



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn: Martine Rasmussen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Sammendrag	3
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn for valgt tema	4
1.2 Presentasjon av problemstilling	5
1.3 Definisjon av begreper.....	6
1.3.1 Kommunikasjon	6
1.3.2 Prosjekt	6
1.4 Avgrensning av oppgaven	6
1.5 Oppgavens struktur	7
2 Teori	8
2.1 Hva kjennetegner prosjektledelse?	8
2.2 Hva er en prosjektleder?.....	9
2.2.1 Funksjoner og lederroller	9
2.2.2 Prosjektleders kompass.....	10
2.3 Kommunikasjon	10
2.4 Formell og uformell kommunikasjon.....	11
2.5 Karisma.....	11
2.6 Kommunikasjonsprosessen.....	11
2.7 Prosjektkommunikasjon	12
2.7.1 Kommunikasjonsmatrisen	12
2.7.2 Kommunikasjonsstrategi	13
2.7.3 Intern kommunikasjon i prosjekter	14
2.8 Gevinstrealisering.....	15
2.8.1 Oppfølging av gevinster	16
3 Metode	18
3.1 Kvalitativ metode:	18
3.2 Utvalg og gjennomføring av dybdeintervju.....	19
3.3 Litteratur.....	20
3.4 Reliabilitet og validitet.....	21
3.5 Forskningsetikk.....	22
3.6 Konklusjon metode	22
4 Resultater og funn	23
4.1 Prosjekt og prosjektleder.....	23
4.2 Kommunikasjon	25
4.3 Gevinstrealisering	27

5 Diskusjon	29
5.1 <i>Verdien av kommunikasjon i prosjekter</i>	29
5.2 <i>Verdien kommunikasjon hos prosjektleder</i>	31
5.3 <i>Verdien av kommunikasjon for gevinstrealiseringen</i>	33
6 Konklusjon	38
Litteraturliste	40
Vedlegg 1: Inetvju med informant (1)	44
Vedlegg 2: Intervju med informant (2)	46
Vedlegg 3: Intervju med informant (3)	48
Vedlegg 4: Intervju med informant (4)	52

Sammendrag

I min teoretiske bacheloroppgave ønsket jeg å se på hvilke kommunikasjonsformer og evner en god prosjektleder innehar, og hvor viktig dette er for gevinstrealiseringen i et prosjekt. Dermed ble problemstillingen som følger: *Hva sier faglitteraturen om hvilke kommunikasjonsevner og former, som er viktige for en god prosjektleder, og hvordan påvirker det prosjektets gevinstrealisering?*

En kvalitativ metode er brukt for å tilegne meg kunnskap om dette temaet, og oppgaven er preget av et eksplorativt design, med en fenomenologisk tilnærming. Den er utformet med et teoretisk perspektiv, hvor jeg har anvendt fag- og forskningslitteratur, funnet i bibliotekets databaser. Det teoretiske perspektivet har jeg underbygget ved hjelp av fire dybdeintervju med fire prosjektledere, som jeg mener gjør oppgaven mer virkelighetsnær dagens prosjektledelse.

I drøftingen tas det opp hvilken verdi god kommunikasjon har generelt for et prosjekt, for prosjektleder, og for gevinstrealiseringen. Deriblant er kommunikasjonsevner og former grunnleggende i alle prosjektfasene. Formell og uformell kommunikasjon blir belyst i forhold til hva det innebærer for blant annet informasjonsformidling, beslutningstaking, evaluering og samhandling. Det blir tatt opp viktigheten av prosjektleders kommunikasjonsevner og dens egenskaper, og hvordan det påvirker gevinstrealiseringen.

Prosjektkommunikasjonen kan settes på prøve om ikke god kommunikasjon er tilstede, noe som igjen avhenger av prosjektleders egenskaper og ferdigheter. For å skape forståelse, eierskap og evne å måle gevinstrealiseringen, er en avhengig av god kommunikasjon. Det formidler informasjon, styrer, løser konflikter, og skaper samspill. En prosjektleder har mange roller å fylle, og avhengig av et helhetlig bilde, altså prosjektleders kompass. Prosjektets gevinstrealisering er dermed avhengig av kommunikasjon i alle ledd.

1 Innledning

Når muligheten for å skrive en teoretisk bacheloroppgave åpnet seg, bestemte jeg meg tidlig dette semesteret for å gå for den fremstillingen. Grunnen til det, er at jeg liker å fordype meg i et emne, og bruke tid på å søke etter fagstoff. I tillegg har jeg god erfaring med det, så jeg var trygg i valget mitt.

Etter endt kurs i prosjektledelse satt jeg igjen med en oversikt over hva prosjektledelse *er*, hvordan man arbeider med det i praksis, og hva det vil si å styre et prosjekt i riktig retning – rett og slett *målrettet prosjektstyring*. En prosjektleder skal forholde seg til flere mennesker i løpet av et prosjekt, både opp til ledelse, ut til kunder og interessenter og til prosjektteamet. Av egen erfaring i arbeid med mennesker vet jeg også hvor viktig det er å kunne tilpasse seg de man skal forholde seg til. For å kunne, blant annet, gi riktig informasjon, få et godt arbeidsmiljø, skape forståelse for de oppgaver en skal utføre, og et få en god flyt og et godt samhold, er *kommunikasjon* vesentlig. Jeg mener god kommunikasjon er «nøkkelen til suksess», enten det er i privat eller jobbsammenheng, mellom to personer, flere, og mellom ledelse og medarbeidere som skal utføre de oppgaver som kreves. Vi sto fritt til å velge hvilket tema som skulle være med i denne oppgaven så lenge det var i relasjon til prosjektarbeid, og jeg mener kommunikasjon absolutt er relatert til det.

Med den tankegangen begynte jeg tidlig å tenke på hva jeg kunne fordype meg i, og tenkte på hva det er som gjør at prosjekt, og organisasjonen oppnår suksess. Hvordan spiller kommunikasjonen en rolle i det? Og har man et fokus på det som prosjektleder? Hva har det å si for et endelig resultat?

1.1 Bakgrunn for valgt tema

I dagens samfunn jobbes det med prosjekt i både små og store skala. Historisk er prosjektarbeid ingen ny form å produsere noe på. I prinsippet ble all produksjon gjennomført som prosjekter, før masseproduksjonen gjorde inntog (Rolstadås, 2018).

En av fallgruvene i et prosjekt kan være dårlig kommunikasjon, og at prosjektlederen ikke følger opp sine medarbeidere på en strukturert måte. Usystematisk og uformell kommunikasjon er ikke godt nok, selv om det er betydningsfullt. Et fastlagt mønster til faste tider er nødvendig for å sikre at medarbeiderne ikke mister respekt for oppfølgingen (Andersen, Grude og Haug, 2017). Fravær av god kommunikasjon i prosjekter er en enkeltfaktor som har ført til de største negative resultater. Det er det som motiverer teamet i arbeidet med kreativ prosjektløsning. Det er «limet» og er vesentlig. Grunn til handling, styring og kontroll, koordinering, utvikling og endring, kulturbygging og beslutningstaking er bare noen av faktorene som påvirkes av kommunikasjon (Johannessen og Rosendahl, 2010).

I denne oppgaven vil jeg ta for meg hvor viktige kommunikasjonsevner og former er for et prosjekts gevinstrealisering. Kommunikasjon er en kritisk del mellom mennesker, ideer og informasjon. Kommunikasjon er grunnlaget for samarbeid, noe som igjen fører til prosjektets harmoni, og om det resulterer i prosjektsuksess (Kolternová, Samáková & Sujánová, 2013). Prosjektledelse inneholder elementer som ledelse av tid, kostnad, kommunikasjon, kvalitet, risiko eller omfanget av prosjektet. Hvert felt kan betraktes som et sett av begrensninger, og hver av de kan avgjøre om et prosjekt resulterer i suksess eller ikke (Relich, 2013).

Nøkkelen til en organisasjons suksess er effektiv ledelseskommunikasjon. Hvordan ledere kommuniserer, altså hvordan de utvikler og formidler kunnskap er hva ledelseskommunikasjon i bunn og grunn dreier seg om (Brønn, 2014). Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. Ledelse og kommunikasjon er tett sammenvevd, og ledelse kan sies å være en egen form for kommunikasjon. Å tenke store tanker om fremtiden er ikke tilstrekkelig for en leder, fordi en også må evne å føre budskapet frem via kommunikasjon. (Arnulf, 2014).

1.2 Presentasjon av problemstilling

Problemstillingen min har jeg valgt ut ifra min bakgrunn for valg av tema som skrevet i forrige delkapittel. Jeg mener den er relevant for prosjektledelse og at den er aktuell. Det jeg ønsker å oppnå er en forståelse av hvor viktig

kommunikasjon er fra start til slutt, og om man som prosjektleder har fokus på det i sin arbeidshverdag. I arbeid med mennesker henger kommunikasjon tett sammen, og jeg mener god kommunikasjon kan skape gode resultater, både for et prosjekt, men også for en selv og andre. Derfor ble min problemstilling for denne bacheloroppgaven som følger:

Hva sier faglitteraturen om hvilke kommunikasjonsevner og former, som er viktige for en god prosjektleder, og hvordan påvirker det prosjektets gevinstrealisering?

1.3 Definisjon av begreper

Kommunikasjon, prosjekt, prosjektledelse og gevinstrealisering er sentrale begreper i problemstillingen og oppgaven. Kommunikasjon og prosjekt er definert her, men for videre utdypning velger jeg å henvise til teorikapittelet.

1.3.1 Kommunikasjon

Communicare; det latinske ordet for kommunikasjon oversettes med «å gjøre felles» (Arnulf og Brønn, 2014).

1.3.2 Prosjekt

Projicere; det latinske ordet for for prosjekt som oversettes med «frem» og «å kaste», altså «å kaste frem» (Karlsen, 2017). Det finnes flere definisjoner av hva et prosjekt er, men jeg har her valgt Rolstadås (2011) sin versjon som definerer prosjekt som «Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsrammene» (Rolstadås 2011 I: Karlsen, 2017).

1.4 Avgrensning av oppgaven

I oppgaven vil jeg fokusere på kommunikasjonsevner og former, med fokus på prosjektleder i en organisasjon. Dette fordi jeg mener det er viktig å ha et fokus på hvordan prosjektleder jobber for å skape motivasjon og glede hos de som er under en, og for å nå de mål en har satt seg. Motivasjon hos prosjektteamene blir nevnt, men ikke utdypet videre på grunn av oppgavens omfang, det samme med tillit. Jeg har fokus på kommunikasjon, og hvordan det bidrar til gevinstrealiseringen

tilknyttet til et prosjekt, og *prosjektleder*. Jeg har ikke fokus på hvordan en prosjektleder utfører styring, eller hvordan prosjektleder jobber konkret i forhold til tid, kostnad eller kvalitet, selv om det nevnes. Sagt enkelt ønsker jeg å ha fokus på det menneskelige spekteret som en prosjektleder innehar, og hva som gjør det viktig. Jeg har ikke valgt å avgrense oppgaven til ett konkret prosjekt, en konkret prosjektmetode, eller et enkelt firma. Altså utdyper jeg ikke om fossefallsmetode, prince2, eller scrum, men tar forbehold om at leseren vet forskjellen på dem da det nevnes i oppgaven. Jeg tar heller ikke høyde for kjønn, aldersgruppe, eller personlige forhold, men tar utgangspunkt i at det er voksne personer med erfaring som prosjektleder.

Jeg mener dette er viktig å formidle uansett hvor og hvordan en jobber. Noe jeg selv har erfaring fra, fra mitt eget arbeidsliv. Kommunikasjon er et stort og omfattende tema, og på grunn av oppgavens omfang går jeg ikke videre inn på kommunikasjon opp mot kunder, interessenter, myndigheter, presse, eller faggrupper som arbeider i prosjektet. Med andre ord ligger fokuset mitt på kommunikasjonen innad i en virksomhet hva gjelder prosjektlederen.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1 omhandler innledning, presentasjon av tema og hvorfor denne problemstillingen er valgt, i tillegg til avgrensning av oppgaven. Kapittel 2 er teorikapittelet hvor jeg gjør rede for hva prosjektledelse, kommunikasjon og gevinstrealisering er og innebærer. I kapittel 3 kommer det frem hvilken metode jeg har brukt og hvordan jeg har jobbet for å tilegne meg en dypere forståelse om dette emnet. Kritikk av metoden, og hvordan jeg har søkt etter litteratur er også med. Resultater og funn, som har sitt utspring i mine dybdeintervjuer, kommer frem i kapittel 4. I kapittel 5 diskuterer jeg ulike faktorer relatert til min problemstilling, og jeg bruker det jeg har innhentet fra teori, forskning, og informanter. Kapittel 6 er konklusjonen på oppgaven.

2 Teori

I dette kapitlet tar jeg for meg teori jeg mener er relevant for problemstillingen. Det vil si prosjektledelse og prosjektleder, samt dens funksjon og roller, i tillegg til prosjektleders kompass. Kommunikasjon og prosjektkommunikasjon, og gevinstrealisering med KPI.

2.1 Hva kjennetegner prosjektledelse?

Effektivt lederskap kan defineres som «Styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål» (Prabhakar 2005, Turner og Müller 2007 i: Karlsen 2017, s 112). Å påvirke andre menneskers atferd i en retning man normalt ikke hadde valgt, for å oppnå resultater gjennom dem er hva lederskap handler om. Lederen kan være en person, posisjon eller en aktør. Ledelse kan være en aktivitet eller et fagområde, og lederskap kan være en prosess, politikk eller et nettverk (Karlsen, 2017).

Hersey og Blanchard (I: Karlsen, 2017, s. 114-116) skiller mellom fire alternative lederstiler. *Instruerende lederstil* preges av enveiskommunikasjon. Hva, hvordan og når det skal være ferdig bestemmes av prosjektleder. Prosjektleder definerer den enkeltes rolle i prosjektet og tar beslutninger alene underveis.

