



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Hvordan kan intern kommunikasjon bidra til økt motivasjon og redusere usikkerhet i Oslo Business Forum 2021: Rethinking Business?

Navn: Anne Astrea Kustås, Cathrine Marheim

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

FORORD

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som avsluttende oppgave i bachelorstudiet Creative Industries Management på Handelshøyskolen BI i Oslo.

Vi ønsker å rette en stor takk til de ansatte i Oslo Business Forum for å gi oss muligheten til å skrive om deres bedrift og prosjekt. Deres åpenhet og ærlighet har gitt oss et godt innblikk i deres bedriftskultur, og har vært avgjørende for oppgaven vår. Vi er utrolig takknemlige for at de har tatt seg tid til oss og vår bacheloroppgave i en allerede hektisk periode, og for at de har tatt oss varmt imot både på teammøter og kontoret deres. Å studere Oslo Business Forum har gitt oss en bredere innsikt i hva det innebærer å jobbe i et prosjektteam med høyt tempo, og det står stor respekt av arbeidet og innsatsen teamet legger i sine prosjekter. Vi håper at oppgaven vår kan være til hjelp for dem i fremtiden.

Vi er svært takknemlige for bistanden vi har mottatt fra vår veileder Sven Tharaldsen. Han har vært en flott sparringspartner og stor hjelp gjennom god veiledning i løpet av semesteret og nyttige innspill i seminarene. Dette hjalp oss med å komme i gang med oppgaven tidlig i semesteret. Vi vil også takke Jan Terje Karlsen for god veiledning i forbindelse med problemstillingen til oppgaven, og for forslag til nyttig litteratur.

Gjennom et solid samarbeid og høy motivasjon har vi jobbet oss frem til ferdigstillingen av denne oppgaven. Vi sitter igjen med nyttig og interessant kompetanse og erfaring om prosjektledelse, og ser stor verdi i læringen vi har fått gjennom arbeidet med vår bacheloroppgave. Vi håper at våre undersøkelser og analyser kan være til nytte for andre i fremtiden.

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

Oslo, juni 2021

SAMMENDRAG

I 2016 startet bedriften Oslo Business Forum opp med mål om å utfordre norsk næringsliv og tilstanden den befant seg i. Oslo Business Forum arbeider prosjektbasert med leveranse av betydningsfulle konferanser hovedsakelig rettet mot ledere i næringslivet. I en bransje som jobber med høy usikkerhet, karakteriseres arbeidshverdagen til de ansatte av høyt press og hardt arbeid. Konferansen Rethinking Business er planlagt å finne sted høsten 2021, etter at en tid med strenge restriksjoner har satt store begrensinger i prosjektarbeidet til OBF.

Det siste året har Oslo Business Forum gjennomgått en betraktelig nedbemanning i teamet, som har gjort arbeidshverdagen til de ansatte enda mer omfattende. Pandemien som inntraff i mars 2020 har hatt en betydelig påvirkning på OBF og Oslo Business Forum, og den usikkerheten pandemien brakte med seg har påvirket bedriften i enda større grad.

Prosjektteamet i OBF består av et fåtall ansatte som har stor tillit til hverandre, men de har likevel ulike behov og forutsetninger. I et team som består av både ekstroverte og introverte medarbeidere, er det viktig å inkludere alle personligheter i teamet for at det skal fungere optimalt. Dette fører med seg utfordringer knyttet til kommunikasjon, motivasjon og usikkerhet, og hvordan man velger å imøtekomme disse utfordringene vil være kritisk for teamets evne til å prestere. Teamet har et økt fokus på en god tilbakemeldingskultur for å blant annet sikre mer effektiv kommunikasjon, samarbeid og prosjektarbeid.

