, med følgende forklaringer til variabler (Guzzo, Salas & Associates 1995):



**Inputs.** Med input menes det variabler som kan direkte påvirkes for å endre både prosessering og resultatet (outcome) av teamet.

*Teamorganisering* handler om ansvarsfordeling og autoritet i gruppen. Dette kan fastslås ved etablering av et mandat, aktivitetsorientert WBS eller ved tradisjoner innad i selskapet.

*Gruppenormer* er uformelle regler som gruppen utvikler for å regulere teammedlemmene. Disse normene kan enten være utviklet som et resultat av arbeidsmiljøet eller gjennom personlig interaksjon.

*Gruppesammensetning* definerer attributtene kjønn, etnisitet, alder og lederskapspreferanser og teamlederskapsevner.

*Lederskap* defineres som et forsøk på å påvirke et teams resultat enten direkte eller indirekte. Som en input faktor handler dette om delegering av autoritet, enten formelt eller gjennom ulike roller som oppstår i et team.

*Teamets størrelse* er en annen input faktor. Dette handler om valg av antall gruppemedlemmer for ideell måloppnåelse (outcome). For aktiviteter som gjennomføres for første gang er det uenigheter om den ideelle gruppestørrelsen. En påvirkning på gruppestørrelse kan være arbeidskraft tilgjengelig i selskapet.

**Prosesser.** Prosesser handler om teamatferd som kan observeres som et resultat av input variablene, som videre påvirker resultatet (outcome). Prosesser inkluderer slik *kompatibilitet* som eksisterer og utvikler seg i et team. Høy kompatibilitet resulterer i god kommunikasjon og interaksjon innad i gruppen, mens lav kompatibilitet vil resultere i fiendtlighet og mistillit. Teammedlemmer som har likheter i holdninger, verdier og preferanser har større sannsynlighet for å trives

---

sammen. Morgan & Lassiter (1992) konkluderer med at homogenitet innad i grupper vil resultere i større kompatibilitet (Guzzo, Salas & Associates 1995).

Fordi denne modellen er av heuristisk karakter, har ikke undersøkt dynamikken mellom variablene blitt undersøkt. Det er dermed ikke klart hvordan «*bruk av ferdigheter*» vil påvirke «kompatibilitet».

Guzzo, Salas & Associates (1995) foreslår tre *strategier* for et team for håndtering av ekstern påvirkning; «informing», «parading» og «probing». Teams av «informing»-karakter holder seg ekskludert fra forhold utenfor teamet. Teams av «parading»-karakter observerer passivt eksterne forhold uten direkte involvering. Mens «probing» er karakterisert ved initiering av kontakt med resten av organisasjonen. Input faktorene vil påvirke teamets valg og utøvelse av strategi.

«*Potency*» handler om grupped medlemmenes persepsjoner om type og nivå av ekspertise som finnes innad i gruppen. Det tenkes at medlemmenes persepsjoner vil påvirke deres forventninger til prestasjon, og slik også resultatene (outcome).

**Outcome.** Disse variabler er et resultat av teamets prosessering. «*Gjennomføring av oppgave*» betyr nødvendigvis ikke det samme som «*kvalitet*» av resultat. Slik er disse to variablene separert. Evnen teammedlemmene har til å bidra til en støttende og hyggelig atmosfære vil påvirke medlemmenes *tilfredshet*, og kan slik ha en direkte påvirkning på effektivitet (Guzzo, Salas & Associates 1995).

*Modellen vil brukes til å analysere sammensettingen av prosjektets team og påvirkningen på resultat ved en økning i prosjektformalitet.*

## DEL 3 – METODE

### 3.1. Beslutningsproblem

«*Hvordan kan større prosjektformalitet påvirke ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet?*»

### 3.2 Analyseformål

Analyseformålet er å undersøke hvordan større prosjektformalitet i et nyetablert entreprenørselskap med en uformell prosjekttilnærming, vil påvirke elementer knyttet til initieringsfasen og planleggingsfasen i prosjektets livssyklus.

### 3.3 Valg av forskningsdesign

Det vil benyttes eksplorativt design. Formålet med eksplorativt design er forståelse for problemområdet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Eksplorativt design bygger på lite kunnskap knyttet til dersom det finnes en sammenheng

---

mellom større prosjektformalitet og dets påvirkning på ledelse, beslutningstaking og effektivitet. Utgangspunktet vil være sekundærdata i «DEL 2 – Teoretisk grunnlag». Det finnes to hovedteknikker for eksplorativt design: fokusgrupper og dybdeintervju. Det vil benyttes fokusgrupper som en forundersøkelse for å undersøke om prosjektgruppen mener det finnes problemområder, for å deretter undersøke observasjonselementer nærmere i individuelle dybdeintervju. Dybdeintervjuene vil være av eier/daglig leder og avdelingsansvarlig.

### **3.4 Datainnsamling**

#### **3.4.1 Primærdata**

Definisjonen på primærdata forteller oss at det er data som er samlet fra originale, og ikke allerede publiserte kilder (Remenyi, Williams, Money & Swartz, 2005). Primærdata samlet inn for å besvare beslutningsproblemet er et resultat av kvalitative undersøkelser i form av fokusgruppe og dybdeintervju. Ytterligere informasjon er basert på deltakelse i møter, dialog og observasjon av teamet.

#### **3.4.2 Sekundærdata**

Sekundærdata refererer derimot til data samlet fra allerede publiserte kilder (Remenyi, Williams, Money & Swartz, 2005). Sekundærdata samlet inn for å besvare beslutningsproblemet vil ta utgangspunkt i teori knyttet til emnene «prosjektformalitet», «ledelse», «beslutningstaking» og «effektivitet». Teoriene valgt som utgangspunkt er presentert i «DEL 2 – Teoretisk grunnlag» i oppgaven. Dette vil utgjøre et sammenligningsgrunnlag for primærdata samlet.

### **3.5 Kvalitativ teknikk for primærdata**

I denne oppgaven vil det benyttes kvalitative teknikker for innsamling av primærdata. Prosjektet har fem medlemmer, noe som egner seg best for fullstendighet, da det ikke vil være representativt nok utvalg til å utføre en kvantitativ undersøkelse. Kvalitativ metode baserer seg på bevis som ikke er knyttet til tall (Remenyi, Williams, Money & Swartz, 2005). Det kan tenkes at *nøyaktighet* er et sentralt stikkord når man benytter kvantitativ teknikk, mens *fullstendighet* er mer avgjørende ved bruk av kvalitativ teknikk (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Det finnes to teknikker for anskaffelse av kvalitativ data; fokusgrupper og dybdeintervju. I denne oppgaven vil det benyttes fokusgrupper som forundersøkelse og dybdeintervju for detaljert datainnsamling.

---

### **3.5.1 Gjennomføring av kvalitativ forundersøkelse – Fokusgruppe**

Respondentene for forundersøkelsen (fokusgruppen) var prosjektgruppen. Medlemmene i fokusgruppen bestod av fem prosjektmedarbeidere. Disse var markedsføringsansvarlig (avdelingsansvarlig), eier og daglig leder, teknologidirektør, medisinsk rådgiver og forretningsrådgiver. Denne fokusgruppen er av det heterogene slaget, i og med at medlemmene har ulike roller og ansvar i prosjektet. Dette vil gi rik informasjon ved den eksplorerende tilnærmingen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

Gjennomføringen av fokusgruppen varte i en time, og ga et overblikk over problemområdene i prosjektet, som gjorde det mulig for mer detaljert datainnsamling i dybdeintervju. Formålet var å kartlegge prosjektgruppens formening om initierings- og planleggingsfasen. Det ble fokusert på å avdekke om prosjektgruppen mente det fantes problemområder eller ikke. *Det er viktig å poengtere at samtalen i fokusgruppen var ustrukturert, med intervjuguiden som styringsverktøy.* Det ble stilt spørsmål knyttet til temaene prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet. *Intervjuguide – vedlegg 3.*

### **3.5.2 Funn fra fokusgruppe (forundersøkelse) – vedlegg 5**

Dette er en forundersøkelse for å avdekke om prosjektgruppen mente det fantes problemområder eller ikke i utførelsen av «Content Marketing» prosjektet.

Det kommer klart frem gjennom fokusgruppen at prosjektgruppen mener det finnes problemområder knyttet til måten prosjektet ble initiert og planlagt. Det kommer klart frem at de har en svak prosjektformalitet. Dette betyr blant annet at deres initieringsfase og planleggingsfase ble utført i henhold til uformelle prosedyrer for styring og kontroll. Dette ble begrunnet med at de er et nyetablert gründerselskap med medarbeidere uten prosjektadministrativ erfaring. Dette er medarbeidernes første prosjekt. Manglende prosjektformalitet som et resultat av lite prosjekterfaring har ført til manglende kontroll og styringsgrunnlag.