Rådgivende lederstil åpner opp for toveiskommunikasjon. Prosjektleder har både en styrende og støttende rolle. Prosjektleder tar initiativ, planlegger og kommer med forslag til løsninger i tillegg til å la medarbeiderne komme med innspill og meninger. For å skape motivasjon må det forklares og selges inn løsninger, og på den måten la medarbeiderne få et eierskap til utfordringene. I en *medvirkende lederstil* går kommunikasjon begge veier. Ansvar og myndighet gis til medarbeidere i større grad, altså at prosjektleder har en mindre styrende stil. Dette grunnet kompetanse og arbeidserfaring medarbeiderne sitter på. Prosjektleder er mer til støtte, hjelp og oppmuntring. *Ved en delegerende lederstil* er det liten grad av involvering fra prosjektleder på grunn av selvgående medarbeidere som kan, og vil, løse oppgavene på egen hånd. Prosjektleder får oversikten gjennom fortløpende tilbakemeldinger og rapporteringer.

2.2 Hva er en prosjektleder?

Den viktigste personen i et prosjekt er prosjektlederen. Det er en person med flere roller, for eksempel den som motiverer, tar beslutninger og innhenter ressurser. En prosjektleders oppgaver er mange, det kan være planlegging, budsjettere og organisere team. Det totale ansvaret for gjennomføringen av prosjektet og resultatene som skapes ligger hos prosjektleder (Karlsen, 2017).

2.2.1 Funksjoner og lederroller

En prosjektleder har mange roller, både interne og eksterne, og noen kan være viktigere enn andre. Lederrollen vil si den utøvende funksjon som leder.

Mintzberg (1994) har definert tre lederroller. Informasjonsrolle, beslutningsrolle og mellommenneskelig rolle (I: Karlsen, 2017). Disse til sammen utgjør ti lederroller.

Informasjonsrolle vil si at en leder er både minitor, disseminator (informasjonsformidler), og talsperson. Det innebærer å søke informasjon fra omgivelsene rundt bedriften. Det for å identifisere trusler og muligheter, fordi en er på jakt etter å gjøre sin organisasjon bedre. I tillegg er lederen en informasjonsspreder som sprer informasjon rundt i bedriften, og internt sender det en mener er vesentlig for andre medarbeidere.

Beslutningsrolle vil si at en leder fungerer som entreprenør, ressursallokerer, forhandler og konfliktløser. Innenfor sitt eget ansvarsområde skal leder ta initiativ til nye løsninger, og igangsette tiltak. I tillegg skal en fordele tid, penger og ressurser. Lederen er en viktig person i forhandlinger, og må av og til tre inn i konflikter både internt og eksternt.

Mellommenneskelig rolle er at en leder fungerer som frontfigur, personalleder og kontaktperson. En symboliserer ofte en leder med organisasjonen, og et forbilde for sine medarbeidere. Som personalleder bruker en tid både på motivasjon og rekruttering. Det vil si at i det daglige må en leder håndtere oppgaver som motivering, delegering, konfliktløsning, og anerkjenning. I tillegg opererer lederen som en nettverksbygger med eksterne aktører som kan gi verdifull informasjon til organisasjonen (Karlsen, 2017).

2.2.2 Prosjektleders kompass

For at prosjektleder skal kunne ivareta et helhetsperspektiv på et prosjekt, kan en rette blikket i seks ulike retninger. På den måten kan en løse mange oppgaver og utfordringer underveis. Disse retningene utgjør prosjektleders kompass, og er listet nedenfor (Karlsen, 2017, s. 123).

- *Se oppover*: Forholde seg til oppdragsgiver (eier/sponsor).
- *Se bakover*: Forholde seg til fremtiden og resultater som skapes. For at prosjektets mål skal nås må arbeidet styres og følges opp.
- *Se innover*: Forholde seg til egen innsats og sin utøvelse av lederskap, og tilpasse sin lederstil i positiv retning.
- *Se nedover*: Forholde seg til den enkelte medarbeider og teamet som helhet.
- *Se fremover*: Planlegge arbeidet slik at prosjektet blir utført i henhold til plan.
- *Se utover*: Forholde seg til brukere, og andre interessenter, av prosjektets leveranser.

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon består av formulering, overføring, mottak av verbale og ikke-verbale meldinger som gir respons, evaluering og mulig korreksjon (Gillard og Johansen, 2003). Kommunikasjonsbegrepet er komplekst, men ser ut til å handle mer om en prosess enn en tilstand. Det finner sted mellom flere mennesker og knytter dem sammen, og har et objekt eller innhold som gjøres felles. Det er vanlig å snakke om to kommunikasjonsperspektiver. Det ene perspektivet er kommunikasjon som *overføring* av et budskap, det vil si en enveisprosess, fra en avsender til en mottaker. Effektiv formidling av budskap står i sentrum. Det andre perspektivet er kommunikasjon som *deling* av et budskap. Gjennom kommunikasjon opprettholdes felleskapet, og det blir en kontinuerlig læringsprosess.

Kommunikasjonsperspektivene er viktige for å skille intern og ekstern kommunikasjon i en organisasjon, og de gjør det mulig å analysere, forklare og forstå. I tillegg påvirker de hvordan ledere, medarbeidere, kommunikatorer eller

markedsførere kommuniserer og håndterer kommunikasjons spørsmål. (Arnulf og Brønn, 2014).

2.4 Formell og uformell kommunikasjon

Hva en oppfatter som formell eller uformell kommunikasjon dannes av menneskers kultur, miljø og situasjon. Formelle situasjoner med tilhørende kommunikasjon er ofte bevisst og upersonlig. Rapporter og orienteringer sees på som formell kommunikasjon. Det følger en bestemt hensikt eller agenda. Uformell kommunikasjon er typisk ad-hock samtaler. Det er preget av spontanitet og mellommenneskelig kjennskap (Müller og Turner, 2004).

2.5 Karisma

Karisma betyr «gave» eller «hellig gunst». Det blir ofte referert til trekk eller personligheter med sjarm og tiltrekking, og en utpreget evne til å overbevise og forføre, igjennom å kommunisere på flere plan. Karisma blir ofte assosiert med personlighet, men er noe som eksisterer som en sosial relasjon mellom personer. Det som skiller karismatiske personer fra ikke-karismatiske er atferdskomponenter som; forhold til nåværende situasjon, mål for organisasjon, visjoner, hvilken måte de utviser atferd, vilje til personlig risiko, personlig makt og hvordan de er orientert mot endringer (Kirkhaug, 2014).

2.6 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen omfatter en sender og en mottaker. Sender vil si den/de som sender en melding. Informasjon, ideer, holdninger eller følelser man ønsker å formidle blir igangsatt av senderen ved hjelp av koding, altså verbale eller non-verbale symboler. Mottaker er den/de som mottar og tolker meldingen som er gitt, og de symboler som er brukt i den (Karlsen, 2017). For å forstå kommunikasjonsprosessen er det vesentlig å vite hva elementene betyr. Sender/avsender refererer til den som tar initiativ til en kommunikasjonsprosess, og mottakeren er den som godtar meldingen. Avsender og mottaker kan endre roller underveis. Budskapet refererer vanligvis til verbale og ikke-verbale signaler som formidles av kommunikator i prosessen. Kanal er det mediet eller verktøy som brukes for å formidle meldingen. Koding er en kryptering, hvordan en

oversetter en ide eller tanke slik at andre kan forstå den, mens dekoding vil si mottakerens forståelse av kodingen slik det gir mening. Tilbakemelding skaper en toveis retning av meldingen, altså mottakerens svar. Støy kan være en barriere som fører til at en ikke forstår meldingen, for eksempel fremmedspråk eller skrivefeil (Holzmann og Panizel, 2013).

2.7 Prosjektkommunikasjon

I prosjektsammenheng blir kommunikasjon ofte tatt for gitt, og blir instrumentelt behandlet. Oppmerksomheten går ofte til de oppgavene prosjektet skal utføre. Kommunikasjon og kommunikasjonskapabiliteter betyr ekstremt mye for gjennomføringen av prosjekt, især om det er et temporært system. I prosjektsammenheng er kommunikasjon en spesiell utfordring. Og det som topper listen av problemer og utfordringer som rapporteres er nettopp dårlig og mangelfull kommunikasjon. På en annen side, om kommunikasjonen fungerer effektiv, bidrar den sterkest til resultatene (Johannessen og Rosendahl, 2010).

2.7.1 Kommunikasjonsmatrisen

Ny teknologi, nye organisasjonsformer og økende endringstakt, endrer måten man kommuniserer på. Nye måter å lede og organisere på, endrer også kommunikasjon. Dette gjør at vi har behov for å vite hvordan andre organisasjonskulturer kommuniserer, for at egne budskap skal nå frem, noe som gjelder alle nivåer fra individ til institusjon. Å tenke i relasjoner og nettverk, for systematisk å kunne se konsekvenser og sammenhenger på kort og lang sikt er viktig for å klare seg i en tid med økt endringstakt og kompleksitet (Johannessen og Rosendahl, 2010).

Uansett hvor god man er til å kommunisere vil en, bevisst eller ubevisst, stille seg spørsmålet «Hva ønsker du å oppnå med kommunikasjonen?». Kommunikasjon bør designes rundt et mål, om man skal oppnå noe med det, noe som vil gi økt effektivitet. Sluttresultat, det du skal oppnå, eller prosessresultatet, hvordan du oppnår det, gir grunnlag for vurdering av kommunikasjon som formidles (Johannessen og Rosendahl, 2010).

Kommunikasjonsmatrisen (jf. Figur 1), tar for seg kommunikasjon med tanke på hvem som sender hva, med hvilken kanal og med det resultat som kommer frem. En mening og et mål er som regel intensjonen bak kommunikasjon (Johannessen og Rosendahl, 2010).

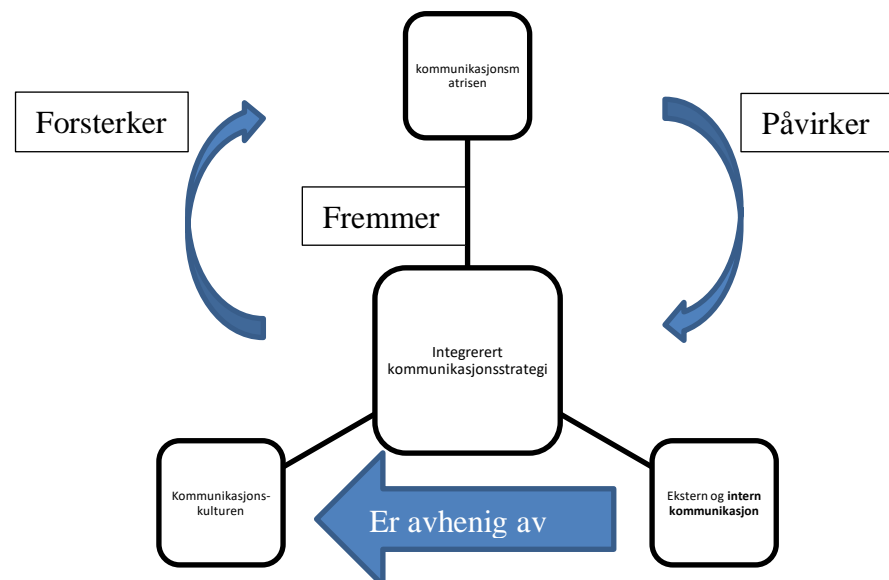
Folk	Beskjeder/budskap	Medier	Virkning/resultat
<ul style="list-style-type: none"> •Intensjoner •Mentale modeller •Meninger 	<ul style="list-style-type: none"> •Informasjon •Relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> •Kanal •Kontekst •Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> •Ønsket virkning •Ikke ønsket virkning

Figur 1: Kommunikasjonsmatrisen (Johannessen og Rosendahl, 2010. s, 89)

2.7.2 Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategi er en kobling av elementene i kommunikasjonsmatrisen (jf. Figur 1). «Hvem kommuniserer hva over hvilke kanaler til hvilken målgruppe, med hvilken virkning?» (Johannessen og Rosendahl, 2010. s, 168).

Kommunikasjonsmatrisens relasjon til kommunikasjonsstrategi (jf. Figur 2) gir føringer for både intern og ekstern kommunikasjon, og hva de er avhengig av.



Figur 2: kommunikasjonsmatrisens relasjon til kommunikasjonsstrategi (Johannessen og Rosendahl, 2010. s, 168).

2.7.3 Intern kommunikasjon i prosjekter

Det er fire hovedfunksjoner i kommunikasjonen mellom personer i prosjekter. En sosial funksjon som dreier seg om å skape fellesskap og samhørighet i prosjektteamet. Identitet og motivasjon hos prosjektdeltakerne skapes ved ekspressiv kommunikasjon. Informasjonsfunksjonen handler om å innhente informasjon, og overføre den, i tillegg til å skaffe kunnskap internt og i forhold til interessenter. Kontrollfunksjonen er siste ledd, og skal påvirke handlinger og holdninger til prosjektører ved hjelp av en resultatorientert kommunikasjon (Karlsen, 2017)

Oppnåelse av gode resultater i en virksomhet står i direkte kobling mot god internkommunikasjon. Kommunikasjonssystemer bidrar til overføring av informasjon, i tillegg til at det starter en kreativ motor, noe som fins hos de ansatte, men sjelden blir anvendt. Det er systemer som gir inspirasjon og motivasjon til folk for å kunne ta del i forretningsutvikling, samt at det integrerer selve virksomheten. Altså et system som bidrar til felles identitet. Effektiv internkommunikasjon kan gi en følelse av å bli tatt alvorlig for den enkelte og teamene. Det bidrar også til gjensidig interesse og troverdighet til ledelsen.

Internkommunikasjon kan deles i to (Johannessen og Rosendahl, 2010. s, 170):

1. Ansatte kommuniserer med ledelsen
2. Ledelsen kommuniserer med ansatte

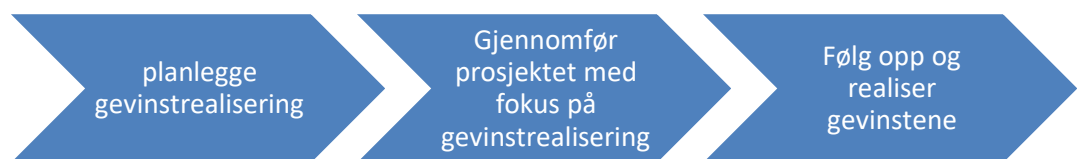
Intern kommunikasjon er ofte synonymt med at ledelsen kommuniserer med de ansatte. Kommunikasjonssystemer er en kontinuerlig forbedringsprosess for at de ansatte skal kunne utvikle ideer, konsepter og budskap til ledelsen. Noe som ikke vil genereres, om det ikke prioriteres av ledelsen.