Med utgangspunkt i problemstillingen "*Hvordan kan intern kommunikasjon føre til økt motivasjon og redusere usikkerhet i OBF: Rethinking Business 2021?*" studerer vi på hvilke måter kommunikasjonen og samarbeid innad i teamet kan bidra til at de ansatte blir motiverte i arbeidet, og hvordan disse elementene kan gi OBF bedre forutsetninger for å håndtere og redusere usikkerheter.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1.0 INNLEDNING	5
1.1 Oslo Business Forum	5
1.2 Rethinking Business 2021	5
1.3 OBF som prosjektbasert organisasjon	6
1.4 Tema og problemstilling	7
1.5 Avgrenset problemstilling	7
1.6 Avgrensning av oppgaven	8
2.0 METODE	8
2.1 Valg av metode	8
2.2 Datainnsamling	8
2.2.1 Litteraturstudier og sekundærdata	8
2.2.2 Primærdata	9
2.3.2 Validitet og reliabilitet i datainnsamlingen	10
2.3.3 Kvaliteten på undersøkelsen og kritikk av metode	10
2.3.4 Egen tilnærming til OBF.....	12
2.4 Resultat av dybdeintervjuene	12
2.4.2 Situasjonsbestemt ledelse	13
2.4.3 Kommunikasjon	14
2.4.4 Arbeid i virtuelle team	15
2.4.5 Motiverende kommunikasjon	16
2.4.6 Motivasjon	17
2.4.7 Overmotivasjon, press og utbrenthet	18
2.4.8 Usikkerhet og motivasjon.....	18
2.4.9 Kommunikasjon og samarbeid.....	20
2.4.10 Resultat av observasjoner og dokumentinnsyn	20
3.0 TEORETISK GRUNNLAG	21
3.1 Organisering av prosjekt	21
3.1.1 Teamarbeid	21
3.1.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	21
3.1.3 Kritiske suksessfaktorer	22
3.2 Intern kommunikasjon	22
3.2.1 Arbeid i virtuelle team	22
3.2.2 Tillit	23
3.2.3 Å diskutere det udiskuterbare	24
3.2.4 Motiverende kommunikasjon	25
3.3 Motivasjon	26
3.3.1 Ledelse og motivasjon.....	27
3.3.2 Overmotivasjon, press og utbrenthet	27
3.4 Usikkerhet	28
3.4.1 Usikkerhet og motivasjon.....	28
3.4.2 Håndtering av usikkerhet.....	28
3.4.3 Kriterier for et vellykket prosjekt med mye usikkerhet.....	29
3.4.4 Planlegging for usikkerhet.....	30

3.4.5 Kommunikasjon og usikkerhet	31
3.4.6 Organisasjon og usikkerhet	32
4.0 ANALYSE OG DISKUSJON	33
4.1 Organisasjonsstruktur og -kultur	33
4.2 Kommunikasjon og samarbeid	34
4.3 Arbeid i virtuelle team	35
4.4 Tillit i teamet.....	35
4.5 Tilbakemeldingskulturen	36
4.6 Motivasjon	37
4.7 Press og belastning	37
4.8 Kilder til usikkerhet i <i>Rethinking Business</i>	38
4.9 Håndtering og planlegging av usikkerhet.....	39
4.10 Fleksibel håndtering av usikkerhet.....	39
4.11 Samarbeid og kommunikasjon av usikkerhet	40
4.11.1 Tilpasningsdyktighet til forandring.....	41
5.0 KONKLUSJON	42
6.0 REFERANSELISTE	45

1.0 INNLEDNING

1.1 Oslo Business Forum

Oslo Business Forum, heretter omtalt som OBF, ble stiftet i januar 2016. Selskapet ble stiftet med mål om å skape et friskt pust i det norske næringsliv og å utfordre «status quo» blant forretninger i Norge, og deres mål er å bli en av de mest signifikante forretningskonferansene i verden innen 2025 (Oslo Business Forum, u.å.). OBF arrangerer et årlig flagship-arrangement med foredragsholdere i verdensklasse med hovedfokus på temaer innenfor lederskap, innovasjon og strategi. I sin strategi har de mål om å overgå vanlige standarder i alle aspekter av kundeopplevelsen, de streber etter å legge til rette for verdifull networking og holder fokus på å ha eksklusive, lekne og innovative aktiviteter innen salg og markedsføring. I tillegg produserer de flere ulike podcaster og arrangerer webinarer jevnlig gjennom året utenom konferansene. OBF jobber dermed utelukkende prosjektbasert, og har til tider flere prosjektoppgaver gående samtidig.

OBF har i løpet av sin fem års lange eksistens vokst fra 850 deltagere på deres første konferanse til å gjeste omtrentlig 3000 mennesker på deres mest innbringende konferanse. Konferanser er deres hovedprodukt - årlig inviterer selskapet profiler som Barack Obama, Sir Alex Ferguson og David Cameron til å tale på deres konferanser, og lager avtaler med bedrifter som får representere selskapet sitt på en bedriftsmesse på konferansen. Deres neste konferanse, «Rethinking Business», er prosjektet vi har valgt å skrive om.