I tillegg beskrev fokusgruppen en lederstil som skiller seg fra tradisjonell ledelse. Denne lederstilen innebærer blant annet ingen formell leder og kunnskap gjennom eksperimentering. Eier og daglig leder mener at dette vil være til fordel for prosjektgruppen i videre prosjektarbeid, og i linjen. Han bekrefter derimot at dette har ført til overflod av ansvar hos seg selv, da han har fremdriftsansvar.

Det kommuniseres at prosjektet styres gjennom konsensus beslutningstaking, men dette har påvirket prosjektets fremgang negativt. Dette forklares ved at alle sine meninger og argumenter må vurderes. Slik har det oppstått et sterkt

---

avhengighetsforhold. Det har derimot resultert i høyere eierskap til prosjektet. Deres konsensus beslutningstaking har ført til et godt samarbeid.

Prosjektgruppen er i tillegg fornøyd med teamsammensettingen, og ser verdien i deres heterogenitet. De ser derimot forbedringspotensialer i planlegging og organiseringen for å påvirke effektivitet.

*Det ble anskaffet generell bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Det bekreftes funn av problemområder i utførelsen av «Content Marketing» prosjektet. Problemområdene er knyttet til initierings- og planleggingsfasen, og det er et resultat av en svak prosjektformalitet. Deres uformelle prosjektstyring har ført til utfordringer i ledelse, beslutningstaking og effektivitet. Dette bekrefter observasjonene i DEL 1 av besvarelsen.*

### **3.5.3 Gjennomføring av kvalitativ undersøkelse – Dybdeintervju**

Etter identifikasjon av at det fantes problemområder i utførelsen av «Content Marketing», var neste steg å utføre dybdeintervju for mer detaljert datainnsamling om problemområdene avdekket i fokusgruppen. Respondentene var eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig (avdelingsansvarlig for prosjektet). Det var ikke mulighet til å utføre dybdeintervju med alle fem prosjektmedlemmer, grunnet streng tidsplan for medarbeiderne både i prosjektet og linjen. Dybdeintervju med disse respondentene var derimot nyttig da disse respondentene er de med mest informasjon om prosjektet. Dybdeintervjuene varte i 45 minutter hver, og var av mer strukturert tilnærming enn fokusgruppen. Disse ble styrt av intervjuguiden med detaljerte spørsmål knyttet til de problemområdene avdekket gjennom fokusgruppen: *mål, ansvarsdeling, prosjektmandat, milepælplan, lederstil, fallgruver, beslutningstaking og team*. Formålet med dybdeintervjuene var å kartlegge disse problemområdene for nærmere vurdering av situasjonen.

*Intervjuguide – vedlegg 4.*

### **3.5.4 Funn fra dybdeintervju – vedlegg 6**

Formålet med dybdeintervjuene er å få detaljert innsikt i problemområdene avdekket i fokusgruppen. Ved å gjennomføre dybdeintervju av en mer strategisk karakter enn fokusgruppen, vil det være mulig å avdekke mer konsentrert informasjon om et problemområde.

Gjennom dybdeintervjuene ble det avdekket at det er en mangel på et formelt dokument for prosjektets *mål*. Dette har resultert i lite fokus på det overordnede målet med hele prosjektgjennomføringen. I tillegg er det uenigheter blant

---

respondentene om vurdering av målet. Det er uenigheter om hvor spesifikt og ambisiøst målet er, i forhold til SMART-kriteriene. Eier/daglig leder virket til å være overambisiøs til planleggingen av målet. Mens markedsføringsansvarlig ser brister i utformingen av målet.

I tillegg viser samtale med respondentene at det finnes utfordringer knyttet til *ansvarsdeling*. Det finnes ikke en klar prosjektleder. Dette har ført til overbelastning av medlemmene, da de både jobber i linjen og i prosjektet, spesielt eier/daglig leder. Det pulveriserte maktforholdet har påvirket prosjektets fremgang negativt, da det tar lenger tid å komme frem til en beslutning.

Deres identifiserte mangel på prosjektformalitet har også påvirket utvikling av formelle dokumenter. Det mangler et *prosjektmandat*, noe de ikke anser som nødvendig. Dette begrunner de med at prosjektgruppen har god kommunikasjon, hvor skriftlige dokumenter ikke vil være nødvendig for kontroll. Respondentene mener derimot at utvikling av et mandat kan tenkes å påvirke prosjektformalitet, og slik også slik effektiviteten. De er derimot ikke sikre på nødvendigheten av utvikling av mandat, da de ikke har erfaring med dette.

I tillegg til deres mangel på et prosjektmandat, har de heller ikke en *milepælplan*. I motsetning til deres holdning til utvikling av et mandat, ser de viktigheten i en milepælplan for bedre kontroll. De begrunner deres manglende milepælplan med at de har etablert en uformell organisasjonskultur, hvor endring av dette kan være problematisk for fremgang.

Videre ble det diskutert at respondentene anser *ledelse* av prosjektet som effektiv, til tross for at det mangler en prosjektleder. Etter vurdering om deres form for ledelse karakteriseres som tradisjonell eller selv-ledelse, konkluderes det at deres lederstil heller mer mot selv-ledelse. Deres hovedgrunner for valg av denne lederstilen er på grunn av at både eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig mangler leder- og prosjekterfaring, i tillegg til at det observeres større motivasjon og samarbeid innad i prosjektgruppen ved bruk av denne lederstilen. Til tross for fordeler i denne lederstilen, observeres det også administrative fallgruver som et resultat av denne uformelle lederstilen; dårlig oppfølging, uklar ansvarsfordeling og uklare aktivitetsforløp.

Når det gjelder deres beslutningstaking, er det *konsensus beslutningstaking* de opererer ved. Det blir fortalt at det rent praksis går ut på at de diskuterer seg frem til enstemmighet. Det blir også fortalt at dette også har sine positive og negative

---

sider. Det positive er at det fører til større eierskap til prosjektet og større tilhørighet i prosjektgruppen. Medlemmene føler seg verdsatt, noe som de mener er viktig i og med at dette er et nyetablert gründerselskap som bare overlever dersom alle er motiverte. Det negative er derimot at dette påvirker fremgangen negativt fordi det krever enstemmighet blant prosjektgruppen.

Til slutt ble respondentene stilt spørsmål knyttet til *effektiviteten* av prosjektet. De ble bedt om å beskrive hva de synes om organiseringen. Respondentene anser prosjektorganiseringen for effektiv, da alle har sin verdifulle rolle i prosjektet. Det er derimot enighet om at konsensus beslutningstaking har påvirket fremgangen negativt. Når det gjelder teamets sammensetting beskriver de et godt arbeidsmiljø med heterogenitet som utfyller hverandre. De begrunner deres uformelle prosedyrer med at prosjektgruppen er praktikere med lite administrativ erfaring.

*Gjennom dybdeintervjuene ble det anskaffet detaljert informasjon om utfordringer knyttet til initierings- og planleggingsfasen. Ved bruk av data anskaffet gjennom fokusgruppen, var det mulig å stille de korrekte spørsmålene for detaljerte funn. Det ble avdekket at prosjektet mangler essensielle elementer innenfor det teoretiske grunnlaget for initiering- og planlegging av prosjekter, og prosjektet har dermed mangel på prosjektformalitet. Disse er en uklar målformulering, uklar ansvarsdeling uten prosjektleder og mangel på planer. I tillegg ble det avdekket at prosjektet styres etter selv-ledelse og konsensus beslutningstaking. Prosjektgruppen mener derimot at deres teamsammensetting er effektiv.*

### **3.6 Validitet og reliabilitet**

Validitet handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Videre handler reliabilitet om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige.

Det er viktig å unngå systematiske feil når vi måler *validiteten*. Systematiske feil er at vi måler noe annet enn det som var hensikten (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Det som styrker validiteten i de kvalitative undersøkelsene gjennomført er mangelen på operasjonaliseringsproblemer, hvor man unngår misforståelser og uklarheter (Askheim & Grenness, 2008). Dette kommer av at man har mulighet til å trekke konklusjoner basert på både verbal informasjon og observasjon. For å styrke validiteten ble det utført en fokusgruppe som forundersøkelse for å bekrefte

---

at det fantes problemområder, og avdekke disse. Slik vil vi med sikkerhet kunne måle det vi hadde hensikt å måle i detalj under dybdeintervjuene.