Et tredelt hierarki av budskap er et enkelt grep når ledelsen kommuniserer med de ansatte. Det handler om at de ansatte først trenger å vite hvordan de skal utføre jobben. Hvordan avdelingen, teamet eller gruppen utfører funksjoner, og hvordan de eventuelt skal forbedre egne eller andres prestasjoner. Hierarkiet understreker rett og slett de ansattes grunnleggende behov for å bli sett, og deres mestringsbehov, i tillegg skaper det tillit (Johannessen og Rosendahl, 2010).

Motivasjon og entusiasme i en virksomhet, skapes av effektiv internkommunikasjon. Dette er spesielt viktig for virksomheter som enda ikke har fått et sterkt navn, omdømme eller merkevare. Hovedårsaken til at mange prosjekter opplever dårlige resultater på gjennomføring, kvalitet eller kostnad, er dårlig internkommunikasjon. Det er også viktig å nevne at det påvirker virksomhetens merkevarebygging og har dermed direkte relasjon til eksternkommunikasjon (Johannessen og Rosendahl 2010).

2.8 *Gevinstrealisering*

Et effektmål skal beskrive de gevinster oppdragsgiver var tenkt til å nå ved å gjennomføre et prosjekt. Dette bør skje ved oppstart av prosjektet, fordi det vurderer gevinstmuligheter. Først etter at prosjektet er avsluttet ser man om det realiserer gevinster (Karlsen, 2017).



Figur 3: *Gevinstrealiseringsprosess* (Karlsen, 2017, s. 488).

Det er viktig å gjøre et godt forarbeid for å sikre størst mulig gevinst av prosjektet. Og for å planlegge gevinstrealisering innebærer det å:

Utarbeide en gevinstrealiseringsplan: En plan som har forankring i effektmålet, som er mandatskrevet. Målet gir rammen for gevinstene. Planen bør inneholde forventet gevinst, tiltak som kreves, organisering av realiseringen, hvem som er ansvarlig og når gevinstene skal tas ut. Planen må utarbeides tidlig i prosjektet, og i samarbeid med målgruppene som er involvert, og til slutt godkjennes av ledelse (Karlsen, 2017).

Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser: det er ofte nødvendig med organisatoriske endringer for å kunne ta ut gevinsten fra et prosjekt. Det kan være

vanskelig for mange å se hvilke gevinster som kan oppnås, så derfor er det viktig å starte endringsprosessene tidlig (Karlsen, 2017).

Fordele roller og ansvar for gevinstrealisering: På grunn av at det er mange involvert i prosjektet, er det viktig med en klar og tydelig ansvarsfordeling, så tidlig som mulig. Prosjektlederens ansvarsområde, i tillegg til å lede prosjektet, vil kunne være å involvere interessenter, integrere prosjektet i endringsprosessen, gi informasjon og kunnskap under implementeringen av prosjektet (Karlsen, 2017).

Tilrettelegge for maksimering av gevinstmuligheter gjennom hele prosjektet: Under hele prosjektperioden bør en ha fokus på gevinstrealiseringen for å forebygge forhold som kan redusere det (Karlsen, 2017).

Forberede oppfølging og måling av gevinster: Det er viktig at det etableres gode prosedyrer for oppfølging og måling i ettertid, for å unngå en demotiverende effekt (Karlsen, 2017).

2.8.1 Oppfølging av gevinster

Realisering av gevinster skjer ikke over natten, men ofte over tid som en del av daglig arbeid i organisasjonen. Det er hos daglig ledelse og brukerne, at nøkkelen til gevinst ligger, fordi det er de som kan påvirke løsningene. Linjeledelsen kan legge til rette og påvirke hvordan leveransen av prosjektet fungerer i praksis. Leder og arbeider har mulighet til å se hvilke utfordringer eller problemer som har oppstått (Karlsen, 2017).

Det kan være nyttig å se på flere kategorier av gevinster. Man kan skille mellom planlagte og ikke planlagte gevinster (Sørgaard et.al. 1997 i: Karlsen, 2017). De gevinstene som ble lagt til grunn for da investeringsvurderingen ble gjennomført, er de planlagte. De som ikke er planlagt er de mulighetene man ser i løpet av prosjektet, og som er kan være verdifull. Økt produktivitet, økte inntekter, bedre arbeidsmiljø, reduksjon i kostnader, effektivisering, bedre kundelojalitet, økt sikkerhet og høyere kompetanse, er alle eksempler på hva gevinster kan være.

En del av arbeidet er å finne ut i hvilken grad gevinstene er oppnådd. Noen gevinster lar seg måle, mens andre ikke. En grunn kan være fordi det blir for

kostbart, tidkrevende og komplisert, men det er allikevel ingen unnskyldning for ikke å måle de man kan. Målingene er viktig for rettferdiggjøring av investeringen, og kan bidra til at man setter inn økt innsats hvor det er mangel på gevinst. Måling av gevinstrealisering kan skje ved hjelp av intervju/samtale, observasjon, spørreskjema eller KPI (Karlsen, 2017).

KPI (Key Performance Indicator), er Kvantifiserbare parametere for måling av gevinster. De kan være definert for å måle interne prosesser, organisasjon og medarbeidere, kunder, kvalitet, markedsposisjon, økonomi og finans. KPI må være entydig, enkle, relevante og forståelig for at de skal være lett å måle, og egnet for kommunikasjon. For eksempel kan en KPI være antall oljefat et produksjonsskip skal levere når det er i stabil drift (Karlsen, 2017, s. 493).

3 Metode

I dette kapitlet gjør jeg rede for hvordan jeg har løst oppgaven i forhold til den problemstillingen jeg har. Jeg gjør rede for valg av metoder, og hvordan jeg har søkt etter relevant fag- og forskningslitteratur. Jeg presenterer i tillegg utvalg og gjennomføring av dybdeintervju, og ser på om metoden som er brukt, er reliabel og valid. Kritikk av metoden og etisk perspektiv har jeg også med.

3.1 Kvalitativ metode:

Jeg startet denne oppgaven med at jeg hadde et sterkt ønske om å skrive en teoretisk besvarelse. Derfor er min oppgave i utgangspunktet basert på litteratur fra fag- og forskning som er gjort tidligere. Jeg ble også anbefalt av min veileder å foreta intervju, både fordi det ville underbygge teorien, samt øke forståelsen, men også fordi det ville gjøre oppgaven mer interessant og virkelighetsnært. Siden jeg har fokus på menneskers opplevelser og oppfatninger i denne oppgaven, ble det naturlig å gå for en kvalitativ metode.

Kvalitativ metode er en måte å nærme seg virkeligheten på. Dette kan være menneskers egne ord, eller handlinger en observerer fra de samme menneskene (Askheim og Grennes, 2014). Det skiller altså mellom observasjon eller intervju når man skal samle inn egne, kvalitative data, dog er de ikke absolutt. Intervju bygger på samtalen mellom informanten og forskeren, og både intervju og observasjoner vil ofte materialiseres i tekst, slik som i denne oppgaven (Christoffersen, Johannessen og Tuftem 2011).

Med den bakgrunn i at jeg vet lite om temaet jeg har valgt fra før, er et eksplorativt design relevant for min oppgave (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Innenfor eksplorativt design finnes det flere andre typer. Fenomenologisk tilnærming er bant annet en type (Askheim og Grennes, 2014). Å utforske og tilegne meg mer kunnskap, og en dypere forståelse er selve hensikten med denne oppgaven. I en fenomenologisk tilnærming er *meningen* med handlinger eller ytringer relevant. Virkeligheten blir konstruert av mennesker, og «for å forstå verden, må vi forstå mennesket» (Christoffersen, Johannessen og Tuftem, 2011, s. 87). De intervjuene jeg har utført er derfor relevant for å få en dypere forståelse av

hvordan virkeligheten er. Et viktig moment er å gjengi ord og uttrykk informantene selv har kommet med, fordi min egne forståelse, holdning og kunnskap kan ha farget intervjufasen. I tillegg har det vært viktig å være bevisst på mine egne holdninger og forventninger, for å unngå å «overse» funn som kan stride imot (Askheim og Grennes, 2014).

3.2 Utvalg og gjennomføring av dybdeintervju

Jeg har utført dybdeintervju med fire forskjellige prosjektledere som representerer ulike firma. Informant 1 er prosjektleder og jobber i reklame og PR-bransjen. Informanten har jobbet flere steder som prosjektleder, og har derfor en bred erfaring innen området. Informant 2 jobber og har noen års erfaring som prosjektleder innen TV og media. Informant 3 har i dag et porteføljeansvar, og er indirekte involvert i flere prosjekter samtidig, men før det har informanten erfaring som prosjektleder, da innen byggeprosjekt. Informant 4 er tilknyttet et konsultentselskap, og har ansvar for prosjekter som går på forretningsrådgivning og utvikling av systemer.

Alle firmaene er store innen sitt fagområde, og alle prosjektlederne har noen år med erfaring bak seg som det. Jeg ser på det som en fordel at de er forskjellige, fordi jeg mener det gir et bredere syn på hvordan en prosjektleders hverdag kan se ut med tanke på kommunikasjon. Jeg ser også på det som en fordel at firmaene er stor, og leverer prosjekter av størrelse. Jeg mener det gir tyngde til hva informantene mine har sagt, og derav tyngde relatert til denne oppgaven.

Som forberedelse utviklet jeg en semistrukturert intervjuguide. Det gjorde at jeg fikk anledning til å be respondenten utdype eller legge til spørsmål om jeg lurte på noe relatert til hva som ble snakket om. I tillegg ga det en frihet til informantene, slik at de kunne gå over på et tema når det var naturlig, og ikke nødvendigvis «etter skjema». På denne måten ble intervjuene mer en samtale, siden jeg ikke trengte å følge intervjuguiden slavisk (Christoffersen et.al, 2011). Jeg forsøkte likevel å få stilt spørsmålene i logisk rekkefølge, og utarbeidet intervjuguiden deretter. Det ble noen spørsmål for å introdusere, og sette svar i perspektiv, og noen som gikk konkret på problemstillingen.

På to av fire intervju ble det tatt lydopptak. Dette for å sørge for at informanten fikk snakke fritt, og ikke ble avbrutt under samtalen på grunn av skriving. Rett etterpå skrev jeg ned notater av inntrykk jeg hadde, og dagen etter ble de transkribert og analysert. På den måten hadde jeg det friskt i minnet, og minimerte sjansen for at noe ble utelatt. Begge informantene godkjente bruk av lydopptak. På de to andre intervjuene jeg foretok, brukte jeg ikke lydopptak, noe som gjør meg kritisk til mine kilder. Jeg ønsket å forsikre meg om at jeg fikk med alt som ble sagt, og skrev alt der og da, noe som førte til at det tok rundt 1,5 timer å ha et enkelt intervju. Etterpå sørget jeg for å analysere og nedskrive de funn jeg hadde opparbeidet så raskt som mulig, og senest dagen etter, og mener jeg på den måten har sikret for reelle funn.

Informasjon jeg har fått fra informantene er, i henhold til forvaltningsloven §13 (2018), taushetsbelagt. Som Christoffersen et.al. (2011) skriver, innebærer dette all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner. De intervjuene jeg har foretatt vil jeg av den grunn sikre anonymitet, og jeg opplyser derfor ikke om navn, alder, kjønn og navn på firma som er tilknyttet til den enkelte. Jeg velger å kalle mine informanter I(1), I(2), I(3) og I(4) for å skille hvem som har sagt hva i resultatkapittelet, diskusjonen og vedleggene mine.

3.3 Litteratur

Jeg har brukt pensumlitteratur og selvvalgt litteratur for å belyse problemstillingen. I søk etter fag- og forskningslitteratur har jeg brukt skolens bibliotek, og relevante databaser som ligger der. I tillegg har jeg brukt Google Scholar. Søkeord som «communication», «Project management», «results», «success», og «project benefit realisation», er brukt alene, eller sammen. Jeg har truffet og fått opp mange artikler, noe som har gjort at jeg har måttet lest nøye, og være kritisk til de jeg har brukt. Tidshorisont, om teorien har gyldighet for det aktuelle tidspunkt har noe å si for om forskningen jeg har gjort er relevant i dag (Christoffersen et.al. 2011, s. 45). Derfor har jeg i søkene forholdt meg til artikler av nyere dato, noe jeg definerer som 15 år her. Det skal dog nevnes at jeg har brukt en artikkel fra Harvard Business Review fra 1979, men den var såpass konkret at jeg anser den som relevant her. I tillegg har jeg sett etter artikler som er

fagfelleverderte, grunnet dens kvalitetssikring. For å unngå å få en fortolket tekst, har jeg så langt det lar seg gjøre forholdt meg til originalutgaver. Jeg har da oppsøkt originalutgavene hvis det har vært referert til andre forfattere i artikkelen. Likevel har jeg noen ganger måtte bruke sekundærlitteraturen, men har da vært kritisk til det som er blitt skrevet, og obs på at det kan ha blitt preget av forfatterens syn. Bøker fra pensum i kurset har jeg benyttet, da jeg anser de som troverdige kilder av den grunn. Derfor har jeg ikke gått til originalkilder når jeg for eksempel har referert til boken Karlsen (2017). Mange av forskningsartiklene er skrevet på engelsk, noe som har ført til en god del oversettelse. Språket kan være kritisk for om jeg har tolket det som forfatteren ønsker, men jeg har forsøkt å hente ut essensen av artiklene for å få frem budskapene. Jeg har derfor ikke fokusert på enkeltord og setninger når jeg har oversatt, og mener det har gitt meg en fordel i tolkningen.