1.2 Rethinking Business 2021

Rethinking Business er navnet på en konferanse med fokus på hvordan man kan bli en ekstraordinær leder, og lede sin virksomhet gjennom en tid med pandemi som har skapt radikale endringer i næringslivet slik vi kjenner det. Opprinnelig skulle Rethinking Business arrangeres i september 2020, men på grunn av den pågående pandemien så de seg nødt til å utsette.

Gjennom det siste året har OBF planlagt for både en fysisk konferanse og for en heldigital løsning for å sikre et gjennomførbart prosjekt. Etter en tid med mye usikkerhet og uforutsigbarhet, og forandringer i planene basert på retningslinjer

fra regjeringen, har OBF per mai 2021 besluttet at Rethinking Business skal arrangeres som et hybrid-event 29 september 2021. Konferansen er planlagt å ha 500 deltakere fysisk til stede, i tillegg til flere tusen deltakere på nett.

Å jobbe med et prosjekt som Rethinking Business i en pågående pandemi fører naturligvis med seg flere kilder til usikkerhet. Tidligere har 95% av inntektene til OBF kommet fra billettsalg, og med de restriksjonene som har blitt satt av myndighetene, så endres kostnadsbildet betraktelig. De største usikkerhetsmomentene OBF har identifisert for Rethinking Business er: restriksjoner på antall, avstand og størrelse, reiserestriksjoner for blant annet foredragsholdere, restriksjoner fra bedrifter som ikke tillater sine ansatte å delta på et fysisk arrangement, smitteutbrudd blant ansatte og/eller frivillige og misfornøyde kunder ved begrensninger i antall fysiske deltakere.

1.3 OBF som prosjektbasert organisasjon

Da OBF jobber utelukkende prosjektbasert, og det samme teamet tar del i hvert prosjekt, blir det naturlig å rette fokuset på OBF når vi skriver om Rethinking Business, da prosjektgruppen og basisorganisasjonen er den samme. Bedriften bygger opp produktet sitt på nytt for hver nye konferanse de arrangerer, og har derfor ingen faste produkter eller bedriftsavtaler som genererer stabil inntekt. Derfor er de blant annet avhengige av billettsalg og partnerskap for å nå ønsket omsetning.

OBF har en prosjektleder som står som overordnet ansvarlig for alle produksjoner. Her inngår planlegging, gjennomføring og oppfølging av prosjektene. Prosjektleder er ansvarlig for å passe på at teamet følger den langsiktige planen. Blant annet innebærer dette å lage kjøreplaner, kommunisere med interessenter, følge opp alle involverte av produksjonen, og snakke med agencies. Likevel er det en viktig rollefordeling mellom daglig leder her og prosjektleder som ikke er fullt så vanlig i bedriftsvirksomhet, da daglig leder har ansvar for alt av HR og personalansvar i teamet. Mye av ansvaret prosjektleder normalt sett ville hatt med motivering, ledelse og tilrettelegging ligger derfor i daglig leder sine hender i dette prosjektet. Daglig leder omtales derfor i stor grad som ansvarlig overhode i denne oppgaven, da kommunikasjon, motivasjon og usikkerhet er momenter daglig leder hovedsakelig står ansvarlig for i teamet.

1.4 Tema og problemstilling

Arbeidet tilknyttet Rethinking Business i OBF kan karakteriseres som et ekstrovert miljø med høyt tempo og sterkt fokus på innovasjon. Usikkerhet er noe som kan anses som en fellesnevner i kreative bransjer, og OBF er intet unntak. Ved å være en organisasjon som eksisterer til det formål å planlegge og gjennomføre prosjekter, jobber de naturligvis konstant med stor grad av usikkerhet, blant annet tilknyttet billettsalg og logistikk. Selv om OBF jobber utelukkende prosjektbasert, vil de ved et hvert nytt prosjekt stå overfor mye usikkerhet som den unikheten en prosjektoppgave innebærer (Karlsen, 2018, s. 19). I et prosjektarbeidsmiljø som krever høy aktivitet og effektivitet er kommunikasjon og motivasjon avgjørende for resultatet, og for hvordan man takler den usikkerheten som oppstår.

Med utgangspunkt i en tid hvor en allerede usikker bransje har måttet forholde seg til enda større grad av usikkerhet, ønsker vi å studere hvordan kommunikasjon kan påvirke kreative prosjektteam.