Når det gjelder *reliabilitet* vil forhold ved omgivelsene knyttet til undersøkelsessituasjon være en påvirkningsfaktor. I utførelsen av fokusgruppen vil påvirkning fra andre medlemmer svekke reliabiliteten. Dette er kritisk, da dette er forundersøkelsen som setter grunnlaget for videre undersøkelser. Ved diskusjoner av problemområder i fokusgruppen, kan det ha oppstått konformitet blant respondentene, enten bevisst eller ubevisst. Dette er en ulempe i fokusgrupper. Deres heterogenitet når det gjelder roller og ansvar i prosjektet kan også ha påvirket konformitetsgraden. Det som derimot styrker påliteligheten er at noen spørsmål ble stilt på ulike måter i fokusgruppen og i dybdeintervjuene. I tillegg virker dybdeintervjuene til å ha bekreftet resultatene fra forundersøkelsen.

## DEL 4 – ANALYSE

### 4.1 Forord

Informasjon tilegnet via fokusgruppen, dybdeintervjuene og observasjon, vil sammenlignes med teori fra DEL 2, for å besvare problemstillingen: «*Hvordan kan større prosjektformalitet påvirke ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet?*». Dermed vil følgende emner analyseres: prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet.

### 4.2 Analyse av prosjektformalitet

Analysen av prosjektformalitet vil være i henhold til emnene om prosjektets livssyklus, mål, ansvarsfordeling, prosjektmandat og milepælplan. Informasjon tilegnet via metode delen vil sammenlignes med teori om disse emnene.

#### *Prosjektets livssyklus*

Prosjektets livssyklus danner grunnlaget for problemstillingen. Karlsen (2013) deler prosjekter inn i fire faser; initiering, planlegging, gjennomføring og avslutningsfasen. «Content Marketing» er i gjennomføringsfasen og dermed er det de tre første fasene som vil diskuteres. Mangelen på prosjektformalitet er fraværet av fokusområder under hver av disse fasene.

Gjennom fokusgruppen og dybdeintervju er det identifisert mangel på prosjektformalitet i fraværet av følgende fokusområder: målformulering i henhold til SMART-kriteriene, uklar ansvarsfordeling, fravær av prosjektmandat og milepælplan. Disse fraværene er i henhold til initiering- og planleggingsfasen. Dette ble begrunnet med at prosjektgruppen er praktikere og deres



organisasjonskultur er preget av uformell tilnærming. Deres uformelle organisasjonskultur kommer av at dette er et nyetablert gründerselskap uten erfaring innenfor ledelse og prosjektarbeid. Deres tilnæringsmetode er dermed eksperimentering. Spørsmålet er hvilken påvirkning fraværet av disse problemområdene vil ha på ledelse, beslutningstaking og effektivitet i prosjektet.

*Konkluderende viser dette at prosjektet «Content Marketing» ikke styres i tråd med det teoretiske grunnlaget om prosjektets livssyklus. Prosjektet mangler slik prosjektformalitet. Dette vises i målformuleringen, uklar ansvarsfordeling, fravær av prosjektmandat og milepælplan. Videre vil disse fraværsområdene analyseres i henhold til informasjon fra metode-delen og teori om emnene.*

### **Mål**

I det teoretiske grunnlaget ble det presentert SMART-kriterier for målformulering. Ulike praktikere, inkludert Westland (2006) mener at prosjektets mål bør utformes etter SMART regelen for effektiv målformulering. Et prosjektmål bør dermed være spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsbestemt.

Etter informasjon tilegnet gjennom fokusgruppen og dybdeintervjuene betrakter prosjektgruppen prosjektmålet som godt formulert. Det er derimot uenigheter angående hvor spesifikt og ambisiøst målet er. Til tross for dette anser prosjektgruppen utformingen av prosjektmålet som tilfreds. Nedenfor presenteres prosjektgruppens vurdering av prosjektmålet i henhold til SMART-kriteriene. Ut i fra disse vurderingene, vises det at prosjektgruppen anser prosjektmålet som lite spesifikt og ambisiøst, da disse er kriteriene med lavest score. Målet betraktes derimot som meget realistisk og tidsbestemt av alle respondentene.

	CEO	Markeds. Ansv.	CTO	Med. Rådgiver	Rådgiver	GJENNOMSnitt
Spesifikk	5	2	4	2	2	3
Målbart	4	4	4	3	4	3,8
Ambisiøst	5	4	5	2	2	3,2
Realistisk	5	5	5	5	5	5
Tidsbestemt	5	5	5	5	5	5

Ut i fra SMART-kriteriene og subjektive evalueringer, regnes målet som lite *spesifikt*. Dette er fordi prosjektmålet er et åpent mål. Det spesifiserer ikke hvor mange konsultasjoner som er ønsket ved endt prosjekt. Dette målet er slik upresist formulert. Ved å ikke spesifisere hvor mange konsultasjoner er ønsket ved endt prosjekt, vil det være mangel på avgrensning av resultatet. Dette er en fallgrube da målet vil virke abstrakt for prosjektgruppen. Dette fenomenet observeres i prosjektgruppen. En indikasjon er at prosjektgruppen samlet uttrykker målet som lite spesifikt. En annen indikasjon er at det har påvirket progresjonskontroll. Uten

---

å vite hvor mange konsultasjoner som er ønsket ved sluttdato, har ikke prosjektgruppen prioritert progresjonskontroll, da målet virker abstrakt. Det observeres at prosjektgruppen vet lite om effektene av prosjektet, fra uke til uke. Det kan tenkes at et lukket mål vil skape press til å kontrollere utviklingen. Med et lukket mål vil det være mulig å kontrollere fremgang og utvikle prognoser.

Målet er derimot *målbart* til en viss grad, da det er mulig å undersøke antall konsultasjoner som er bestilt via applikasjonen. Det er derimot slik at fordi prosjektmålet ikke er lukket, vil det ikke være mulig å utnytte denne funksjonen ved å kontrollere fremgangen mot antall ønsket konsultasjoner eller utvikle prognoser. Dersom de hadde utformet prosjektmålet til å inkludere et eksakt tall for antall ønskede konsultasjoner, ville det vært mulig å måle utviklingen og avvik fra det eksakte tallet oppgitt i prosjektmålet. Slik ville de også kunnet justert på strategien for finne den som gir mest nytte.

Det kan tenkes at målet ikke er *ambisiøst*. «Økning i antall konsultasjoner» gir ikke uttrykk for eller stimulerer til ønsket prestasjonsnivå for prosjektgruppen. Det er dermed uklart hva som forventes av prosjektmedarbeiderne for å nå målet. Det kan tenkes at målet ikke er utfordrende for prosjektgruppen, da det ikke gir et spesifikt tall for konsultasjoner å strekke seg til.

Til tross for viktigheten av ambisiøse mål, er det også viktig at målet er *realistisk*. En økning i antall konsultasjoner innen juni 2017 er et realistisk mål med tanke på synligheten Eyr oppnår både gjennom samarbeidspartnerne og sosiale medier. Utfordringen er derimot en manglende balanse mellom utformingen av et ambisiøst og realistisk mål, hvor det er en sannsynlighet for at målformuleringen er altfor lite stimulerende.

Prosjektmålet er derimot regnet som *tidsbestemt*, da det spesifiseres når prosjektet ender; «innen juni 2017». Dette gir prosjektgruppen en mulighet til kontroll av prestasjon i forhold til sluttdato. Det virker derimot slik at prosjektgruppen ikke arbeider mot sluttdatoen, til tross for at dette er inkludert i deres målformulering. Deres manglende fokus på sluttdatoen av prosjektet uttrykkes ved at aktivitetene mot målet ikke har en spesifikk start og sluttdato.

*Konkluderende viser dette at prosjektet har mangel på prosjektformalitet.*

*Mangelen på prosjektformalitet har resultert i en uklar målformulering, samtidig*

---

*som en manglende kontroll av måloppnåelsen. Ut ifra det teoretiske grunnlaget om SMART målkriterier, anses prosjektmålet som lite tilfredsstillende.*

### ***Uklar ansvarsfordeling***

Det teoretiske grunnlaget presenterte viktigheten av et ansvarskart for effektiv prosjektgjennomføring. For å vurdere et ansvarskart er det nødvendig å utføre en horisontal- og vertikal analyse (Karlsen 2013).

Prosjektets ansvarskart mangler et vesentlig element i forhold til det teoretiske grunnlaget av Karlsen (2013). Det er ikke oppstilt i ansvarskartet hvem som foretar hovedbeslutninger (B). Prosjektgruppen har ikke en klar prosjektleder, og har slik ikke et prosjektmedlem som foretar hovedbeslutninger og har autoritet. Dette har resultert i en uklar ansvarsfordeling, da det ikke spesifiseres hvem som er ansvarlig for prosjektet. Dette begrunnes med at de har en organisasjonskultur og prosjektkultur som styres av konsensus beslutningstaking, hvor de forsøker å påvirke medlemmenes persepsjon av eierskap til prosjektet. Det observeres derimot at deres mangel på leder- og prosjekterfaring har ført til en desentralisert beslutningsprosess. Det virker til å ha startet som et ønske om å øke eierskap til prosjektet ved en desentralisert beslutningsprosess, men har senere utviklet seg til ansvarsfraskrivelse på grunn av mangel på leder- og prosjekterfaring. Denne ansvarsfraskrivelsen har påvirket utviklingen i prosjektet negativt, da det kreves konsensus for beslutninger. Dette er tidskrevende fordi 4 av 5 medlemmer arbeider på deltid i prosjektet.