3.4 Reliabilitet og validitet

Før vi vurderer resultatene må vi spørre om de er til å stole på, og om de er gyldige (Gripsrud, Olsen og Silkoset, 2016). Reliabiliteten sier oss noe om hvorvidt resultatene av undersøkelsen er pålitelig, og om andre forskere vil kunne få samme resultat ved reproduksjon av forskningen (Askheim og Grennes, 2014). Å forholde meg objektiv ved dybdeintervjuene har vært et mål fordi jeg ønsker å oppnå krav om etterprøvbarehet. Det er viktig å nevne at spørsmål kan tolkes forskjellig fra person til person, noe som gjør det vanskelig å oppnå hundre prosent reliabilitet. Jeg har i søk av litteratur stilt krav om at dataene støtter opp om min teori om at kommunikasjonsevnene til prosjektleder er viktig for et prosjekts resultat. Selv om noen artikler har handlet om kommunikasjon og ledelse, har jeg fokusert på innholdet og det totale budskap.

Måling eller testing av resultatene er ikke gjort, i og med at kvalitativ forskning ikke måler eller tester holdninger og atferd i den forstand. Dermed er det vanskelig å si hvordan validiteten er. Validiteten går på nettopp om man har målt og testet det man skulle (Gripsrud et.al. 2016). I kvalitative metoder er det helhetlige bildet ofte viktigere (Askheim og Grennes, 2014). Jeg har derfor hatt fokus på å forholde meg til tema, både ved intervju og i søk av litteratur.

3.5 Forskningsetikk

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) sier at forskning som gjøres er av stor betydning for samfunnet, den globale utviklingen, og for enkeltmennesker. I tillegg er det en maktfaktor. Dette er grunnen for at forskning skal foregå på etisk forsvarlige måter. Prinsippene for etisk ansvarlig forskning er *respekt, gode konsekvenser, rettferdighet, og integritet*. Deltakende personer skal behandles med respekt, man skal som forsker etterstrebe de gode konsekvensene av arbeid, forskningsprosjektet skal være rettferdig forankret, og man plikter å opptre ansvarlig, åpen og ærlig ovenfor kolleger og det offentlige.

Dette er prinsipper jeg har fulgt når jeg har utøvet min forskning i denne oppgaven. Jeg har passet på å behandle de involverte med respekt og ydmykhet, da spesielt mine informanter. Jeg har lagt vekt på å være ærlig ovenfor dem slik at de vet akkurat hva min oppgave handler om, og ovenfor mine funn. Jeg etterstreber at denne studien skal være til nytte og få et godt utfall, og er ansvarlig for det jeg selv har skrevet.

3.6 Konklusjon metode

For å konkludere i henhold til den metoden jeg har brukt, vil jeg si at jeg har gjort mitt beste for å innhente relevante funn, og få reelle resultater som er så virkelighetsnært som mulig. Å få et helhetlig bilde har vært et mål jeg har tilstrebet. Allikevel vil jeg si at dette er et tema som kan forskes mer på, og gå enda dypere i. for å være kritisk til meg selv kunne jeg fått inn flere informanter i oppgaven, for å generalisere det enda mer, men siden jeg primært etterstreber en teoretisk forankring, var dette et bevisst valg fra min side i denne oppgaven.

4 Resultater og funn

Jeg har utført 4 dybdeintervjuer, som har gitt meg god innsikt og forståelse for hvordan en prosjektleder arbeider med internkommunikasjon, og hva en har fokus på for å oppnå ønsket resultatet i et prosjekt. Resultatene fra intervjuene jeg har hatt, vil jeg dele opp i tre temaer, for å gjøre det oversiktlig, og for å sette det i sammenheng med problemstillingen.

De informantene jeg har brukt, representerer fire ulike firma, med forskjellig kompetanse. For å skape tyngde vil jeg derfor presentere dem innledningsvis før jeg går over i hva funnene fra dybdeintervjuene er. *Informant(1)* representerer et reklamefirma som består av mange ansatte, og hvor lønnsomheten i bedriften er svært god. De gjør ulike prosjekter relatert til bransjen, og leverer til både små og store virksomheter som er kundene deres. *Informant (2)* jobber i TV-bransje hvor det er svært mange ansatte, men hvor de gjør prosjekter av forskjellig størrelse. Disse prosjektene varierer ut ifra hvem som er målene, og det kan representere ulike kjønn, alder, kultur eller grupper, men hovedmålet er å treffe ut til samfunnet vårt. *Informant (3)* representerer et firma av stor skala, hvor det er mange ansatte og avdelinger. Firmaet bedriver byggeprosjekter, både store og små, innenlands og utenlands, som for eksempel kan forskyve vannkraft, energi eller aluminium. Dette vil dermed si at prosjektene er i millionskala. *Informant(4)* representerer et konsulentfirma i IT-bransjen, og er ledende innen sitt felt. De leverer store prosjekter til virksomheter både i Norge og internasjonalt.

4.1 Prosjekt og prosjektleder

Ved nåværende tidspunkt kan informantene fortelle at de jobber med merkevarekampanje parallelt med produktkampanje, et tenåringsdrama, utbyggingsprosjekt og IT. I tillegg kommer det frem at det varierer om prosjektleder har ansvaret for ett eller flere prosjekt samtidig. En kan for eksempel ha ansvaret for flere prosjekt samtidig, mens en annen har ett prosjekt i fokus frem til det er levert. En er indirekte involvert i flere prosjekt samtidig, mens en har mer et ansvar innenfor forretningsutviklingen til bedriften. Det kommer også frem at type og omfang av et prosjekt, også skiller metoden som brukes, om det for eksempel er SCRUM eller fossefallsmetode.

Hvem som setter i gang prosjekt i de ulike firmaene er forskjellig. Det kan være egne rådgivere og konsulenter som er kundeeiere, og som setter i gang prosjektene for deres kunder - de er prosjekteier, og prosjektleder jobber tett med dem. Allikevel kan det forekomme små prosjekt som kommer direkte fra selve kunden til prosjektleder. Prosjektleder kan være med på å komme med ideer til prosjektene frem i tid, men at det til slutt blir avgjort fra leder oppover i systemet. I et firma har de prosjekt av større skala, og har egne sjefer ute på forskjellige anlegg, som ser og har ansvar. I tillegg er det en organisasjon som driver anleggene fra dag til dag, og som melder inn notifikasjoner. De ser og har ansvar for hva som må vedlikeholdes og melder problemer inn til ledelsen som igjen avgjør hva som prioriteres ut i fra hva som er mest kritisk, eller gir en bra businesscase. I et konsulentfirma kan det være kundene, som gjerne er store virksomheter, som melder et behov er det kundene, og som setter i gang prosessen.

Jeg stilte spørsmålet om hvilke egenskaper de selv mener er viktige hos en prosjektleder, og fellestrekket er å *se* de andre man jobber med. Tilpasse seg mange forskjellige folk som har ulik måte å kommunisere på, være tydelig og skape et *eierskap* til prosjektet over hele linjen. Samtidig må en klare å gi rom for å gjøre sine oppgaver. Det er en viktig egenskap å få folk til å føle at de er like mye verdt. Det er ikke et mål å skape et hierarki. Det er en viktig egenskap at en prosjektleder er i stand til å delegere, gi autonomi, og ikke holde informasjon *tilbake*. Det er viktig at en ledelse setter *hvorfor*, foran *hva* og *hvordan*.

Informantene påpeker viktigheten av personlig engasjement. De ser på det som vesentlig for et godt resultat. Et prosjekt kan «stå og falle» på engasjementet fra prosjektleder. I tilfeller hvor prosjektleder har ansvaret for flere prosjekt samtidig, må en prioritere hvilket som får mest energi, selv om en alltid gjør sitt beste for kunden. En høy grad av indre motivasjon har en smittende effekt på hele teamet.

En prosjektleder skal fylle noen roller, og derfor stilte jeg spørsmål om prosjektlederne selv er bevisste på det. De sier de at det er en viktig del av jobben. Samtidig som man skal være åpen og medmenneskelig, har man også en

beslutningsrolle. Dette kan også være utfordrende, og spesielt om man er på samme alder. *Informasjonsrollen* kommer tydelig frem i møter. Relasjonsdelen er viktig for å få frem det beste i hver enkelt, og skape en felles identitet og *eierskap*. I tillegg er det en rekke beslutninger som må tas, noe som gjør det viktig å balansere rollene sine som prosjektleder.

4.2 Kommunikasjon

På spørsmål om hva kommunikasjon betyr for prosjektlederen blir det brukt begrep som «alfa omega», «avgjørende», «åpenhet», «lojalitet» og «veldig mye» - sterke ord som forteller viktigheten av kommunikasjon. Prosjektlederen må evne å kommunisere med alle involverte, noe som er avgjørende for prosjektet.

Internkommunikasjonen er avgjørende, mister man den kan det hende man ikke får levert et prosjekt. At man er tydelig, åpen og ydmyk skaper lojalitet. Respekt for ulike faggrupper, men samtidig se helheten er viktig for å skape en god kommunikasjon. Det kan bli dårlig samspill om ikke internkommunikasjonen er på plass. Kommunikasjon er en ekstremt viktig egenskap hos en dyktig prosjektleder, og kommunikasjon er avgjørende for delegering av oppgaver. Har du i tillegg karisma, har du også det lille ekstra. Det skaper tillit, ærlighet og motivasjon. Det er avgjørende for forståelse for hva som skal gjøres, det får frem utfordringer, og *kritisk informasjon*.

Det varierer noe hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes hos informantene. Et fellestrekk er *digitaliserte løsninger*. Skype, meldingstjenester, delingsløsninger med forum, intranett, aktivitetsplanleggere er nevnt.

Prosjekthåndbok/prosjektprosessen understrekes som det viktigste, i tillegg er det rapporter til organisasjonen, til ledelsen, og ut til kunder. Møter er også en del av kommunikasjonskanaler som brukes. Styringskomite (/møter), kundemøter, interne møter, en – til – en med hver enkelt i prosjektteamet, og gruppemøter. Ofte fastsatt og avsatt til å løse ulike problemstillinger.

Utfordringer ved kommunikasjonskanalene er at det blir for mange digitale kanaler, at implementering av kanalene kan bli utfordrende, og at det igjen heller blir en tidstyv enn mer effektivt. Det kan være vanskelig å skille mellom en hastesak man kan ta digitalt der og da, og noe som krever et møte.

Informasjonsformidling kan være utfordrende fordi folk er lokalisert på flere områder. I tillegg er det forskjell i å formidle administrative beskjeder, og den kreative biten av prosjektet, noe som gjerne er en *følelse*. Et ønske er gjerne å skape en «single point of contact», altså en felles plattform for deling av informasjon og kunnskap, men er utfordrende fordi ulike plattformer dekker ulike behov. Det er en kritisk faktor å kunne gjøre nettopp dette, fordi i man i dagens samfunn ønsker å spre kunnskap og informasjon raskest mulig på tvers, og opp og ned. For noen er det å ha en sterk delingskultur essensielt.

Rapporter brukes både internt og eksternt for å få status på for eksempel økonomi og videre arbeid. I tillegg brukes de for evaluering, og hva en kan gjøre annerledes. Grad av rapportbruk avhenger av hvor stort prosjektet er, og hvilken metode som brukes. Prosjektrapporter inneholder en rekke faste ting som viser verdi av arbeid som er utført, faktiske kostnader, hvor man er i forhold til milepælsoppnåelse, kvalitetsplan, bilder og status. I tillegg inneholder de stakeholdermanagement, myndigheter en må være i kontakt med, og HMS som går på avvik, timer, skader og øvelser. Rapporter er sterkt knyttet opp mot mål og resultat. De evaluerer prosjektet og prosjektlederen. Evaluering går på de mål en har satt for en stund tilbake, både individuelle og delte.

Informantene har erfaring med at kommunikasjonen i et prosjekt har svekket gevinsten, noe som har gitt videre læringsutbytte til andre prosjekt. Grunnen til det var at visjonen og målet ikke var tydelig nok, noe som ga lærdom i hvor viktig det er å tegne det opp for alle involverte fra start. En har erfaring med utfordringer knyttet til ekstern kommunikasjon og implementering av en leveranse. På grunn av dårlig kommunikasjonsarbeid var også endringsmotstanden og villighet til endring lav. Endringsledelse hadde ikke nådd ut, noe som viser seg å være ganske typisk. Kultur og geografiske hinder kan også svekke kommunikasjonen. Når det skjer blir det misnøye, folk kan bli reservert og likegyldig, eller sint og frustrert. Folk håndterer situasjoner forskjellig. Dette viser at ekstern kommunikasjon gir utslag på intern kommunikasjon.

4.3 Gevinstrealisering

Ved spørsmål som gikk på gevinstrealisering har informantene forskjellig syn. Det viktigste for noen firma er at kunden er fornøyd. En har fokus på å treffe en målgruppe, samt skape en «bus» og få gode seertall. I tillegg til at alle på teamet føler høy grad av trivsel og engasjement, og at folk skjønner hvorfor de jobber med det de gjør. En mener det viktigste i alle prosjektene de har, er det det ikke har vært noen skader på verken personell (det viktigste), utstyr, ytre miljø eller omdømme. I tillegg skal de ivareta CSR (Corporate Social Responsibility). Gode resultater på HMS er for eksempel hva en legger i et godt resultat. Dette, i tillegg til å levere innenfor tid (før fristen), under budsjettet, til riktig kvalitet, altså selve prosjekttriangelet. Foran dette igjen er det viktigere at prosjektet treffer det *behovet* det var ment til å gjøre, og at det blir en langsiktig suksess. Eiffeltårnet blir nevnt som et godt eksempel. Gevinstrealiseringen, at kunden faktisk får en *reell nytte* av det de har levert, og at et resultat bør være målbart. I tillegg handler det om kostnadsoptimalisering, gjerne reduksjon, økt omsetning eller økt tjenestekvalitet ut til sluttbruker.