Bakgrunnen for valg av tema er vår interesse og engasjement etter å tilegne oss bredere innsikt i hvordan kommunikasjon kan ha påvirkning på de ansattes arbeid og prestasjoner i et hektisk arbeidsmiljø som stiller høye krav til ansatte, samtidig som de påvirkes av økt usikkerhet.

1.5 Avgrenset problemstilling

Basert på valg av tema og problemstilling, har vi kommet frem til at vi ønsker å studere følgende avgrenset problemstilling:

«Hvordan kan intern kommunikasjon bidra til økt motivasjon og redusere usikkerhet i OBF 2021: Rethinking Business?»

Formålet med oppgaven og problemstilling er å skaffe oss innsikt i hvordan OBF kommuniserer innad i teamet, hvordan motivasjonen blant de ansatte er, og hvordan kommunikasjon innad i teamet kan ha innvirkning på motivasjonen deres og redusere usikkerheten i prosjektarbeidet.

1.6 Avgrensning av oppgaven

Gjennom oppgaven fokuserer vi på kommunikasjonen internt i OBF, opp mot prosjektet Rethinking Business. Underveis i arbeidet med prosjektet har OBF arrangert en bootcamp, som var en digital konferanse. Denne bootcampen ser vi at naturligvis vil ha innvirkning blant annet på de ansattes motivasjon for videre arbeid med Rethinking Business. På bakgrunn av dette, og forklaringen av omstendighetene rundt OBF som prosjektbasert organisasjon, studerer vi derfor hvordan OBF som organisasjon manifesterer seg i sammenheng med prosjektet Rethinking Business i henhold til valgte temaer.

2.0 METODE

Vi valgte et eksplorativt design som støtte til å besvare vår problemstilling, da det er et gunstig valg når målet med undersøkelsen er å forstå og tolke det som undersøkes (Gripsrud et al., 2018, s. 47). Vi anser kvalitativ metode som best egnet til å skape bedre forståelse og innsikt knyttet til vår problemstilling.

2.1 Valg av metode

Ved å benytte kvalitativ metode kan man få nærhet til det som undersøkes, og metoden kan bidra til dypere forståelse av fenomener (Askheim & Grenness, 2008, s. 39). Kvalitativ tilnærming åpner for å tilegne seg mer detaljert data ved blant annet å kunne få innsikt i respondenters holdninger og atferd. Med en såpass liten bedrift med få ansatte som OBF, kombinert med at vår problemstilling og tematikk spisser seg inn mot internkulturen til bedriften, ser vi også at kvalitativ innsikt vil være det som gagnar oppgaven best.

2.2 Datainnsamling

Vi har benyttet oss av metodetriangulering til datainnsamlingen for oppgaven, da vi ved å benytte ulike metoder for å hente inn data kan få bedre forståelse av adferd og følelser hos respondentene, og det kan bidra til å styrke undersøkelsens troverdighet og bekreftbarhet (Askheim & Grenness, 2008, s. 24).

2.2.1 Litteraturstudier og sekundærdata

Fra begynnelsen av arbeidet vårt med oppgaven har vi foretatt oss leting og innhenting av informasjon som støttet besvarelsen vår. Vi har gjennomført

informasjonsinnhenting fra pensum og ekstern litteratur som kan gi oss bredere innsikt i teamene vi studerer (Askheim & Grenness, 2008, s. 112).

2.2.2 Primærdata

For kvalitativ datainnsamling av primærdata har vi benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer med daglig leder og flere av de ansatte i ulike stillinger. Ved å benytte dybdeintervjuer som metode får man aggregerte individuelle data (Askheim & Grenness, 2008, s. 83). Det medfører også at man får individuelle meninger fra respondentene, og man kan dykke dypere i respondentenes holdninger og informasjonsbesittelse (Askheim & Grenness, 2008, s. 91).

Temaene i problemstillingen vår anses som sensitive temaer, og i slike tilfeller vil dybdeintervjuer derfor være mest formålstjenlig (Askheim & Grenness, 2008, s. 83). Ved kvalitative organisasjonsstudier antar man også at det er de personene som har vært direkte involvert i forholdet det forskes på, som vil ha den beste måten å uttrykke det på (Askheim & Grenness, 2008, s. 79). På bakgrunn av dette så vi at dybdeintervjuer ville være det mest gunstige valget for innsamling av primærdata til vår problemstilling.