En horisontal analyse av ansvarskartet tyder på at prosjektoppgavene er gitt tilstrekkelig ansvar for å bli utført. Den vertikale analysen tyder derimot på at Lind, eier og daglig leder, har fått overflod av ansvar knyttet til prosjektet. Han arbeider på heltid i linjen og deltid i prosjektet. Dette er et resultat av konsensus beslutningstaking, uten en spesifikk prosjektleder. Avdelingsansvarlig for prosjektet, Alkire, er ikke satt opp som prosjektleder, noe som resulterer i uklare forventninger til styring. Det observeres slik også uklarheter i hvem prosjektmedlemmene skal henvende seg til ved spørsmål, innspill og veiledning.

*Dette viser at prosjektet har mangel på prosjektformalitet. Ut fra det teoretiske grunnlaget om ansvarskart og ansvarsfordeling, er det en uklar delegering av myndighet. Deres mangel på prosjektleder har ført til overbelastning på enkelte prosjektmedlemmer, i tillegg til en treg prosjektutvikling.*

---

### ***Prosjektmandat***

Andersen, Grude & Haug (2004) presenterte nødvendige elementer i et prosjektmandat. Disse elementene kartlegger prosjektets retningslinjer. Prosjektet mangler et prosjektmandat. Igangsettelse av prosjektet er en muntlig avtale mellom toppledelsen og avdelingsleder. Denne avtalen er ikke skriftlig og dermed heller ikke formell. Dette viser mangel på prosjektformalitet.

Et prosjektmandat inkluderer en beskrivelse av ***prosjekteier***. Manglende prosjektmandat har resultert i en forsterkning av den desentraliserte beslutningsprosessen. Dette er fordi det ikke eksisterer et dokument som viser hvem prosjektlederen er.

Videre er et prosjektmandat essensielt for å kartlegge prosjektets ***formål og mål***. Ved å ikke utarbeide et mandat, har prosjektmålet også mistet sin formalitet. Dette observeres i mangelen på fokus på prosjektmålet i henhold til sluttdato. Prosjektgruppens prioritering av fremgangskontroll har også blitt negativt påvirket av uformaliteten av målet som et resultat av at det ikke er gjort skriftlig.

Prosjektmandatet viser også ***omfang og avgrensing***. Dette skaper mulighet for bedre prosjektkontroll. Prosjektet startet med å omfatte tre faser: utforme og publisere på Facebook og bloggen, annonsere med Google AdWords og måle effekten. Uten et prosjektmandat som avgrenser prosjektet, har prosjektgruppen sakte men sikkert tilføyet flere faser utover gjennomføringen. Prosjektgruppen valgte å inkludere utforming av en «landing page» i prosjektet. Dette har påvirket prosjektets fremgang, da det førte til overbelastning av arbeidsoppgaver, hvor ulike oppgaver måtte settes på vent og nedprioriteres. Dette har ført til avvik i ønsket progresjon, både tidsmessig, økonomisk og i kvalitet av arbeidet.

*Konkluderende viser fraværet av prosjektmandat mangel på prosjektformalitet. Ut fra det teoretiske grunnlaget om elementer i prosjektmandat, mangler prosjektet kartlegging av essensielle elementer for styring og kontroll. De viktigste manglene er kartlegging av prosjekteier, mål og formål og avgrensing.*

### ***Milepælplan***

I det teoretiske grunnlaget ble det introdusert milepæler som kontrollstasjoner (Karlsen 2013). Milepæler forteller om vi er på riktig kurs mot prosjektmålet. Prosjektet «Content Marketing» mangler en milepælplan. De har derimot

---

utarbeidet en grov aktivitetsplan som forteller at prosjektet er delt inn i tre faser. Dette er derimot ikke kontrollstasjoner med dato for gjennomførelse av aktiviteter.

I følge Andersen, Grude & Haug (2009) utgjør en milepælplan en effektiv kommunikasjonsplan. Mangelen på utarbeidelse av en milepælplan har ført til manglende kontroll av hvilke aktiviteter som skal utføres til når, og sammenhengen mellom disse. Dette observeres i manglende retningsans for prosjektet. Det er usikkerheter rundt hva som skal publiseres av innhold til hvilken dato. I tillegg er en milepælplan viktig å ha som en plan som ikke endrer innhold eller struktur. Dette vil gjøre det enklere å avgrense prosjektet og holde seg til planen. Det kan tenkes at mangelen på milepælplan har ført til tilføyelse av flere faser i prosjektet, da det ikke finnes avgrensninger på hvilke aktiviteter som skal utføres. Tilføyelse av en «landing page» er et eksempel på dette. Denne endringen i planer har ført til overbelastning i prosjektgruppen, og dermed også prioriteringsutfordringer. Prosjektgruppen observeres til å ha problemer med å planlegge hvilke aktiviteter som bør utføres først. Dette kolliderer også med arbeidsoppgaver de har i linjen, da de bare jobber deltid på prosjektet. Dette har videre ført til manglende fokus på kontroll av effekten av prosjektet.

*Konkluderende viser fraværet av milepælplan mangel på prosjektformalitet. Ut ifra det teoretiske grunnlaget, har fraværet av milepælplan påvirket prosjektgruppens kontroll av fremgang i prosjektet, i tillegg til tilføyelse av elementer i gjennomføringen. Dette har ført til overbelastning i prosjektgruppen.*

### **4.3 Analyse av ledelse**

Analysen av ledelse vil være i henhold til emnene om situasjonsbestemt ledelse, prosjektleders oppgaver i tradisjonell- og selvledelse og selvledelse. Deretter vil informasjon tilegnet via fokusgruppen og dybdeintervju sammenlignes med det teoretiske grunnlaget for disse emnene.

#### ***Situasjonsbestemt ledelse***

Thompson (1954) introduserer en modell for ekstern påvirkning på en leder. Hans modell består av komponentene: medarbeiderne, overordnet leder, kollegaer, tid, jobbkrav og bedriftskultur.

I dette prosjektet anses *prosjektmedarbeiderne* også som *kollegaer*, da alle kollegaene i selskapet arbeider i prosjektet. Gjennom deltakelse i prosjektmøter,

---

observeres et klart skille mellom medarbeidernes evne og vilje til å løse en arbeidsoppgave. Dette skillet forklares ved at prosjektmedarbeiderne er motiverte til å utføre arbeidsoppgavene. De mangler derimot evne til å utføre dem. Eier/daglig leder som fremdriftsansvar og markedsføringsansvarlig som er «ansvarlig» for prosjektet, mangler både ledelses- og prosjekterfaring. De andre prosjektmedarbeiderne har heller ingen prosjekterfaring. Deres motivasjon er derimot et resultat av økt eierskap til prosjektet gjennom konsensus beslutningstaking. Ulempen ved at de viktigste prosjektmedarbeiderne mangler ledelses- og prosjekterfaring, er at de mister evnen til å bedømme hvilken type lederstil som bør utføres, basert på kompetansen til de resterende prosjektmedarbeiderne. Det at prosjektet mangler en prosjektleder har resultert i at prosjektmedarbeiderne ikke får tilstrekkelig veiledning og trygghetsfølelse for utførelse av arbeidsoppgaver. Dette observeres også i prosjektmøter, hvor prosjektmedarbeiderne er usikre på utførelsen av arbeidsoppgavene.

Eier/daglig leder blir ansett som *linjeleder*. Hans påvirkning på de resterende prosjektmedarbeiderne har resultert i konsensus beslutningstaking, og mangel på en klar prosjektleder. Hans manglende ledelses- og prosjekterfaring har resultert i pulverisering av ansvar. Gjennom dybdeintervjuet virker dette til å være en ubevist handling. Denne pulveriseringen av ansvar som et resultat av manglende erfaring har etter hvert blitt en norm, og resultert i konsensus beslutningstaking.

Prosjektgruppens *tid* til disposisjon for prosjektutførelsen, anses som fleksibel, basert på prosjektgruppens prioriteringer. Dette reflekteres også i deres prosjektstyring. Mangelen på milepælplanlegging og fast sluttdato for prosjektet, har resultert i lite behov for en autoritær prosjektleder, da det ikke «haster» å utføre arbeidsoppgavene. Dette ser ut til å påvirke prosjektets fremgang negativt.