Det er et stort fokus på mål, resultat og gevinstrealisering underveis. En legger gjerne en strategi sammen med kunden, og er med på å utforme oppgaven. Det er viktig å forstå *hvorfor* en går i gang med prosjektet, hva som er motivasjonen bak investeringen og hvorfor man skal gjøre den. Når en oppdaterer prosjektprosedyrer og ved opplæring av nye er dette av høy prioritet. Å planlegge, og få fram en god businesscase er «ekstremt» viktig, fordi resultat og gevinstrealiseringen blir veldig tydelig når en har gjort et godt forarbeid. Et nøye forprosjekt grunnlag for at gode beslutninger kan tas tidlig. I tillegg må en definere KPI for hvordan en skal måle resultat gjennom hele prosjektet. Det gjelder delleveranser som skal måles og testes, og ved å ha forskjellige milepæler er det dermed høy sannsynlighet for at ting blir fulgt opp og levert. Et viktig moment er å ikke blande roller og ansvar for mye i definering av KPI.

Kriterier for å oppleve suksess for prosjektleder er å være et godt team, drive lønnsomt, føle eierskap til prosjektet, bli sett og hørt, i tillegg til indre og ytre motivasjon. Det påpekes at «Prosjektet skal være større enn oss». Det handler om omdømme, størrelse og økonomi, og det kan være å styrke samfunnet vi lever i.

Det kan også være et sett av KPI hvor kriteriene går på HMS, kvalitet, kost og fremdrift.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte problemstillingen som lyder som følger,

Hva sier faglitteraturen om hvilke kommunikasjonsevner og former, som er viktige for en god prosjektleder, og hvordan påvirker det prosjektets gevinstrealisering?

Jeg har delt diskusjonen opp i tre delkapitler for å gjøre det mer oversiktlig for leser. Som tidligere nevnt tar jeg utgangspunkt i teorien jeg har anskaffet, fag- og forskningslitteratur, og fire dybdeintervjuer. Med denne refleksjonen ønsker jeg å se om det er samsvar mellom teori og praksis. De overordnede temaene er, verdien av god kommunikasjon i prosjekter, for prosjektleder og i forhold til gevinstrealiseringen.

5.1 Verdien av kommunikasjon i prosjekter

Kommunikasjon kan sies å være den viktigste ferdigheten i livet. For at kommunikasjon skal virke effektivt er en avhengig av aktiv lytting, det vil si at lytteren er fokusert på hva som blir formidlet (Kraus, 2006). Altså innebærer kommunikasjonen alle ledd i kommunikasjonsprosessen (jf.kap. 2.6). Allikevel er det ofte at kommunikasjon kan være vanskelig med tanke på å formidle informasjon, og i tillegg kan det svekke resultatet av et prosjekt (Vedlegg 1 og 2). Dette understreker at kommunikasjon ikke bare er kommunikasjon, det er komplekst (jf.kap. 2.3).

God kommunikasjon er i følge Chen, Huang, Wei og Wei (2013) å forstå meldingen tydelig, istedenfor å bare godta budskapet. Det kan oppnås om menneskene er i stand til å konversere, lytte og skrive effektivt, og er grunnlaget for et prosjekts integrering. Prosjektkommunikasjon (jf.kp. 2.7) er åpenbart viktig for å holde interessenter informert om status, fremgang og effekten av prosjektet, men det er også en nøkkelfaktor for prosjektets overordnede suksess (Horine 2013). Det kan for eksempel være «lotto» om du oppnår suksess hvis du ikke har kommunikasjonsferdigheter, og det er mangel på tydelige tilbakemeldinger. Det krever dermed at de du har rundt deg, faktisk er i stand til å levere (vedlegg 3).

Grunnen til nettopp dette er at kommunikasjon blant annet administrerer forventninger, styrer prosjektgruppen, er konfliktreducerende og skaper omdømme (Horine 2013). Dette er grunnlasten som må være på plass i kommunikasjonsferdigheter, og innehar man karisma (jf.kap. 2.5), har en i tillegg det lille ekstra som prosjektleder (Vedlegg 3).

Som det kommer frem av resultater og funn i kap 4.2, er kommunikasjon vesentlig for samspill, delegering av oppgaver, informasjonsformidling og gevinst. Kommunikasjonsstrategi gir føringer for intern og ekstern kommunikasjon (jf.kap. 2.7.3), og kobler elementene i kommunikasjonsmatrisen (jf.kap. 2.7.1) sammen. Det handler om meningen og målet bak det du kommuniserer, og i følge Chen et.al. (2013) er frekvens, innhold, form og retning de viktigste aspektene ved kommunikasjon.

Om ekstern kommunikasjon svekkes, går det også ut over den interne kommunikasjonen i virksomheten (jf.kap.4.3). De fire hovedfunksjonene innen intern kommunikasjon står i direkte kobling mot gode resultater (jf.kap. 3.7.3) Med riktig bruk av kommunikasjonsverktøy kan en forbedre prosjektproduktiviteten, legge til rette for åpen kommunikasjon, og bygge sterke bånd til interessentene. Derimot kan feil valg skape misoppfatninger, forvirring, og svekke forhold til interessenter (Horine, 2013). Teknologiske og virtuelle kommunikasjonsverktøy er et fellestrekk for prosjektledelse (Jf.kap 4.2). Utfordring med det er for eksempel at det kan bli for mange digitale plattformer å forholde seg til (jf.kap. 4.2). Bawden og Robinson (2008) trekker frem at problemet med den digitale overgangen, er at informasjon er tilgjengelig i et større format, med tanke på at det brukes et bredt spekter av medie- og informasjonskanaler. Dermed er filtrering av all informasjonen betydelig. Et annet relevant poeng blir derfor å forstå de styrker og svakheter ved det verktøyet som benyttes, slik at du bruker det som best egner seg for målgruppen, og selve innholdet i meldingen (Hornie, 2013). På en annen side er det å skape et «single point of contact», utfordringen med digitale plattformer, da det skal dekke mange behov (Vedlegg 4). I et integrert system er det ulike forhold som påvirker kommunikasjonen, og tele- og internettverktøy er blitt nødvendig for effektiv informasjonsflyt (Carvalho 2014).

Formelle prosjektrapporter gir mer kontroll for ledelsen, over prosjektet (Müller og Turner, 2004). Øverst på listen over kritiske suksessfaktorer i prosjektledelse, står vanligvis kommunikasjonsstyring (Muszyńska, 2016), og det kommer frem at deling av kunnskap og informasjon, er nettopp det (jf.kap 4.3). Som sagt i kap. 4.2. brukes rapporter både internt og eksternt for å opplyse om status, videre arbeid og evaluering. De er i direkte tilknytning mot mål. Allikevel er det varierende grad av rapportbruk, noe som kommer an på prosjektets størrelse og metode som brukes, om det er fossefall eller SCRUM. (Vedlegg 4). På en annen side er den uformelle kommunikasjonen viktig for å kunne hente ut det beste, og bli kjent med de man jobber med (Vedlegg 3). Som studien i Carvalho (2014) bemerket, er ansikt til ansikt kommunikasjon viktig fordi personlig kontakt er avgjørende for effektiv prosjektkommunikasjon (jf.kap.2.7). Dette innebærer blant annet å være tydelig, åpen og ydmyk (Vedlegg 2). Uformell kommunikasjon kjennetegnes av en typisk ad-hock samtale (jf.kap. 2.4). Den er spontan og skjer på mellommenneskelig grunnlag (Müller og Turner 2004).

Dagens samfunn er opptatt av å dele. Vi deler alt fra personlig innhold til kunnskap, og informasjon – vi er en delingskultur, og det er kritisk for suksess. Kommunikasjon gir også motivasjon, forståelse, og prestasjoner (Vedlegg 4). Det er grunnlaget for gevinstrealiseringen, og det er viktig i alle ledd. Derimot har vi sett at kommunikasjon kan gi lærdom, frustrasjon, sinne, reservasjon og likegyldighet. Folk er forskjellig, og må behandles forskjellig. En takler noen ting bra, mens den andre gjør ikke det. (jf.kap.4).

5.2 Verdien kommunikasjon hos prosjektleder

Kompleksitet og omfang er sentrale faktorer i prosjektledelse, og en prosjektleder brukes i små og store prosjekter for koordinasjon mellom spisskompetanse (Aderton, Eidem og Hernandez, 2011). Som nevnt tidligere har en prosjektleder mange roller å oppfylle (jf.kap. 2.2.1), og de tre lederrollene går på informasjon, beslutninger og det mellommenneskelige (jf.kap. 2.2.1). Det er viktig å være bevisst på de ulike rollene en innehar, men det kan noen ganger være utfordrende (jf.kap. 4.1). Prosjektleders kompass bidrar til å løse utfordringer (jf.kap. 2.2.2),

og er et verktøy for å evaluere seg selv og prosjektet (Aakre og Scharning, 2016). Man evaluerer både delte mål og individuelle mål (jf.kap. 4.2).

Det er ekstremt viktig med kommunikasjonsferdigheter og intern kommunikasjon for å kunne evne å delegerer oppgaver (jf.kap. 4.2) En prosjektleder kan utøve mange forskjellige lederstiler, blant annet en delegerende (jf.kap. 2.1). Tydelig, åpen og ydmyk ovenfor kollegaer er også viktig, og det å være åpen skaper en toveis kommunikasjon opp og ned i organisasjonen (Vedlegg 2). Mister man kommunikasjon kan det skape dårlig samspill (Vedlegg 1), og det mellommenneskelige har mye å si for skapelsen av trygghet (Vedlegg 4). Dette beviser at de ulike lederstilene (jf.kap 2.1) må kombineres og er vanskelig å skille helt fra hverandre.

Vi mennesker er alle forskjellige i måten vi er på, noe som også gjør at en prosjektleders personlige egenskaper er vesentlig (jf. kap. 4.1). Prosjektleders personlige egenskaper kommer tydelig frem når internkommunikasjonen svekkes (jf.kap. 4.1) Å *se* personen en skal jobbe for å kunne tilpasse seg den enkelte er viktig for å bli sett og hørt av den andre (Vedlegg 1), i tillegg må en tilstrebe å gjøre de man har rundt seg *gode* (Vedlegg 2). Det vil si at man må, som prosjektleder, klare å få frem det beste av hver enkelt, og relasjon er dermed viktigere enn man ofte tenker over. Samtidig må beslutninger tas. Tas de ikke, og noe skulle skje, står man der med et ansvar en ikke kan «rømme» fra (Vedlegg 3). Dermed er det viktig å balansere beslutningsrollen og den mellommenneskelige rollen (jf.kap. 4.1). Dette henger samtidig sammen med informasjonsrollen, fordi den mellommenneskelige rollen skaper tillit og relasjon slik at ærlighet fremmes, og dermed blir det lav takhøyde for å få frem kritisk informasjon. Har en ikke en leder som stiller seg bak, vil dette være vanskelig (Vedlegg 4). Generelt vil en god prosjektleder forlate sitt ego ved døren (Aderton et.al. 2011), noe som gjenspeiles i resultatene (jf.kap.4.1). Prosjektleder blir i større grad sett på som noe en *er* heller enn noe en *gjør*. Det er med andre ord en arbeidsidentitet (Hodgson og Paton, 2016), og som sagt kan et prosjekt «stå og falle» på personlig engasjement. (Vedlegg 1).

5.3 Verdien av kommunikasjon for gevinstrealiseringen

Kommunikasjon er avgjørende, selv om den i prosjektsammenheng kan tas for gitt (jf.kap. 2.7). Er den ikke på plass kan man det hende man ikke får levert prosjektet (jf.kap. 4.2) I artikkelen til Hyväril (2006) ble kommunikasjon rangert høyest i de fleste prosjektfaser. Det var en viktig kritisk faktor i større selskaper, i motsetning til mindre. Dog er internkommunikasjon spesielt viktig for skapelsen av navn, omdømme og merkevare (jf.kap. 2.7.3). Men selv om kommunikasjonspraksis er knyttet opp mot de fleste suksessdimensjonene, blir de ikke gitt nok oppmerksomhet, fulgt eller prioritert (Muszynska, 2016). Derfor er det interessant å se hva en prosjektleder legger i kommunikasjon, og hva det betyr.

Følgelig er kommunikasjon linket til forskjellige følelser. Følelser som er knyttet til tillit, interesse, fremgang og kontrollbehov. Om kommunikasjonen svekkes, svekkes også tilliten (Turner og Müller 2004) Mine informanter har erfaring med at svekket kommunikasjon har gått ut over resultatet, og det blir en lærdom fra alle involverte (jf.kap. 4.2), og følelser kan for eksempel være utfordrende å kommunisere (Vedlegg 2). I studien til Gottschalk og Hychka (2015) hevder de at oppmerksomhet på kommunikasjon er viktig for styring, samt at det kan fremme blant annet læring. Kommunikasjon betyr veldig mye for både motivasjon og forståelse av hva som skal leveres slik at gjennomføringen skjer optimalt (Vedlegg 4).

Hvor mye har kommunikasjon å si fra startfasen i et prosjekt for å oppnå ønsket gevinst? Hva innebærer gevinstrealiseringen egentlig? Det kommer frem av resultater og funn gjort fra intervju at det kan være forskjellig fra bedrift til bedrift. Selv om resultatet ofte bunner i tid, kostnad og kvalitet, betyr gevinstrealiseringen enda mer. Aller først er det viktig å forstå *hvorfor* en går i gang med et prosjekt. Fokus på motivasjon for prosjektet og investeringen, og hvorfor nettopp dette er viktig. I tillegg er et godt forarbeid grunnlaget for gode beslutninger (jf.kap.4.3). Gjensidig informasjonsutveksling er en byggestein (Müller og Turner, 2004), og som I(4) påpekte er målet å skape en åpen deling av kunnskap og informasjon, noe som også er en essensiell suksessfaktor i bedriften (Vedlegg 4). Dette er noe som fokuseres på helt fra opplæring, og som en jobber aktivt med underveis (jf.kap.4.3).