I tillegg til gjennomføring av dybdeintervjuer benyttet vi oss også av observasjonsmetoden, hvor vi observerte fire av OBF sine teammøter i løpet av våren 2021. På denne måten fikk vi muligheten til å se hvordan de ansatte omgås hverandre (Askheim & Grenness, 2008, s. 84). Vi kunne observere hvordan interaksjonen mellom de ansatte samsvarte med den innsamlede dataen fra dybdeintervjuene, og dette ga oss et bedre innblikk i OBF sin organisasjonskultur. Ved å benytte en form for etnografisk innsamlingsmetode hvor vi observerer informantene på deres arbeidsplass, som i første halvdel av 2021 har vært digitalt, kan vi få en bredere forståelse av deres atferdsmønster og følelser, og hvordan de ansatte kommuniserer seg imellom (Askheim & Grenness, 2008, s. 105). Vi anså dette som en metode som kunne støtte dataene samlet inn fra dybdeintervjuene. I tillegg til disse metodene har vi også hatt innsyn i en mengde dokumenter og annen informasjon som har vært relevante til temaene vi har forsket på og som berører prosjektet Rethinking Business.

2.3 Intervjuguide og gjennomføring

2.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi utarbeidet i forkant av dybdeintervjuene en intervjuguide for å være sikre på at

intervjuene ble forankret i relevant teori og tok for seg de temaene vi ønsket å avdekke informasjon om (Askheim & Grenness, 2008, s. 123). Vi gjennomførte totalt seks dybdeintervjuer, hvorav vi holdt tre intervjuer med daglig leder, og ett med hver av de ansatte som stilte. Avtaling av tidspunkt for de ulike intervjuene ble gjort i god tid, og intervjuobjektene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de kunne forberede seg om ønskelig. Intervjuene hadde en varighet på én time hver, og ble gjennomført digitalt via Zoom.

2.3.2 Validitet og reliabilitet i datainnsamlingen

Reliabilitet og validitet forteller oss henholdsvis i hvilken grad vi kan stole på resultater fra undersøkelsen vår, og om undersøkelsen faktisk gir oss svar på det den var tiltenkt å skulle besvare (Askheim & Grenness, 2008, s. 45). De fenomenene vi forsker på i vår undersøkelse kan være latente, og vi kan dermed ikke med sikkerhet konkludere med at resultatene som fremkommer av undersøkelsen er valide. I hvilken grad vår undersøkelse er valid, baseres på om vi har undersøkt på en slik måte at hensikten er fremtredende, og at vi har klart å stille riktige spørsmål opp mot formålet med undersøkelsen.

Vi kan gjøre en vurdering av undersøkelsens validitet ved å benytte en «face validity»-vurdering. En slik vurdering viser hvor mye tillit vi kan ha til undersøkelsen vår basert på sammenhengen mellom problemstillingen, metodevalg, gjennomføring og resultatene vi får ut av det (Askheim & Grenness, 2008, s. 24). I tillegg er det viktig å ta hensyn til de forhold som har innvirkning på undersøkelsens resultater, altså reliabiliteten (Askheim & Grenness, 2008, s. 44).

2.3.3 Kvaliteten på undersøkelsen og kritikk av metode

Ved å benytte oss av en kvalitativ datainnsamlingsmetode står vi også overfor noen utfordringer. Et viktig dilemma er hvordan man skal gjengi intervjuene uten å gjøre respondentene identifiserbare. Ved å gjengi intervjuene i nøyaktighet vil det være fare for å gjøre respondentene identifiserbare, mens ved å tilpasse gjengivelsen for å unngå dette, vil ikke alt det respondenten har uttrykt kunne dekkes (Askheim & Grenness, 2008, s. 164). Knyttet til dybdeintervjuene er det også en utfordring at de er tidkrevende, og analysene og tolkningene av den innsamlede dataen kan være komplisert (Askheim & Grenness, 2008, s. 91).

Ved å ta i bruk observasjonsmetoden som en innsamlingsmetode, er det viktig å tenke på at personene som observeres kan gjøre endringer i atferden sin basert på at de er klar over at de blir observert, noe som svekker reliabiliteten i dataen som samles inn ved denne metoden (Askheim & Grenness, 2019, s. 108). Dette er også gjeldende for dybdeintervjuene, der det kan forekomme at informantene ikke vil utlevere arbeidsplassen sin på en negativ måte, og dermed ikke er helt ærlig i svarene sine.