Basert på *arbeidsoppgavene* utført; utforming, publisering, fremming av innlegg på Facebook, måling før og etter publikasjonene – virker disse arbeidsoppgavene å kunne utføres uten konsensus beslutningstaking. Arbeidsoppgavene er derimot avhengige av hverandre, som krever koordinering av når en arbeidsoppgave kan begynne og når en arbeidsoppgave kan avsluttes. Mangelen på milepælplanlegging har resultert i uklarerheter i dette. Prosjektgruppens valg av lederskapsform stemmer dermed lite overens med deres planlegging av

---

arbeidsoppgaver. Det kan tenkes at en klar prosjektleder med myndighet og autoritet vil være til nytte, da de mangler milepælplanlegging.

*Bedriftskulturen* er preget av uformell ledelse og konsensus beslutningstaking. Denne uformelle lederstilen er et resultat av at dette er et nyetablert entreprenørselskap, hvor de ansatte mangler prosjekterfaring. Medarbeiderne er praktikere med lite administrativ erfaring. Selskaper foretar slik beslutninger i konsensus og har et pulverisert ansvarsforhold. Dette reflekterer dermed deres valgte lederskapsform: selvledelse, preget av konsensus beslutningstaking.

*Konkluderende viser dette at deres valgte lederskapsform ikke er situasjonsbestemt. Prosjektmedarbeiderne mangler kompetanse til å utføre prosjektoppgavene. I og med at linjelederen mangler leder- og prosjekterfaring, har dette resultert i konsensus beslutningstaking og pulverisering av ansvar. Dette er problematisk da det ikke finnes en autoritær prosjektleder som styrer prosjektet. Deres mangel på en autoritær leder er problematisk da de også mangler milepælplanlegging. Dette har påvirket prosjektets fremgang negativt. I tillegg observeres det ikke nødvendighet for konsensus beslutningstaking i forhold til arbeidsoppgavene som skal utføres. Deres lederskapsform, selvledelse, er valgt basert på mangelen på en ledelsesfigur.*

### ***Tradisjonell ledelse vs. selvledelse – prosjektleders oppgaver***

Det teoretiske grunnlaget beskriver at selvledelse skiller seg fra tradisjonell ledelse ved at selvledelse er å lede et team til å lede seg selv. Tradisjonell ledelse handler derimot om direkte ledelse.

Informasjon fra fokusgruppen, dybdeintervjuene og observasjon tyder på at prosjektet styres etter selvledelse. Dette baseres på beskrivelsen av prosjektleders oppgaver av Gersick (1994). Til tross for at «Content Marketing» prosjektet mangler en prosjektleder til å utøve direkte ledelse, ledes prosjektet i form av selvledelse av eier/daglig leder, i og med at han har fremdriftsansvar. Dette vil derimot ikke karakteriseres som tradisjonell prosjektledelse da han ikke gir foreslår løsninger eller spesifiserer problemer. Dette løses i konsensus. Han utøver heller ikke direkte innflytelse, men har pulverisert ansvarsforholdet.

Det er heller ikke slik at eier/daglig leder har utarbeidet planer, da det både mangler et prosjektmandat og milepælplanlegging i prosjektet. Etter tradisjonell ledelse ville han også vært ansvarlig for god prosjektorganisering. I dette tilfellet

---

er det ikke god prosjektorganisering på bakgrunn av manglende prosjektleder og overbelastning. Oppfølging av prosjektet er heller ikke prioritert som et resultat av endring i planer og overbelastning.

Denne type ledelse anses mer som selvledelse da eier/daglig leder oppmuntrer til prøving og selvforsterkning. Han oppmuntrer til selvforsterkning fordi prosjektgruppen ikke har prosjekterfaring, og har slik et ønske om at prosjektgruppen lærer gjennom prøving. Dette begrunnes med at det vil være til nytte i fremtidige prosjekter selskapet iverksetter.

*Det konkluderes med at prosjektet styres etter selvledelse. I neste avsnitt vil det analyseres dersom denne ledelsestilnærmingen er effektiv for prosjektet.*

### **Selvledelse**

Det teoretiske grunnlaget beskriver selvledelse som myndiggjøring av medlemmene, uten direkte styring (Hayes 2002). Informasjon fra fokusgruppen, dybdeintervjuene og observasjon tyder på at prosjektet styres etter selvledelse. For vurdering av om dette er en effektiv styring av prosjektet, vil det baseres på funn fra følgende forskere: Hayes (2002) og Laiken (1994).

Hayes (2002) mener en forutsetning for effektivitet av selvledelse er en veletablert organisasjonskultur. I dette tilfellet kan det tenkes at selskapet ikke har en veletablert organisasjonskultur. Dette baserer seg på at de er et nyetablert entreprenørselskap med ulike forventninger til selskapet og til prosjektet og uten etablerte atferdsnormer. Disse ulike forventningene til prosjektet vises i hvor ambisiøst hver og en av prosjektmedlemmene vurderer prosjektet, jf. Del 4 – analyse, prosjektformalitet, mål. Vurderingene deres varierer fra 5-2 i score. Dette viser at deres forventninger er ulike. I tillegg er organisasjonskulturen uten etablerte atferdsnormer. Dette kommer av at de er nyetablerte, uten godt kjennskap til hverandre eller kunnskap til hvordan arbeidsoppgavene utføres. Dermed er det ikke etablert sosiale normer eller aktivitetsutførelsesnormer.

*Slik kan det konkluderes at selskapet ikke har en veletablert organisasjonskultur, og dermed er etablering av selvledelse ineffektivt etter teorien av Hayes (2002).*

Forskeren Laiken (1994) hevder at selvledelse bør være etablert som et sluttpunkt, etter veiledning og struktur er etablert av en leder (Hayes 2002). I dette tilfellet er det ikke en leder, i linjen eller i prosjektet. Dermed er det ingen spesifikk leder



---

som kan etablere veiledning og struktur. Dette er et resultat av pulverisering av ansvar som har oppstått etter eier/daglig leder sin manglende ledelses- og prosjekterfaring. Hans manglende ledelses- og prosjekterfaring har ført til manglende veiledning av prosjektgruppen og mangel på struktur.

*Slik kan det konkluderes at selvledelse er ineffektivt, da det ikke finnes en leder som kan tilby veiledning og struktur etter teorien av Laiken (1994).*

Videre hevder Laiken (1994) at team som baserer seg på selvledelse er uproduktive. Dette er derimot kun i organisasjoner som ikke tilbyr ledelse med veiledning. Det er konkludert at prosjektet baserer seg på selvledelse. Dermed blir det neste å bekrefte eller avkrefte teorien om at selvledelsesteam er uproduktive. Basert på fokusgrupper og dybdeintervju har mangelen på ledelse resultert i negativ påvirkning på prosjektets fremgang, da det har resultert i konsensus beslutningstaking. I tillegg er det mangel på ledelse og veiledning.

*Dermed bekrefte teorien av Laiken (1994) om at selvledelsesteam er uproduktive, da dette er innenfor en organisasjon uten et fundament for ideell selvledelse.*

#### **4.4 Analyse av beslutningstaking**

Analysen av beslutningstaking vil være i henhold til emnene om konsensus beslutningstaking, prosjektets livssyklus og beslutningspunkt og beslutningstaking i team. Informasjon tilegnet via fokusgruppen og dybdeintervju vil sammenlignes med teori om disse emnene.

##### ***Konsensus beslutningstaking***

Karlsen (2013) beskriver teamstrukturer, hvor egofri teamstruktur er et av disse. Denne prosjektorganiseringen kjennetegnes ved konsensus beslutningstaking. Teamstrukturen for prosjektet «Content Marketing» anses som egofri teamstruktur. Dette baserer seg på prosjektgruppens filosofi om konsensus beslutningstaking og pulverisering av ansvar. Prosjektet mangler en prosjektleder, som har resultert i at beslutninger tas i konsensus. En fordel er at denne strukturen har resultert i en følelse av eierskap til prosjektet for teammedlemmene. Dette observeres i deres høye engasjement og motivasjon til prosjektutførelsen. En ulempe er derimot friksjonsproblemene som har oppstått som et resultat i at medlemmene er heterogene. Deres heterogenitet stammer fra deres ulike roller i prosjektet, samtidig som erfaringer og kompetanse til beslutningspunktene. Dette har ført til en tregere fremgang i prosjektet.