Å skape en bra businesscase er ekstremt viktig før igangsettelse av et prosjekt, fordi det du blir målt på kommer veldig godt frem – altså resultatet (Vedlegg 3). Å definere kritiske suksessfaktorer er viktig for måling, fordi mennesker ganske enkelt er sammensatt slik at det som måles også blir gjort (Vedlegg 4). Giovannini (2004) understreker det med sin artikkel, «Whats gets measured, gets done». Før en blir målt, må en vurdere nåsituasjon. I dagens hektiske arbeidsplass har de fleste ansatte full timeplan, og selv om en overordnet er enig av hva som blir foreslått, kan ting bli møtt med motstand, noe som gjør viktigheten av ansvarlighet og belønning sentral. Det er som sagt viktig å gi *eierskap* til hele teamet (jf.kap. 4.3) Videre er det viktig å overvåke implementeringsprosessen i målformuleringen, og til slutt dokumentere de resultater en har oppnådd. Noe som i så måte bør være enkelt (Giovannini, 2004). For eksempel kan implementeringsprosess kan være utfordrende på grunn av kommunikasjon, noe som kan skyldes mangel på involvering, kunnskap, eller for eksempel kultur og geografiske hinder (jf.kap. 4.3) Igjen understreker det viktigheten av kommunikasjonsprosessen (jf.kap. 2.6).

Det bringer meg tilbake til prosjekthåndboken og rapporter. Rapporter er sterkt knyttet opp mot resultatet (jf.kap. 4.2), og er en suksessfaktor, sammen med en prosjektplan (Browne og Dreitlein, 2016). Prosjektrapportene skrives av prosjektleder og leveres til ledelsen. De innehar en rekke faste elementer som skal være med, og er resultatorientert. Det kan derimot være varierende hvordan en rapporterer, og det kommer gjerne an på størrelsen av prosjektet. I tillegg kommer det frem at rapporter brukes til evaluering og hva en kan gjøre annerledes underveis eller ved neste prosjekt (jf.kap.4). Rapporter brukes også opp mot kunde, altså eksternt (jf.kap. 4.2).

Møter er også en arena for evaluering og problemstillinger knyttet opp mot prosjekt (Jf.kap. 4.2). Antony Jay sa for mange år tilbake, at et møte innehar funksjoner som aldri vil kunne bli erstattet av den digitale verden vi lever i (Jay, 1976). For eksempel tas gjerne «hastesaker» over en digital plattform, og blir det for mange plattformer kan det gå ut over tiden, eller deling av informasjon (jf.kap. 4.2). Møter oppfyller helt grunnleggende behov hos et menneske, fordi vi er sosiale vesener. I enhver kultur samles mennesker for sosiale sammenkomster fra

tid til annen (Jay, 1976). Det skal derimot nevnes at for at et møte skal være en suksess, avhenger det av hvordan det gjennomføres (Bagire, Byarugaba og Kyogabiiwre, 2015). I møter kommer for eksempel informasjonsrollen tydelig frem hos prosjektleder, og det er en arena for å være «direkte» (Vedlegg 2). For å skape de beste resultatene handler det om å balansere formell og uformell kommunikasjon, opprettholde ukentlig «face to face» møter, og analysere data når det kreves (Müller og Turner, 2004).

En av de viktigste faktorer innenfor organisasjonsfunksjoner er kommunikasjon. Spesielt for anledninger der mange forskjellige enheter eller organisasjoner er involvert (Chen et.al. 2013). Om kommunikasjon fungerer effektivt bidrar den altså sterkest til resultatene. De som setter i gang prosjekter er gjerne kunder, eller kunders kunder som har et behov som må dekkes fra leverandørene. Derfor er gevinstrealiseringen ikke bare gjeldende internt i en bedrift, det er også basert på om kundene er fornøyd. Ofte handler det om gevinstrealisering, at prosjektet faktisk blir brukt til det det i utgangspunktet var ment for, og at kunden får reell nytte av leveransen. En ide som viser seg å være bærekraftig gunstig i fremtiden er et viktigere resultat, enn at det for eksempel treffer litt under budsjett i prosjektperioden (jf.kap. 4.3).

Gevinstrealiseringen er altså en vesentlig faktor før prosjektene går i gang, og gjennom hele prosessen. En må vite *hvorfor* en går i gang med en investering (jf.kap. 4.3). Resultatene henger altså sammen med hva teorien sier. For å sikre størst mulig gevinst fra et prosjekt, er forarbeidet viktig, altså planleggingen av det (jf.kap.2.8). Som det kommer frem er det viktig fordi gevinstrealiseringen blir tydelig. Planleggingen handler om å utarbeide en bra businesscase, og gjøre et godt forarbeid (jf.kap. 4.3), altså innebærer det å utarbeide en gevinstrealiseringsplan, tilrettelegge for endringsprosesser, fordele roller og ansvar, tilrettelegge for maksimering av det, og forberede oppfølging og måling av gevinstene (jf.kap 2.8). Det understrekes at roller og ansvar ikke bør blandes for mye, blant annet fordi det er prosjekteier som definerer KPI (Vedlegg 4).

Det kommer frem i kapittel 4 at gevinstrealiseringen og resultater bør være målbart. En måte å måle det på er å definere KPI som er parametere for nettopp

dette (jf. kap. 2.8.1). Det kommer også frem at noen ting er viktigere å måle enn andre, og at det kommer an på hva en legger i et godt resultat. Er det at kunden skal være fornøyd? På en annen side, om kunden er fornøyd er vel organisasjonen også fornøyd? Gevinstrealiseringen, at prosjektet treffer det behovet det var ment til å gjøre, og at prosjektet utgir en reell nytte – gjerne et behov som treffer «større» enn det var ment i utgangspunktet (jf.kap. 4.3), sier meg at kjernen er det samme, selv om man har ulike vinklinger på det. Det handler altså om oppfølgingen av gevinstene (jf.kap 2.8.1), noe som understrekes fra mine informanter. I et prosjekt kan en for eksempel ha et sett av KPI for oppfølgingen av et prosjekt. HMS - forebyggende aktiviteter, øvelser og kampanjer. Kvalitet – at prosjektleder viser til en plan over kvalitetsarbeid som er gjort eller skal gjøres. Kost – at du har et «target» som skal nås, og om du er under eller over. Framdrift går på milepæler, hvor idriftsettelse gjerne er den siste etter testing av prosjektet (Vedlegg 3). Altså understreker det teorien om at oppfølging av gevinstene er viktige, og at det praktiseres (jf.kap. 2.8.1). Oppfølgingen henger altså tett sammen med planlegging av gevinstene, og er viktig for rettferdiggjøring av investeringen (jf.kap. 2.8.1), og ikke minst et grunnlag for å vite *hvorfor* en gjør det en gjør (jf.kap. 4.3).

Det er en sterk sammenheng mellom klare kommunikasjonsregler, raskere prosjektarbeid og prosjektgjennomføring. Det å skape en åpen og klar kommunikasjon bidrar også, fordi det blir mindre misforståelser og konflikter (Bosch-Sijtsema, Vartiainen og Verburg 2013). Et relativt vanlig «problem» er at noen holder informasjon tilbake for å sørge for at de selv alltid ligger i forkant, noe som gjør at andre får kortere tid på seg til å prosessere informasjon som gis. En god egenskap hos prosjektleder er derfor å *ikke* sitte på kunnskap og innsikt for å beholde egen posisjon. (Vedlegg 4). Uformell kommunikasjon og relasjon er dermed essensiell, fordi det skaper en felles identitet, man står sammen om oppgaver, og henter ut det beste i hver enkelt. Det er derimot viktig å huske på at man må behandle folk forskjellig, i tillegg er det viktig å være bevisst i rollen sin for å kunne ta gode beslutninger (jf.kap.4.3). Dette beviser hvorfor kommunikasjon er en nøkkelfaktor, til tross for at det er et vidt begrep – både uformelt og formelt (jf.kap. 2.4). Intellektuell stimulering og inspirasjon er den mest effektive måten å påvirke forskjellige aspekter ved et lags ytelse.

Oppmuntrende kommunikasjon innen lag skaper tillit, og prestasjoner (Boies, Fiset og Gill, 2015). Med andre ord den gevinstrealiseringen man ønsker å oppnå for prosjektet og prosjektleder.

Prosjektleders kompass er et verktøy for å skape et helhetlig bilde over prosjektet (jf.kap 2.2.2). Viktigheten av kommunikasjon kommer inn fordi det bidrar til å løfte blikket for å se de en jobber med, og se målet som et fellesskap (Vedlegg 2). Skal en gjøre det må en forholde seg til teamet og den enkelte, og i tillegg planlegge arbeidet slik at et prosjekt blir utført i henhold til det – altså understøtter det viktigheten av å *se nedover og fremover* (jf.kap.2.2.2). En av kriteriene for å oppleve suksess for prosjektleder er nettopp det at man også skal være et godt team (jf.kap. 4.3).

6 Konklusjon

Gjennom systematisk søk etter fag- og forskningslitteratur har jeg kommet frem til at kommunikasjon spiller en stor del i arbeidet som prosjektleder, og det påvirker gevinstrealiseringen i aller høyeste grad.

Som sagt innledningsvis kan kommunikasjon være en fallgrube i et prosjekt, og fravær av god kommunikasjon kan føre til negative resultater. Først og fremst er god kommunikasjon kompleks. Det innebærer alle ledd i kommunikasjonsprosessen, både for den som sender, men også for den som skal forstå budskapet. Kommunikasjon formidler elementer som er vesentlig i prosjektledelse. Forventninger, styring, konfliktløsning, omdømme, samspill, delegering, informasjonsformidling og gevinstrealisering kan settes på prøve, om ikke prosjektkommunikasjonen fungerer. I dette ligger viktigheten av både uformell og formell kommunikasjonsstyring. Prosjektleder har mange roller å oppfylle, det er noe en *er*, heller enn *gjør*, og uten kommunikasjonsferdigheter kan det bli utfordrende. Det handler om å *se* de en har rundt seg, og det handler om å gjøre hverandre gode for å få frem det beste i hver enkelt. Personlig engasjement skaper motivasjon, som igjen skaper den gevinstrealiseringen en planla, eller som ble skapt under prosjektet. Gevinstrealiseringen avhenger av forståelsen av *hvorfor* en går i gang, skape *eierskap* til prosjektet, og det krever oppfølging i form av *måling*. Gevinstrealiseringen er altså avhengig av god kommunikasjon, og alle elementene krever at prosjektleder har et helhetlig perspektiv, og gjør bruken av prosjektleders kompass synlig.

Det er vanskelig å lede uten kommunikasjon, fordi det er så tett sammenvevd. Kommunikasjon er sentralt i alle ledd, fra enkeltnivå til organisasjonsnivå, spesielt med tanke på den interne kommunikasjonen i en bedrift som primært er diskutert her. Siden kommunikasjon er såpass sammensatt har jeg ikke villet utelukke elementer som mine informanter har påpekt viktigheten av. Avgrensningen min var på kommunikasjonen innad i et prosjekt, men som vi ser påvirkes den også av den eksterne. I tillegg er prosjektleder avhengig av et godt team, derfor er det vanskelig å utelukke det, når fokus har vært på hvordan *prosjektleder* kommuniserer. Det helhetlige bildet spiller en sentral rolle, noe jeg

har understreket i bruk av prosjektleders kompass, men som kunne vært diskutert i større grad. Jeg ser dermed at dette er en studie en kan forske videre på, å gå enda videre eller dypere inn i. Allikevel mener jeg at jeg har kommet i mål med det som var hensikten med oppgaven – å øke min egen kompetanse innenfor kommunikasjon som prosjektleder, og hvilken påvirkning det har på gevinstrealiseringen.

Litteraturliste

- Aderton, J., Eidem, L. og Hernandez, J.S. (2011). «The Role of Project Managers Who Assist Physician Leaders at Mayo Clinic». *Physician Executive*. Vol. 37. 62-65.
- Andersen, E.S., Grude, K.V. og Haug, T. (2017). *Målrettet prosjektstyring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Arnulf, J.K. (2014). «Gode ledere kommuniserer bra». *Forskning.no*
- Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Bagire, V., Byarugaba, J. og Kyogabiiwre, J. (2015). *Organizational meetings: management and benefits*. Utgiversted: The Journal of management Development. Bradford. Vol: 34, Iss 8: 960-972.
- Bawden, D. Og Robinson, L. (2008). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 180–191. DOI: 10.1177/0165551508095781
- Bosch-Sijtsema, P., Vartiainen, M. Og Verburg, R.M. (2013). «Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings». *International Journal of Project Management*. Vol. 31(1). s.68-79
- Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J. Og Mer, A. (2016) «Two Key Success Factors for Global Preoject Team Leadership; Communication and Hunam Resource Management». *Journal of Information Technology and Economic Development*. Vol. 7(2). s. 40-48.
- Carvalho, M.M. (2014). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*. 36-64. DOI 10.1108/IJOPM-11-2011-0439

Chen, Q-L., Huang, M-Y., Wei, C-C. Og Wei, C-S. (2013) “A model for project communication medium evaluation and selection”. *Concurrent Engineering: Research and Applications*. 21(4) 237-251. DOI: 10.1177/1063293X13493096

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). URL: <https://www.etikkom.no>
Lest: 02.06.2018.

Gillard, S. & Johansen, J. (2003) «Project management communication: a systems approach». *Journal of Information Science*.

Giovannini, M. (2004). «What gets Measured Gets Done: Achieving Results through Diversity and Inclusion». *The Journal for Quality and Participation*. Vol.27(4), s. 21-27.

Gottschalk, D.C. og Hychka, K.C. (2015). «Managers perspectives on communication and public engagement in ecological restoration project success». *Ecology and Society*. Vol.20(1), s. 58.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. Og Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hodgson, D.E. og Paton, S. (2016). “Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work”. *Journal of Project Management*. Vol. 34. 352–364

Holzmann, V. og Panizel, I. (2013). «Communication management in Scrum Projects». *Faculty of Management of Technology*. 67-74.

Horine, G. M. (2013) *Project Management Absolute Beginner's Guide*
Indianapolis: Que Publishing

Hyväril, I. (2006). «Success of Projects in Different Organizational Conditions». *Project Management Journal*. 31-41.

Jay, A. (1976) “How to run a meeting”. *Harvard Business review*.

Johannessen, J-a. Og Rosendahl, T. (2010). *Prosjektkommunikasjon*. Oslo: Cappelen akademiske forlag

Karlsen, J.T. (2017). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kolternová, K., Samáková J, & Sujánová, J. (2013) “Project communication management in Industrial Enterprises”. *The European Conference on Information System Management*. 155-163.

Kraus, W.E. (2006). *The “cool hand luke” theory of project communication*. Utgiversted: AACE International Transactions. PM. 09

Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (Forvaltningsloven). Av 2.Oktober 1967. URL: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10/KAPITTEL_3#§14
Lest: 02.06.2018.