Kvalitativ metode setter også begrensinger til det å kunne trekke konklusjoner basert på resultatene. Svarene undersøkelsen gir oss vil kunne være generaliserbare for det teoretiske utsagnet som forskes på, men kan ikke overføres til hele populasjonen. Det er derimot viktig å se generaliserbarheten i lys av hva man undersøker, og hva resultatet av dette skal brukes til (Askheim & Grenness, 2019, s. 43). Vi ser at vårt valg av undersøkelsesmetode er best egnet til å belyse problemstillingen vår, og ekstern gyldighet vil ikke være like relevant som intern gyldighet. For vår problemstilling er det mer gunstig å vektlegge i hvilken grad undersøkelsen gir oss sanne resultater enn om funnene er generaliserbare (Jacobsen, 2015, s. 89).

Daniel Gilbert beskriver i boken "Stumbling on Happiness" (2006, s. 73-81) ulike faktorer som beskriver reliabiliteten av intervjuobjektens svar. Tatt i betraktning at vår problemstilling omhandler sensitive temaer med rot i respondentenes følelser, er det viktig å kunne forstå og tolke de individuelle svar på intervju spørsmålene.

En av premissene handler om at ingen måleenheter er perfekte når man skal foreta måling av subjektive opplevelser, slik som for eksempel jobbtilfredshet. Det vil aldri være et helt optimalt barometer som kartlegger respondentenes følelser nøyaktig, og på den måten kan sammenlignes fullstendig med andres følelser og opplevelser. Respondenter kan oppleve følelser uten å vite årsaken til det, eller de kan forveksle en følelse med en annen.

Det andre premisset understreker at direkte rapportering fra respondenter er den beste formen for kartlegging av følelser og motivasjon. Man er avhengig av et menneskes egne beskrivelse av sine følelser for å vite hva de faktisk føler. Hvordan mennesker opplever følelser er individuelt, og man kan derfor ikke ta

generalisere opplevelser basert på enkeltobservasjoner. Derfor er det helt nødvendig å få beskrevet følelsesmønsteret fra den aktuelle. Selv om en respondent sin beskrivelse av følelser ikke er fullstendig pålitelig heller, er i vårt tilfelle dybdeintervju det nærmeste vi kommer en kartlegging av høyest mulig reliabilitet.

Det siste premisset Gilbert presenterer handler om at hvordan man opplever en følelse én dag, kan være annerledes enn hvordan man opplever følelsen en annen dag. Minner av følelsene våre er ofte feilaktige, og kan ikke stoles blindt på. Derfor er det viktig å gjennomføre intervjuer med et større antall respondenter når man skal kartlegge følelser om en spesifikk opplevelse, da kun noen få intervjuer kan gi et feilaktig bilde av opplevelsen.

Disse premissene var viktige føringer for hvordan og hvorfor vi ønsket å gjennomføre dybdeintervjuer. Vi mente dette ville gi oss høyest mulig presisjon i kartlegging av sensitive temaer. Premissene har også vært viktige faktorer for hvordan vi har formet intervjuguiden vår. Vi har vært opptatt av å kartlegge respondentene sine følelser i øyeblikket, istedenfor å grave for mye i tidligere minner. Det har også vært nyttig å ta disse premissene i betraktning til analysen av dybdeintervjuene, da de kunne være til hjelp for å vurdere validiteten og reliabiliteten av undersøkelsen.

2.3.4 Egen tilnærming til OBF

En av gruppemedlemmene har en personlig tilnærming til Oslo Business Forum i ved å ha jobbet der, og har dermed en personlig relasjon til de ansatte som vi gjennomførte dybdeintervju med. Dette kan føre til mer subjektivitet i oppgaven, da såkalte “blinde flekker” kan føre til forutinntatte holdninger om organisasjonen (Jacobsen, 2015, s. 57). Vi har derfor hatt dette med oss hele veien i arbeidet med oppgaven. Samtidig kan det å ha mer tillit fra OBF basert på personlige relasjoner ha hatt en positiv innvirkning på datainnsamlingen, da vi kan ha mottatt mer troverdig og utfyllende informasjon og allerede besitter en del kunnskap om organisasjonen. (Jacobsen, 2015, s. 56).