---

*Konkluderende viser dette at prosjektet styres etter konsensus beslutningstaking (egofri-teamstruktur). Dette bekreftes ved deres enstemmighet ved beslutningstaking og pulverisering av ansvar. Det har derimot resultert i friksjonsproblemer som et resultat av heterogeniteten i teamet.*

### ***Prosjektets livssyklus og beslutningspunkt***

Rolstadås, Pinto, Falster og Venkataraman (2014) deler prosjektets livssyklus i faser med beslutningspunkt og aksepteringspunkt. Teorien identifiserer kritiske beslutningspunkt, i tillegg til aksepteringspunkt som krever godkjenning fra en autoritetsperson for fortsettelse - dette sikrer kvalitet og kontroll.

*Beslutningspunktene* bør være spesifisert skriftlig, ved blant annet bruk av milepælplanlegging (Rolstadås, Pinto, Falster & Venkataraman 2014). I prosjektet «Content Marketing» er det ikke etablert en milepælplan. Det betyr at beslutningspunktene ikke er overholdt skriftlig. Dermed kan det diskuteres om beslutningspunktene er i det hele tatt tilfredsstillt, da det ikke finnes noen dokumentasjon på start og slutt av et beslutningspunkt i form av en milepælplan. Beslutningspunktene er derimot tatt i fellesskap i prosjektmøter. Beslutningen om å starte planlegging, utvikling i form av produksjon av innhold til blogg og Facebook, fortsettelse basert på ressurser til rådighet og gjennomføring av prosjektet, er gjort uformelt og i form av muntlige avtaler. Det kan tenkes at beslutningspunktene er dermed overholdt, men uten grunnlag for å sikre kvalitet og ønsket utvikling. *Aksepteringspunktene* er derimot ikke overholdt da det mangler en autoritetsperson i prosjektet. Dermed har det ikke vært mulig for en formell akseptering eller avkastning av prosjektet, da det er etablert en konsensus beslutningstakingskultur. Disse aksepteringspunktene er heller ikke vært mulig å utføre, da det har vært mangel på effekt- og kontrollmåling.

*Konkluderende viser dette at beslutningspunktene er overholdt, uten grunnlag for å sikre kvalitet og ønsket utvikling, da det mangler dokumentasjon på start og slutt av beslutningspunktene. Aksepteringspunktene er derimot ikke overholdt, da prosjektet mangler en autoritetsperson for akseptering eller avkastning av prosjektet. Sammen er dette et resultat på manglende prosjektformalitet.*

### ***Beslutningstaking i team***

Studier av Lachman Guzzo, Salas og Associates (1995) beskriver beslutningstaking i team som en enda mer kompleks oppgave enn individuell

---

beslutningstaking. Videre hevder disse forskerne at beslutningstaking baserer seg på både individuell- og teamprosesser.

Slik vil medlemmene foreta beslutninger basert på informasjonselementer de har tilegnet seg om situasjonen. Dermed vil et team ha ulike informasjonselementer. Slik vil beslutningstakingen være kompleks i et team. Dette observeres også i prosjektet, da de foretar beslutninger i konsensus. Dermed vil beslutninger ikke tas før alle i teamet er enige. Dette er problematisk da medlemmene har ulike informasjonselementer og veier disse forskjellig. Basert på fokusgruppen og dybdeintervjuene har deres beslutningstaking ført til en tregere utvikling i prosjektet. Dette bekrefter at prosjektteamets informasjonselementer er ulike, og hvordan de veier disse, har det resultert i en tregere utvikling. Den tregere utviklingen hadde ikke oppstått dersom teamet ikke hadde ulike informasjonselementer – da hadde alle i teamet vært enige i beslutningene. I tillegg er teamet heterogent. En av de direkte grunnene er at teamet har ulike roller. Dermed vil deres informasjonselementer være ulike, som et resultat av informasjon de har tilegnet via deres aktivitetsutførelse. I tillegg vil viktigheten av informasjonen variere, da det kan tenkes at teammedlemmene baserer deres beslutninger på hva som hadde egnet seg best for deres egen aktivitetsoppgave.

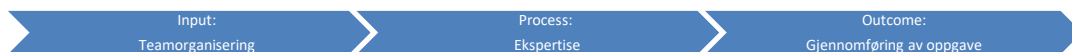
*Konkluderende viser dette at deres konsensus beslutningstaking har resultert i mer komplisert form for beslutningstaking, da informasjonselementene er ulike for hver av prosjektmedlemmene. I tillegg til at teamets heterogenitet gjør at informasjonselementene veies forskjellig. Dette forklarer hvorfor prosjektgruppens beslutningstaking har påvirket prosjektets fremgang negativt.*

#### **4.5 Analyse av effektivitet**

Analysen av effektivitet vil være i henhold til emnet om effektivitet i team. Informasjon tilegnet via observasjoner, fokusgruppen og dybdeintervju vil sammenlignes med teori om dette emnet.

##### ***Effektivitet i team***

Hackman (1987) har utviklet en modell for effektivitet i team (Guzzo, Salas & Associates 1995). Modellen har følgende variabler: input, process og outcome, hvor hver og en av disse variablene påvirker sluttresultatet i teamet.

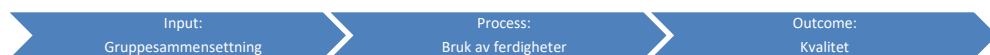


---

Modellen forklarer *teamorganisering* som en av variablene. Teamorganisering handler om ansvarsfordeling og autoritet i teamet, hvor dette kan tildeles ved hjelp av et mandat, aktivitetsorientert WBS eller tradisjoner i teamet. I dette tilfellet har ikke prosjektgruppen en prosjektleder, noe som har resultert i en uklar ansvarsfordeling. Det at prosjektgruppen ikke har et mandat eller milepælplan, har gjort det problematisk å identifisere en ansvarsfigur i prosjektgruppen.

Mangel på autoritet i gruppen har påvirket teamets persepsjon av nivå av *ekspertise* som finnes i teamet. Det at teamet opererer med pulverisering av ansvar har resultert i at prosjektmedlemmene er usikre på om de er i stand til å utføre arbeidsoppgavene deres for å nå målet. Uten veiledning og kontroll fra en prosjektleder, har det oppstått uklarheter til forventninger til oppgaveutførelse. Dette vises i de ulike forventningene medlemmene har til prosjektet. Hvor ambisiøst hver og en av prosjektmedlemmene vurderer prosjektet, jf. Del 4 – analyse, prosjektformalitet, mål, viser at det er uenigheter til forventninger.

Dette har påvirket *gjennomføringen av prosjektoppgavene*. Det observeres et ubalansert ambisjonsnivå blant teammedlemmene.



*Gruppensammensetning* er en annen variabel presentert i modellen. Dette beskriver blant annet lederskapspreferanser, teamlederskapsevner og erfaring innad i teamet. I dette tilfellet har prosjektgruppen ingen leder- eller prosjekterfaring. Denne gruppensammensetningen hvor ingen av medlemmene har leder- eller prosjekterfaring, har ført til usikkerhet når det gjelder hvilke aktiviteter som skal utføres når, i tillegg til håndtering av usikkerhet. Dette har i tillegg blitt forsterket da det ikke finnes veiledning og kontroll fra en prosjektleder. Denne gruppen anses som homogent når det gjelder manglende erfaring.

Dermed påvirker dette prosjektgruppens *bruk av ferdigheter*. Uten leder- eller prosjekterfaring, og heller ingen veiledning fra en prosjektleder, har det påvirket teamets maksimale utnyttelse av ferdigheter. Dette uttrykkes i at medlemmene har utført lignende arbeidsoppgaver tidligere, men ikke har tilstrekkelig ledelse- og prosjektkunnskap, eller veiledning, til å sette det i sammenheng med nåværende arbeidsoppgaver. Dermed blir deres bruk av ferdigheter svekket. Dette vises i manglende retningssans for prosjektutviklingen.

---

Som et resultat av dette har det påvirket deres *kvalitet* på innhold som produseres. Dette merkes på planleggingen av hvert innlegg som skal publiseres, hvor det har blitt lite fokus på opprinnelige kvalitetskriterier og effektmåling.