Mankins, M. (2014). «This weekly meeting took up 300 000 hours a year». *Harvard Business review*

Muszyńska, K. (2016) «Project communication management patterns» *Annals of computer science and information systems*. Vol (8). 1179-1188. DOI: 10.15439/2016F235

Müller, R. & Turner, J.R. (2004) «Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent». *European Management Journal*

Relich, M. (2012) “An Evaluation Of Project Completion With Application Of Fuzzy Set Theory, Management”. 216-229. DOI:10286-012-0016-6

Rolstadås, A. (2018) «Prosjekt» *Store Norske leksikon* URL:
<https://snl.no/prosjekt> Lest: 01.06.18.

Aakre, J. og Scharning, H.S. (2016) *Prosjekthåndboka 3.0: Verktøykasse for kreative team*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Inetvju med informant (1)

Hvilken type prosjekter har dere?

Reklamebyrå, prosjektleder for noen av kundene. Prosjekteier for eksterne kunder, og har ansvar for prosjektene. Markedsføring, forskjellige varianter av markedsføring og strategi prosjekter. Interne og eksterne produksjon og leveranser for kundene. Reklamekampanjer, markedsmateriell og behov for innholdsproduksjon.

Hva slags prosjekt jobber du med nå?

Merkevarekampanje for en kunde, lage filmer som skal brukes for å markedsføre bedriften, parallelt med produktkampanje.

Hvem setter i gang prosjektene?

Rådgiver/konsulent som er kundeeier – setter i gang oppgaver/prosjekt. Jobber tett, men kan også få prosjekt direkte fra kunde.

Hva legger du i begrepet godt resultat (gevinstrealisering)?

Resultat bør være at kunden er fornøyd, at kunden får det kunden har kjøpt.

Hvor viktig er resultatet ved igangsettelse av prosjektene, og hvordan påvirker det gjennomføringen?

Jobber aktivt med det underveis. Innsikt og innsyn både med tall og informasjon. Legger strategi for kunden. Med å utforme den kreative oppgaven. Fra starten, hvorfor og hva er grunn til å gå i gang med prosjektet.

Hva er kriteriene for at bedriften skal oppleve suksess?

Ekstremt viktig å være et team på arbeidsplassen, at kunden får det produktet. Drive lønnsomt i den bedriften jeg jobber i. Erfaring og lærdom etter hvert prosjekt, psykososialt på arbeidsplassen. Blir et bedre team hver gang. Føle eierskap, blir sett og hørt. At motivasjon både indre og ytre.

Er ditt personlige engasjement viktig for å oppnå prosjektsuksess/prosjektledelsesuksess? På hvilken måte?

Ja, umotivert prosjektleder er ikke bra. Prosjektet kan stå/falle på mitt engasjement. Må prioritere hvilke prosjekter som får mest energi. Gjør mitt beste for å levere og gjøre en god jobb for kunden.

Hva er kriteriene for at bedriften skal oppleve suksess?

At kunder ønsker å komme til bedriften med jobber. Økonomisk, omdømme, og størrelse.

Hvordan skaper dine prosjekter verdi for bedriften som helhet?

Bruker dere jerntriangelen? Hva er viktigst for å oppnå ønsket resultat – tid, kostnad eller kvalitet? Ligger i bunnen av alt vi gjør.

Hva betyr kommunikasjon for deg som prosjektleder?

Betyr om man får gjennomført et prosjekt eller ikke. Evne å se/kommunisere med alle i mitt team på deres kanal.

Hva betyr internkommunikasjonen for resultatene du oppnår som prosjektleder?

Avgjørende. Mister man kommunikasjon internt kan det hende man ikke får levert prosjekter, og det blir dårlig samspill. Vi har verktøy for å sikre god internkommunikasjon.

Hvilke kommunikasjonskanaler/verktøy benytter dere?

Chatt, messenger, aktivitetsplanleggere, prosjektstyringsverktøy. Etter arbeidsfase, arbeidsoppgave, sjekklister. For å planlegge arbeidsflyten. Kalender for alle arbeidsfunksjoner. Sette av hvor mye tid en skal bruke på visse funksjoner. Møte en gang per uke.

Ser du noen fordeler eller ulemper med internkommunikasjonen som brukes i dag? Hva er utfordringene?

Mange digitale kanaler, for noen er det mange kanaler å forholde seg til. Alle er på og med og bruker det aktivt, implementering kan være utfordrende. Hvis ikke kan det heller bli en tidstyv.

Fremdriftsplaner, og rapporter.

Har du opplevd at din måte å kommunisere på har svekket resultatet for prosjektet? Eller engasjement fra teamet?

Ja, det blir en lærdom fra alle involverte.

Hva er forskjellen på formell og uformell kommunikasjon for deg?

Muntlig, alt som skjer utenfor de oppsatte verktøy. Direkte og muntlig dialog.

Møter etter så og så lang tid, for å sjekke status. (statusmøter).

Hvilken grad brukes rapporter innad i prosjektet?

Statusrapporter opp mot kunde og til internt bruk.

Hva forteller de?

Status på økonomi, oppgaver, og videre jobb.

Hvilke egenskaper mener du er viktig hos en prosjektleder?

Se de man jobber med, lese folk og møte de der de er. Som prosjektleder må en tilpasse seg mange måter å kommunisere på. Hvis ikke kan man føle at en ikke blir sett og hørt. «Tune in» på forskjellige mennesketyper.

Vedlegg 2: Intervju med informant (2)

Hvilken type prosjekter har dere?

Tv-prosjekter/Tv-redaksjonen

Hva slags prosjekt jobber du med nå?

Tenåringsdrama

Hvem setter i gang prosjektene?

Prosjektleder er med å pitche det inn – komme med ideer.

Hva legger du i begrepet godt resultat (gevinstrealisering)?

Treffe den målgruppen som vi har satt som primærgruppe og dekke deres behov. Gode seertall. For min del, at alle på teamet har en god følelse med å jobbe med prosjektet. Høy grad av trivsel og engasjement er lik et bra prosjekt. At folk skjønner hvorfor vi gjør det vi gjør.

Hvor viktig er resultatet ved igangsettelse av prosjektene, og hvordan påvirker det gjennomføringen?

Formål/Visjon for serien, skape ringvirkninger og gi ungdommene verktøy. Gjøres før hele redaksjonen er satt (ramme). Bakgrunn, hvorfor, visjon og tall.

Hva er kriteriene for at bedriften skal oppleve suksess?

Styrke demokratiet, at vi er et alternativ for målgruppen.

Hva er kriteriene for at bedriften skal oppleve suksess?

Prosjektet er større enn «oss»

Er ditt personlige engasjement viktig for å oppnå prosjektsuksess/prosjektledelsesuksess? På hvilken måte?

Veldig viktig, høy indre motivasjon for jobben. Smitter over på de andre i redaksjonen.

Hva betyr kommunikasjon for deg, som prosjektleder?

Å være tydelig, åpen, ydmyk ovenfor de jeg jobber med. Ha respekt de ulike faggruppene, men samtidig se helheten. Press fra ledere, og redaksjonen, så åpen kommunikasjon begge veier, ikke fan av at ting er hemmelig. Og at jeg er tydelig på forventninger. Åpenhet er stikkordet. Lojalitet opp og ned. Løfte blick, se målet som et fellesskap. Bevisst ved kommunikasjon av beskjeder osv. Ikke streng.

Hvilke kommunikasjonskanaler/verktøy benytter dere?

Redaksjonsmøter (Hver kontordag), en og en i løpet av produksjonen. Facebook messenger – småting, fortløpende. Og telefon og mail.

Ser du noen fordeler eller ulemper med internkommunikasjonen som brukes i dag? Hva er utfordringene?

Balansegang mellom hastesaker, når skal folk få gå fra møter. Vanskelig å formidle informasjon, ofte praktisk. Forskjeller i adm. Kommunikasjon, og kreativ kommunikasjon (følelse).

Har du opplevd at din måte å kommunisere på har svekket resultatet for prosjektet? Eller engasjement fra teamet?

Ja, fordi jeg ikke helt visste hva vi skulle med prosjektet. Visjonen var ikke tydelig for min del. Lærte hvor viktig det er å tegne opp målet for alle.

Benytter dere evalueringer/rapporter?

Etter hvert prosjekt, med redaksjonen. Hva man kan gjøre annerledes. Både prosjektleders jobb og programleders jobb.

Målkort, individuelle mål, delte mål.

Hvilke egenskaper mener du er viktig hos prosjektleder?

Flink med folk, klarer å se andres behov – gjøre andre rundt seg gode. Tydelig kommunikasjon, mål, formål. Eierskap, at alle føler det. Gi folk rom for å gjøre sine oppgaver. Ikke mål om å ha hierarki – må klare å se alle, at alle føler seg like mye verdt.

Er du bevisst på dine ulike roller som prosjektleder?

Viktig å være bevisst rollene, kan være utfordrende siden vi er på samme alder. Åpen for at folk skal få mene, men jeg har beslutningsrollen til slutt. Redaksjonsmøter er fint fordi der kommer informasjonsrollen tydelig frem. Må være tydelig pga eierskap.

Vedlegg 3: Intervju med informant (3)

Hvilken type prosjekter har dere?

Utbyggingsprosjekter, nye nybygg/kraftverk og rehabiliteringsprosjekter som vil si at du har noe som allerede er etablert som modifiseres. Enten at det er gammelt og må vedlikeholdes, og må investere i noe nytt. Eller kan det være større rehabiliteringer, at du må utvide det du allerede har. To typer: Nytt og rehabilitering av gammelt. Vannkraft, så vi har 20 kraftverk. Noen er gamle bygg. Varierer når man må gjøre noe med dem (Store investeringsprosjekter). I tillegg har vi utviklingsprosjekter innenfor is/it, mindre interne prosjekter på kontinuerlig forbedring.

Hva slags prosjekt jobber du med nå?

De to siste jeg var prosjektleder på var to nye kraftverk som ble ferdigstilt høsten 2016 og 2017. Jeg er leder til en avdeling der alle er prosjektleder, og indirekte en del av alle prosjekter.

Organisasjonsstruktur for hele avdelinga: Leder for hele forretningsenheten kraftverksjef, (han som har eierskap til alle kraftverk innenfor et område), oppdragsleder (porteføljeansvar) og så er det prosjektleder under der som har sin egen prosjektgruppe.

Hvem setter i gang prosjektene?

Drives egentlig frem av de lokale kraftverksjefene som ser og har ansvaret, og en organisasjon på ca 30 stk som drifter kraftverkene fra dag til dag og ser når det oppstår problemer. Det genererer det vi kaller for notifikasjoner, og skrives inn i et vedlikeholdssystem på hva som trengs å gjøres, også gjør vi tilstandskontroller. Vi går årlig inn og sjekker generator, turbin og komponent i et kraftverk. «Hva må gjøres? Når må det gjøres?», en hel del investeringsanalyser, også blir et prosjektforslag fremhevet. Når det kommer opp igjennom vedlikeholdssystemet så prioriterer vi, gjennom ledergruppen, når det nærmer seg budsjettfase på høsten, prioriteres alle de prosjektforslagene som er kommet opp og fordeler ressurser til de som er de mest kritiske og de som har den beste businesscasen. Prioriteringsperiode foran hver høst, også spikres det i sept/okt – dette er de 2-300 prosjektene vi kjører, også får vi budsjett fra sjefen, også kjører vi det neste år.

Hva legger du i begrepet godt resultat (gevinstrealisering)?

Litt «videre» begrep er det viktigste at det ikke har vært noen skader. Ingen skader på personell, utstyr, ingen skadelig påvirkning på det ytre miljøet, ingen skade på omdømme – at vi har ivaretatt alle krav til CSR (Corporate source responsibility) – miljø. At våre egne ansatte eller noen av kontraktørene som jobber for oss ikke har skadet seg (det viktigste).

HMS: gode resultater der er hva jeg legger i et godt resultat, i tillegg, å levere innenfor tidsrammen du har fått – før fristen, under budsjettet, til riktig kvalitet og ingen skader. Grunnpilarene innenfor prosjektledelse, selve triangelet.

Foran kost, tid og kvalitet, så er det viktigste at prosjektet treffer det behovet det var ment til å gjøre. Hvis du har et overordnet mål som for eks at det var en veldig god ide som en gang i fremtiden viser seg å være bærekraftig veldig gunstig – så er det viktigere at det langsiktig blir en suksess enn at du treffer 100 000 under budsjettet ditt.

Eksempelvis Eiffeltårnet: Gikk langt over budsjett, heisene fungerte ikke, kom for sent til åpning, men 100 år etterpå ser man hvor ekstremt inntektsbringende det er for Paris og derav hvor viktig det er.

Hvis prosjektet når grunnen til at det ble et prosjekt i utgangspunktet så er det viktig for resultatet.

Hvor viktig er resultatet ved igangsettelse av prosjektene, og hvordan påvirker det gjennomføringen?

Nettopp dette er veldig viktig. Mye fokus på det når vi oppdaterer prosjektprosedyrene, når vi lærer opp nye. Fokus på hvorfor dette skal være et prosjekt, hva er motivasjonen for å foreta investeringen og hvorfor er det så viktig. Planlegge og jobbe ut en veldig god businesscase er ekstremt viktig. Da vil målet og det du skal bli målt på, altså resultatet blir veldig tydelig hvis du har gjort et godt forarbeid.

Holder ikke å bare kjøre på så lenge det er innenfor budsjett, må være et behov der.

Hva er kriteriene for at bedriften skal oppleve suksess?

Vi har et sett med prosjekt KPI'er. Delt opp i kriterier på: HMS, kvalitet, kost og fremdrift.

Typisk på de store prosjektene (hms) skal du ha mer enn 5 RUH, altså 5 innrapporterte nestenulykker/avvik per årsverk. En rekke andre forebyggende aktiviteter, så og så mange øvelser, kampanjer, osv.

Kvalitet: En plan – gjennom hele prosjektet må prosjektleder vise til at; Dette er planen min, disse kvalitetsaktivitetene skal jeg ha gjort neste periode, disse kvitterte jeg ut i denne perioden. Skal hele tiden til leder slik at ledelsen kan se at du faktisk har en plan på det du gjør.