*Konkluderende viser dette at teamorganiseringen og gruppesammensetningen har påvirket effektiviteten i teamet. Mangelen på prosjektleder og den uklare ansvarsfordelingen har gjort teamet usikre på forventningene til oppgaveutførelsen og dermed også deres ekspertise. Dette har påvirket gjennomføringen av oppgavene. I tillegg har mangelen på ledelse- og prosjekterfaring og veiledning, svekket deres bruk av ferdigheter. Slik har det påvirket kvaliteten på content marketing innholdet som produseres. En økning i prosjektformalitet, ved utvikling av mandat eller milepælplan og etablering av en klar prosjektleder, vil kunne påvirke effektiviteten i teamet positivt.*

#### **4.6 Konklusjon**

Basert på analysen konkluderes det med at «Content Marketing» prosjektet har lav prosjektformalitet. Dette uttrykkes ved at prosjektet ikke styres i tråd med det teoretiske grunnlaget om prosjektets livssyklus. Dermed mangler prosjektet sentrale elementer innenfor det teoretiske grunnlaget for initiering- og planlegging av prosjekter. Et av elementene er en *uklar målformulering* og manglende oppfølging av måloppnåelse. Dette har påvirket progresjonskontroll av prosjektet. I tillegg er det *uklare ansvarsforhold*, uten prosjektleder. Dette har ført til overbelastning på enkelte prosjektmedlemmer, da 4/5 prosjektmedlemmer arbeider på deltid i prosjektet. Deres pulveriserte ansvarsforhold har resultert i en tregere prosjektutvikling, uten kontroll og veiledning. Til sist vises deres manglende prosjektformalitet spesielt i manglende utvikling av skriftlige planer, i form av *prosjektmandat* og *milepælplan*. Dette har resultert i manglende kartlegging av essensielle elementer for styring og kontroll av prosjektet. Denne mangelen på prosjektformalitet har hatt en negativ påvirkning på ledelse, beslutningstaking og effektiviteten i prosjektteamet.

Deres uklare ansvarsforhold, uten en autoritær leder som styrer prosjektet, har vært problematisk. Prosjektgruppen mangler både ledelse- og prosjekterfaring, som har ført til nødvendigheten av konsensus beslutningstaking for å styring. Dermed har deres lederskapsform utviklet seg til selvledelse, basert på mangelen på en ledelsesfigur. Basert på teoretisk grunnlag om effektivitet av selvledelse,

konkluderes det at denne ledelsestilnærmingen er ineffektiv for prosjektet. Det begrunnes med at selskapet ikke har en veletablert organisasjonskultur, da de er nyetablerte entreprenørselskap med ulike forventninger til prosjektet og uten etablerte atferdsnormer. I tillegg forutsetter denne ledelsestilnærmingen veiledning og struktur, noe prosjektet ikke har, da det mangler prosjektleder. Dermed har ikke prosjektet et fundament for ideell selvledelse.

Prosjektet styres i tillegg etter konsensus beslutningstaking. Dette har ført til friksjonsproblemer som et resultat av heterogenitet i teamet. I tillegg har det resultert i en mer komplisert form for beslutningstaking, da prosjektmedlemmene har ulike informasjonselementer og veier disse ulikt. Dette har resultert i en tregere utvikling av prosjektet. Viktige beslutningspunkter i prosjektet er overholdt, men uten grunnlag for å sikre kvalitet og ønsket utvikling, da det ikke er utarbeidet en milepælplan.

Mangelen på prosjektleder og prosjektgruppens manglende ledelse- og prosjekterfaring har påvirket effektiviteten i prosjektteamet. Dette har gjort prosjektteamet usikre på forventningene til oppgaveutførelsen, og slik også deres ekspertise. I tillegg har det påvirket kvaliteten på content marketing innholdet som produseres. Effektiviteten hadde dermed vært høyere med etablering av et mandat, milepælplan og en klar prosjektleder.

#### 4.7 Anbefaling

Basert på identifisering og analyse av problemområder i prosjektet knyttet til prosjektformalitet, ledelse, beslutningstaking og effektivitet, har jeg utarbeidet en modell for anbefaling til selskapet Eyr Medical. Denne modellen inneholder anbefalingsmomenter knyttet til hver og en av diskusjonsemnene. Denne kan benyttes for selskapets vurdering av prosjektet «Content Marketing», i tillegg til retningslinje for videre prosjektarbeid.

Prosjektformalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opprette et mål basert på SMART målkriterier for å sikre effektiv måloppnåelse</li> <li>• Utnevne en prosjektleder for å unngå overbelastning på enkelte prosjektmedlemmer og sikre ønsket prosjektprogresjon</li> <li>• Opprette et formelt mandat for å kartlegge essensielle elementer for styring og kontroll</li> <li>• Opprette en formell milepælplan for å øke aktivitetkontroll og sikre progresjon</li> </ul>
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iversette situasjonsbestemt ledelse i henhold til prosjektteamets kompetanse</li> <li>• Avkaste selvledelse, eller bygge en organisasjon med et fundament for ideell selvledelse</li> <li>• Tilby veiledning og struktur til prosjektmedlemmene for effektivt aktivitetsutførelse</li> </ul>
Beslutningstaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avkaste konsensus beslutningstaking</li> <li>• Utvikling av milepælplan for å sikre kvalitet og ønsket utvikling ved beslutningspunktene</li> <li>• Utnevne en autoritetsperson for aksepteringspunkter i prosjektet</li> </ul>
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utnevne en prosjektleder for å sikre forventninger til oppgaveutførelse, og gjøre teamet trygg på egen ekspertise</li> <li>• Etablere veiledning for teamet for å sikre ideell bruk av ferdigheter</li> <li>• Utvikling av mandat og milepælplan for å sikre effektiv styring av teamet</li> </ul>

---

## SEKUNDÆRKILDER

### **Litteraturkilder:**

(Alfabetisk rekkefølge)

Andersen, Grude og Haug (2004), *Målrettet prosjektstyring*, NKI forlaget

Andersen, Grude og Haug (2009), *Goal directed project management*, Kogan Page

Askheim & Grenness (2008), *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Universitetsforlaget

Gersick (1994), *The international library of management- Group management*, Dartmouth

Guzzo, Salas, and Associates (1995), *Team effectiveness and decision making in organizations*, Jossey-Bass Publishers San Francisco

Hayes (2002), *Managing teams- a strategy for success*, Thomson Learning

Karlsen (2013), *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*, Universitetsforlaget

Remenyi, Williams, Money & Swartz (2005), *Doing Research in Business Management – an introduction to process and method*, Sage

Rolstadås, Pinto, Falster, Venkataraman (2014), *Decision making in project management*, NTNU, Fagbokforlaget

Thompson (1954), *Situasjonsbestemt ledelse*, Universitetsforlaget

Westland (2006), *The project management life cycle*, Method 123

### **Andre kilder:**

Dialog med ansatte i Eyr Medical.

---

## VEDLEGG 1 – «Content Marketing», Prosjektets faser

### Initieringsfasen

- Valg av medlemmer til prosjektgruppen (hvem som skal jobbe på heltid/deltid)
- Utarbeidelse av overordnet mål
- Det blir tatt stilling til om det kreves en rådgivende gruppe
- Muntlig prosjektavtale mellom markedsføringsansvarlig og eier/daglig leder
- Valg av content marketing kanaler som fokus (Facebook og blogg)
- Det blir fastsatt at en oversetter må innleies, da markedsføringsansvarlig er engelsktalende

### Planleggingsfasen

- Det blir fastsatt startdato og sluttdato for prosjektet
- Det blir fastsatt at prosjektet har et totalt budsjettestimat på 44 000 NOK
- Prosjektgruppen møtes for å diskutere ansvar
- Det kjøres anbudsrunder for ansettelse av oversetter av innhold (markedsføringsansvarlig er engelsktalende, en oversetter er dermed nødvendig)
- Opprettelse av en bruker i Google AdWords annonseringsverktøy
- Kontrakt med oversetter blir signert
- Det kjøres idedugnad (brainstorming) om innhold som skal publiseres
- Det utformes en aktivitetsorientert WBS

### Gjennomføringsfasen

- Oppstart fase 1
- Skrive blogginnlegg for uken (Engelsk)
- Sende blogginnlegg for oversetting
- Motta blogginnlegget oversatt til norsk
- Publisere blogginnlegg
- Fremme innlegg på Facebook
- Oppstart fase 2
- Annonser ved bruk av nøkkelord via Google AdWords
- Oppstart fase 3
- Foreta statusrapporter og måling av effekten før og etter publisering (en uke etter publisering)



---

**VEDLEGG 2 – Ansvarskart**

<b>Prosjektoppgaver</b>	<b>Alkire (Mf. ansvarlig)</b>	<b>Lind (CEO)</b>	<b>Reinsnes (CTO)</b>	<b>Gullestad (Med.rådgiver)</b>	<b>Strand (Forretnings- rådgiver)</b>
Utforming av content marketing	U, b	a, I, R	r	R	R
Publisering av content marketing	U, b	a, I			
Annonsering via Google AdWords	U, b	a, I, R	r		
Måling av effekten	U, b	a, I	I	I	I
Blogg og nettside programmering		I, b	a, U, B		

---

## VEDLEGG 3 – Intervjuguide, fokusgruppe

### Introduksjonsspørsmål:

1. Navn
2. Alder
3. Utdanning og erfaring fra tidligere prosjektarbeid
4. Roller i prosjektet
5. Hvem som jobber heltid, og hvem som jobber deltid i prosjektet
6. Antall medlemmer i fokusgruppen

### Prosjektformalitet

1. Hvordan tror dere fremgangsmåten for et prosjekt i et entreprenørselskap skiller seg fra veletablerte selskaper?
2. Tror dere prosjektresultatene hadde vært annerledes ved å være mer formelle i initieringsfasen og planleggingsfasen av prosjektet?
3. Hvordan er kontroll og måling knyttet til prosjektet?
4. Kan dere rangere prosjektmålet i henhold til SMART-kriteriene? Diskuter resultatet. \*Blir tildelt en tabell med SMART-kriteriene for utfylling

### Ledelse

5. Hvordan tror dere den tradisjonelle lederen skiller seg fra lederformen dere praktiserer?
6. Hvordan har det å bare ha 1 heltids prosjektmedarbeider påvirket fremgangen i prosjektet?
7. Hvordan mener dere prosjektorganiseringen fungerer?

### Beslutningstaking

8. Hvem foretar hovedbeslutningene knyttet til prosjektet? Hvordan har det påvirket prosjektets fremgang?
9. Hvordan er makten fordelt mellom dere? Hvordan fungerer det?

### Effektivitet

10. Hvordan betrakter dere måten prosjektet blir styrt på?
11. Hva synes dere om teamsammensettingen for prosjektet?

*Er det noe dere ønsker å tilføye før vi avslutter?*

---

## VEDLEGG 4 – Intervjuguide, dybdeintervju

### Introduksjonsspørsmål:

1. Navn
2. Alder
3. Utdanning og erfaring fra tidligere prosjektarbeid
4. Rolle i prosjektet
5. Heltid eller deltid prosjektmedarbeider

### Prosjektformalitet

- *Hvor i prosjektets livssyklus mener du at dere befinner dere?*
- *Prosjektets mål*
  - Hva er prosjektets mål?
  - Står dette skrevet ned på et formelt dokument for andre prosjektdeltakere å få tilgang til?
  - Kan du gi din score for de forskjellige SMART-kriteriene i henhold til prosjektets mål? \*Blir tildelt en tabell med SMART-kriteriene for utfylling
- *Ansvarsfordeling*
  - Hvem er prosjektleder for prosjektet?
  - Hvordan betrakter du autoriteten til vedkommende?
  - Ser du på prosjektet som godt organisert?
  - Mener du oppgavene er tildelt tilstrekkelig ansvar for å bli utført?
  - Sliter noen prosjektmedarbeidere med overflod av ansvar knyttet til prosjektet og linjen?
- *Prosjektmandat*
  - Hvor viktig mener du tilstedeværelsen av et mandat er for prosjektutførelsen?
  - Hva tror du hadde endret seg dersom det var et prosjektmandat etablert for prosjektet?
- *Milepælplan*
  - Hvor viktig mener du tilstedeværelsen av en milepælplan er for prosjektgjennomføringen?
  - Hvordan tror du en milepælplan hadde påvirket prosjektets fremgang og ansvarsfordeling?

### Ledelse

- Hvordan betrakter du måten prosjektet blir styrt på?
- I hvilken grad er du kjent med begrepet «selvledelse»?
- Vil du karakterisere måten prosjektteamet opererer på som en form for selvledelse?
- Hva er noen administrative fallgruver dere har møtt på underveis i prosjektet?

### Beslutningstaking

- Hvordan foretar dere beslutninger i prosjektgruppen/teamet?
- Hvem har «det siste ordet» når det gjelder beslutninger?
- Hva er positive og negative sider ved denne formen for beslutningstaking?
- Hvordan vil du forklare interaksjonen mellom prosjektmedlemmene/teamet?

### Effektivitet

- Hvordan synes du organiseringen/sammensetningen i teamet har påvirket resultatet i prosjektet hittil?
- Er gruppenormene basert på formelle eller uformelle prosedyrer?
- Vil du si at prosjektgruppen/teamet er heterogent eller homogent?
- Hvordan mener du kompatibiliteten til prosjektteamet er?

*Er det noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?*

---

**VEDLEGG 5 – Funn fra fokusgruppe (forundersøkelse)**

<b>Temaer</b>	<b>Resultat</b>
<i><b>Prosjektformalitet</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektgruppen er praktikere, uformelle i initierings- og planleggingsfasen</li> <li>• Prosjekt målet betraktes som godt formulert</li> <li>• Manglende styringsgrunnlag og kontroll</li> <li>• Lite kunnskap til formelle prosjektprosedyrer</li> </ul>
<i><b>Ledelse</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uformell lederstil som skiller seg fra tradisjonell ledelse</li> <li>• Manglende ledererfaring blant eier/daglig leder og avdelingsansvarlig for prosjektet</li> <li>• Eier/daglig leder har gitt avdelingsansvarlig ansvar uten myndighet</li> <li>• Eier/daglig leder har overflod av ansvar i linjen og prosjektet</li> </ul>
<i><b>Beslutningstaking</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivert prosjektgruppe</li> <li>• Sterk kommunikasjon- og informasjonsdeling i teamet</li> <li>• Konsensus beslutningstaking</li> <li>• Konsensus beslutningstaking har ført til treigere fremgang i prosjektet</li> <li>• Prosjektgruppen føler eierskap til prosjektet</li> </ul>
<i><b>Effektivitet</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektgruppen ser forbedringspotensial i planlegging og organiseringen av prosjektet</li> <li>• Prosjektgruppen anser styring av prosjektet som lite effektiv</li> <li>• Positive til teamsammensettingen for prosjektet, godt samarbeid.</li> </ul>

**VEDLEGG 6 – Funn fra dybdeintervju**

Temaer	Emner	Resultat
<i>Prosjektformalitet</i>	Mål, ansvarsdeling, prosjektmandat og milepælplan	<p>Mål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intet formelt dokument som viser prosjektets mål</li> <li>- Uenigheter mellom eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig angående kriteriet «spesifikt» og «ambisiøst» i SMART-kriteriene <ul style="list-style-type: none"> <li>*Eier/daglig leder mente at begge kriteriene var 5 på skalaen.</li> <li>*Markedsføringsansvarlig mente at målet var lite spesifikt (2), men nokså ambisiøst (4).</li> </ul> </li> </ul> <p>Ansvarsfordeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen klar prosjektleder</li> <li>- Pulverisert maktforhold blant PG</li> <li>- Eier/daglig leder anser organiseringen som lite effektiv da det påvirker fremgangen negativt</li> <li>- Markedsføringsansvarlig er fornøyd med delegeringen av oppgaver</li> <li>- Både eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig føler seg overbelastet</li> </ul> <p>Prosjektmandat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Både eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig anser ikke utforming av prosjektmandat som nødvendig, da de mener det er god kommunikasjon mellom PG</li> <li>- De kan derimot tenke seg at utvikling av et prosjektmandat vil formalisere prosjektet, og kanskje påvirke effektivitet av gjennomføringen</li> </ul> <p>Milepælplan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Både eier/daglig leder og markedsføringsansvarlig ser viktigheten av en formell milepælplan for bedre kontroll</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke utviklet en milepælplan da de allerede har etablert en uformell kultur av praktikere</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	Lederstil, prosjektlederens fallgruver	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begge anser ledelse av prosjektet som effektiv</li> <li>- Begge mangler erfaring innen prosjektarbeid</li> <li>- Karakteriserer deres lederstil som selvledelse</li> <li>- Begge mener selvledelse danner et godt grunnlag for samarbeid og motivasjon</li> <li>- Administrative fallgruver: dårlig oppfølging av prosjektet, uklar ansvarsfordeling, uklare milepæler</li> </ul>
<b>Beslutningstaking</b>	Konsensus beslutningstaking, interaksjonen i teamet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begge mener de opererer med konsensus beslutningstaking</li> <li>- Ingen med høyere makt enn andre, diskuterer seg frem til enstemmighet</li> <li>- Positive sider: Eierskap til prosjektet, en tilhørighet til PG</li> <li>- Negative sider: Påvirker fremgang negativt</li> </ul>
<b>Effektivitet</b>	Sammensetting av teamet, teamets kompatibilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begge mener organiseringen i teamet har påvirket prosjektet positiv, da alle har sin spesielle og verdifulle rolle i prosjektet</li> <li>- Deres konsensus beslutningstaking kultur har derimot påvirket prosjektfremgangen negativt</li> <li>- Begge beskriver PG som praktikere som har lite administrativ erfaring, veldig uformelle prosedyrer</li> <li>- Begge beskriver et godt arbeidsmiljø</li> <li>- Begge ser verdien i PG sin heterogenitet, da deres roller utfyller hverandre</li> </ul>