Kost: Har du et target du skal nå: er du over det så får du rød kopi, er du under så er du grønn.

Framdrift: typisk slik at du må nå to av tre milepæler som kan være i driftsettelse (den siste), men at produksjonen av det og det er ferdig til den og den datoen. Testing ferdig til den datoen, og i driftsettelsen til den datoen.

Hva betyr kommunikasjon for deg som prosjektleder?

Alfa omega, ekstremt viktig egenskap hos en dyktig prosjektleder. Jeg ser at det er veldig mange faglig sterke som vet akkurat hva som skal gjøres og kanskje er bedre enn de aller fleste på rent utførelsen av et prosjekt, men som failer gang på gang fordi de enten ønsker å holde på det sjøl, eller ikke er i stand til å delegere. Får du ikke til å delegere så er det sannsynligvis fordi du ikke kommuniserer godt nok. I tillegg til å ha de øvrige evnene må en kunne å delegere, se tydelig hva som er forventningen til resten av organisasjonen slik at en kan styre prosjektet i riktig retning. Jeg mener at har du ikke kommunikasjonsegenskaper så er det litt mer lotto hvis du får det til. Da krever det mer av de rundt deg, at de faktisk er i stand til å levere for en prosjektleder som ikke gir tydelige tilbakemeldinger.

Viktig for kulturen i prosjektorganisasjonen, at de er motivert, og gjør en ekstra innsats. Litt mer «fluffy». Må være i stand til å gi tydelige beskjeder, og klare å få ut arbeidsoppgavene. Det må være på plass.

Karisma vil jeg si er det lille ekstra. For grunnlasten som prosjektleder må du ha den andre delen av kommunikasjonen på plass.

Hvilke kommunikasjonskanaler/verktøy benytter dere?

Telefon, radio, i større og større grad virtuelt – skype, og nyere teknologi for å kommunisere. Mange på prosjektet som sitter forskjellige plasser. Mail, tlf, meldingstjenester, sharepoint med forumsløsning hvor du kan diskutere. Intranettet.

For å få ting til å flyte i selve prosjektet har vi, som jeg har ansvar for, selve prosjektprosessen/prosjekthåndbok – 60 siders lang håndbok som har 64 beste praksisene, som vil si at du har et avsnitt. Det meste fra du starter til du fullfører et prosjekt er beskrevet i prosjekthåndboken, og hvordan vi håndterer det. Også er det henvist til et eksempel på hvordan du kan etterleve det. I de 60 sidene står det HVA som kreves av prosjektleder også er det vedlagt 64 vedlegg som viser: hvis du gjør sånn og sånn, så kan du oppfylle det på den og den måten. Så det er kanskje det viktigste.

Prosjektrapporter til ledelsen, og i organisasjonen så har vi maler på prosjektrapporter som skal inneholde faste ting.

Resultatorientert, den standard malen, er at du må vise til økonomi. Verdi av arbeid som er utført, faktiske kostnader som er påført, hvor er du i forhold til milepælsoppnåelsen (fremdriftsplan), kvalitetsplan – dette har vi gjort innværende periode, dette skal gjøres i neste. Bilder og statusbeskrivelse av hva som skal gjøres internt neste periode, stakeholdermanagement, myndigheter du må være i kontakt med, dette har vært gjort. Og HMS: timer, avvik, skader, øvelser. Standard format som brukes.

Prosjektleders ansvar å skrive rapporten.

Hver 6. uke har vi en styringskomite som jeg leder. Da sitter kraftverksjefen og min sjef og prosjektlederne på de store prosjektene. 30-45 min hver hvor en går

igjennom status og har mulighet for å styre en del – få hjelp om det er problemstillinger i prosjektene.

**Er du bevisst på de ulike rollene en prosjektleder innehar?
Hvilke egenskaper mener du er viktig hos en prosjektleder?**

Veldig fan av det uformelle. Bruke uformelle kanaler og høy takhøyde i starten for å bli kjent med org, og hvordan du henter ut det beste i hver enkelt.

Hvis målet ditt er å fremme med en gruppe mennesker du skal nå det med så må du som prosjektleder klare å dra ut det beste i hver enkelt. Ikke sikkert at man kan behandle alle på samme måte heller. Relasjonsdelen er viktigere enn man ofte tenker over selv. Det er noe med å ha en felles identitet hvor alle tenker «yes, dette skal vi fikse», står på, og alle vet nøyaktig hva en skal gjøre og har en munter tone. Det er ganske annerledes enn at du har en prosjektleder som henger over deg med forventning om å levere, også tar «jeg» kreditten videre.

Beslutninger må tas, og hvis de ikke blir tatt og noe skjer, så står du der med ansvar du ikke kan rømme fra. Viktig å balansere det.

Vedlegg 4: Intervju med informant (4)

Hvilken type prosjekter har dere?

Vi har alle mulige typer prosjekt, både med tanke på kostnad (100-1,5 mrd) – stort spenn i type prosjekt og omfang. Store og små, og forskjellige type prosjekt, som kommer an på hvilket mål prosjektet har. Avhengig av dette velger vi en egnet metodikk/gjennomføringsmodell/plan. Prince2, scrum

Fossefallsprosjekt: At du i starten av prosjektet planlegger alt som skal gjøres etter du har definert et konkret mål. Lager en tidslinje for hvordan en utfører alle aktiviteter som må til for å produsere de leveranser som prosjektet består av for å nå målet. Egner seg der problemet er veldig definert og man vet hva man skal bygge, hva som skal være leveransen. Risiko og usikkerhet kan være lav i denne metodikken. Planlegging i forkant, og gjennomføringsfase. Vil for eks. Egner seg godt ved repetative prosjekt hvor en vet hvordan en skal utføre ting. Kartlegging, analyse og gjennomføring. Naturlig rekkefølge.

Gigantiske prosjektorganisasjoner hvor alle ikke kjenner hverandre, masse forskjellige underorganisasjoner i prosjektet. Alt bygges etter en rigid plan.

Agile metoder/Scrum: Iterativ – du går i syklus hele tiden. Planlegge, bygge, måle resultat (Build, measure, learn). Egner seg for prosjekter der du ikke vet hvor du vil. Det er veldig mye hypotesetesting. Du bygger for eks en app, tester systemer / brukertesting, måler resultatet – bygge på nytt og forbedrer. Fordelen er at denne er fleksibel, du får høy hastighet i prosjektet. Består av veldig små team hvor alle kjenner hverandre godt. Du har ikke en prosjektleder, men en Scrum-master. Jobber veldig tett sammen.

Disse er de to ekstremene – spekter mellom fossefall og agil, jobber kontinuerlig i det spekteret avhengig av hvilket problem som skal løses. I et stort prosjekt kan det hende det er fornuftig med fossefall i starten, men det kan hende man går over i Scrum etter hvert. Tilpasse etter terrenget. Alt fra forretningsrådgivning til utvikling av IT systemer – programmering/bygging fra scratch. Jobber på forskjellig måte avhengig av hva slags prosjekter det jobbes med. Prince 2 er i mellom der og kan befinne seg på mange plasser i dette spekteret.

Vi har en utviklingsavdeling og en avdeling for drift og forvaltning av slike IT systemer.

Hva slags prosjekt jobber du med nå?

Utrulling av et ressursplanleggingssystem – Et IT system som er selve ryggraden i et selskap. Understøtter alle forretningsprosesser i et selskap, alle transaksjoner som skjer. Inngående utgående faktura, lønn, innenfor alle fagområder i et selskap. Fra operative funksjoner, Systemet understøtter all vareflyt, som brukes videre hos finans og økonomi. Salg og etterspørsel, salgsrapporteringer – systemet dekker fra ende til ende i et selskap hva gjelder forretningsprosesser.

Var med på å utrolle dette i et internasjonalt selskap.

Kommunikasjonsutfordringer:

Overordnet er det slik at vi var leid inn som ende til ende leverandør på utrulling av dette systemet. Da er vi leverandør til det selskapet som vi skal hjelpe med implementering. I grensesnittet mellom leverandør og kunde er det veldig vanskelig å kommunisere. Kan være at den digitale modenheten er lav, kan være lav kunnskap om IT og lav prosessmodenhet i selskapet. Da er det vanskelig å forventnings avklare ovenfor kunde. Ulike nivåer i organisasjonen, må få med seg «gutta på gulvet». De som skulle bruke IT systemet visste ingenting om det. Endringsmotstanden og villighet til endring var svært lav fordi det har vært dårlig kommunikasjonsarbeid i forkant. Endringsledelse hadde ikke nådd ut. Ganske typisk. Globalt selskap som gir geografiske hinder, psykiske forskjeller mellom folk – folk er forskjellig. Kultur er også utfordrende for kommunikasjonen. Kommunikasjon med for eks. asiatiske selskap kan være utfordrende pga tap av ansikt.

Intern kommunikasjon:

Påvirkes med at det blir misnøye når ting begynner å gå skeis, folk kan bli reservert og likegyldig, andre blir sint og frustrert. Man ser veldig fort personlighetstrekk – de blir veldig tydelig når ting er tøft. Noen håndterer krise veldig bra, mens andre ikke. Prosjektleders personlige egenskaper kommer veldig frem i dette bildet.

Egenskaper ved prosjektleder:

Faglig styrke. Delegere, gi autonomi og eierskap til prosjektteamet, ikke sitte på kunnskap og innsikt for å beholde sin egen posisjon. Ganske vanlig at noen holder tilbake informasjon for å sørge for at de selv alltid ligger i forkant. Det betyr at de andre får kortere tid til å prosessere den informasjonen.

Hvem setter i gang prosjektene?

Typisk salgsprosess: Kunde henvender seg til oss, kan være stor Norsk virksomhet eller internasjonal som kommer med en forespørsel om at de ønsker å løse et problem. Veldig ofte store digitaliseringsprogrammer i offentlig sektor. De leverer en kravspesifikasjon, tilbud, forhandling, prosjekt.

Hva legger du i begrepet godt resultat (gevinstrealisering)?

Gevinstrealisering, at kunden får en reell nytte av det vi leverer. Nytte er ikke alltid det kunden har sett for seg selv, de tror de vet hva de vil ha. Et godt resultat kunden får de behovene vi i samråd med kunden har identifisert. Veldig ofte er et godt resultat for oss at kundens kunde får nytte av de løsningene som vi ruller ut på vegne av selskapet. For eksempel hvis NAV får et nytt system som gjør det bedre for kunden som søker om forskjellige ting der.

Kostnadsoptimalisering, gjerne kostnadsreduksjon, økt omsetning, økt tjenestekvalitet ut til sluttbruker. Prosjektspesifikt, aldri to streker under svaret, men det bør kunne være målbart. Det gir ofte utslag på topp og bunnlinje.

Hvor viktig er resultatet ved igangsettelse av prosjektene, og hvordan påvirker det gjennomføringen?

Veldig viktig å jobbe mye med det i starten. Definere målsetting langs flere dimensjoner. Forprosjektet må gjøres nøye, gjerne gjøre en innsikts og analyse i forkant av et prosjekt slik at man har datagrunnlag til å gjøre gode beslutninger tidlig.

Definere KPI for hvordan man skal måle resultat gjennom hele prosjektet. Delleveranser som må testes og måles – kritiske suksessfaktorer underveis. Viktig for måten mennesker er sammensatt – «What gets measured gets done». Det som måles blir gjort. Har man forskjellige milepæler så er det høy sannsynlighet for at det blir fulgt opp og levert. Gjelder å definere riktige suksessfaktorer. Prosjekteier definerer disse. De som bygger det bør være involvert, men man må ikke blande roller og ansvar for mye. Prosjektleder er utførende og viser til oppnåelsen av disse. På den måten sikrer man at kunden får det en vil ha.

Hva betyr kommunikasjon for deg som prosjektleder?

Betyr veldig mye. Motivasjon er avhengig av god kommunikasjon fra ledere. For at vi skal være topp motivert og ha en forståelse for hva som skal leveres, så kreves det god evne i kommunikasjon fra prosjektleder. Gi eierskap og lyst til å gjennomføre på en optimal måte og forstå rent kognitivt hva som skal leveres. Roller:

Mye er intuitivt. Det mellommenneskelige har mye å si fordi det skaper trygghet i et prosjekt, det er en støttende ledelse. Spesielt hvis det går trått. Tillit og relasjon slik at man kan være helt ærlig. Det går hvis man vet at leder «Backer» deg, får frem utfordringer, og kritisk informasjon. Om folk føler at de blir likt, og at jeg har lyst at de skal lykkes. Skape engasjement rundt teknologi og dra folk inn i det en jobber. Har mye å si at folk synes det er gøy. Skaper en felles identitet, at man har en «mission». En ledelse der man setter hvorfor foran hva og hvordan.

Hvilke kommunikasjonskanaler/verktøy benytter dere?

Vi bygger og selger det, er eksperter. Microsoft, sharepoint, slakk, workplaca (facebook). Kritisk ingrediens for god samhandling.

Ser du noen fordeler eller ulemper med internkommunikasjonen som brukes i dag? Hva er utfordringene?

Utfordringen er å slå sammen. Det man ønsker er å bygge en plattform som løser flest mulig oppgaver. At man har et «Single point of contact». Chatte, sende/lage dok, lage lister, skisser. Skaper åpen informasjon og kunnskap. Essensiell suksessfaktor i XX. Sterk delingskultur. Vi lever av å dele innsikt og kunnskap med kunder, så da må vi dele på tvers av organisasjonen. Spre kunnskap raskest mulig.

Hvilken grad brukes rapporter innad i prosjektet?

Brukes både internt og i prosjekt. Veldig mange formater å gjøre det på. Daily standup (scrum), står å fortelle hva som ble gjort i går, hva som skal gjøres i dag, fremover, muligheter og utfordringer – uformell selv om det noteres ned. I større prosjekt har en mer striktere rapportering og fremdrift

Kommer veldig an på type prosjekt, størrelse. Hvis det er et lite team kreves mindre rapportering. Er det 200 deltakere trenger en mer. Knyttes opp mot målsetting og leveranser i prosjektet.