2.4 Resultat av dybdeintervjuene

2.4.1 Teamarbeid

Innenfor hvilken rolle de ansatte i OBF mener å ha i et team, er det noen som

anser seg som en initiativtaker og som liker å ta lederrollen. Noen anser seg som rastløse og liker å være overalt og det å kunne jobbe mer ustrukturert, og rollen som «fix'er and do'er» ble det også uttrykt at noen mener å inneha. Det fremkommer at teamet har gjennomført personlighetstester, og at de ser effekt av dette i forbindelse med at man har større forståelse for hverandre og kan se hvordan ens egen personlighet fungerer sammen med en annens, men de har også forståelse for at dette ikke er fullstendig presist. Fra et av intervjuene blir det trukket frem et eksempel om hvordan disse personlighetstestene har ført til at man har bedre forståelse for hverandres atferd, der det blir sagt at selv om en av teammedlemmene ikke sier noe, betyr det ikke at personen ikke har noen innvendinger, men kanskje tenker og prosesserer det som skjer.

2.4.2 Situasjonsbestemt ledelse

Et gjengående element hos alle de ansatte er viktigheten av tillit i forbindelse med leder. En leder man er trygg på, som er opptatt av relasjoner og ser hver enkelt ansatt sine behov. Noen påpeker også viktigheten av en leder som er initiativrik, og en som ikke er så opptatt av ledelse i praksis i den forstand at lederrollen ikke skal være så tydelig fremtredende. Videre uttrykkes det blant flere at det å anerkjenne arbeidet til de ansatte og føle seg sett også er viktig.

Ved spørsmål om hvordan de ansatte oppfatter lederstilen til daglig leder, kommer det frem fra de ulike intervjuene at leder er detaljorientert, involvert i alle deler av organisasjonen, at de føler seg sett. Et av intervjuobjektene uttrykker også at han føler han har en sparringspartner der hvor det er usikkerhet. Videre uttrykkes det blant flere at de føler leder gir dem mye tillit, og en av intervjuobjektene uttrykker at han «heller har måttet be om mer oppfølging fordi leder har gitt han så mye tillit».

Fra intervju med daglig leder kommer det frem at han selv beskriver sin lederstil som krevende, i så måte at han er utålmodig, vil få i gang mye hele tiden og han er energisk basert på hans personlighetstype. Han påpeker videre at hans lederstil som krevende er i så måte at det å jobbe i OBF skal være en enorm prestasjonskultur med høye ambisjoner og de skal ha en radikal tilbakemeldingskultur, som fører til at de også kan ha en enorm frihetskultur hvor de ansatte blant annet i stor grad kan styre arbeidsdagene sine selv. Samtidig

påpeker han at de også har enorme marginer på feil i arbeidet, og at man ikke skal føle at man er «nestemann ut» ved å begå feil.

2.4.3 Kommunikasjon

Det er gjengående i alle intervjuene vi har gjennomført at de kommuniserer godt i OBF. Det uttrykkes en oppfattelse av at det å være et lite team med få ansatte har mye å si for hvorfor de er flinke til å kommunisere, samtidig som de også vet det er forbedringspotensialer. Teammedlemmene kjenner hverandre godt og er trygge på hverandre, og det er en felles enighet om høy grad av tillit til hverandre i teamet. Tillit er også et veldig motiverende element for et av intervjuobjektene.

Et av intervjuobjektene uttrykker at kommunikasjonen er overordnet god, men at det legges mye tid i møter for at teamet skal være «up to date», og mener dette kan være en fallgrube. Personen påpeker at kommunikasjonen er bra, men at det er forbedringspotensialer, som at antall møter kan reduseres, og at man er mer forberedt til stand-ins, hvor de hver morgen gir hverandre oppdateringer, slik at det ikke brukes unødvendig med tid. Videre sies det at slike møter kanskje ikke ville vært like nødvendig om man satt på kontoret, da OBF har hatt hjemmekontor og digitale møter i en lengre periode. Fra noen intervjuer uttrykkes det også forbedringspotensialer i tydeliggjøringen av hva som skal gjøres, da mangel på klare og tydelige beskjeder vil ha en negativ innvirkning på gjennomføringen av ulike oppgaver.

Et av intervjuobjektene uttrykker et behov for å svare på meldinger og lignende, og at personen ikke klarer å la de ligge eller vente med å svare, men er nødt til å gi respons med en gang de mottas.

Teamet jobber for å ha en radikal tilbakemeldingskultur, hvor man kan være direkte, ærlig og konstruktiv, men at tilbakemeldingene skal være av verdi for de som mottar det. Hva angår OBF sin tilbakemeldingskultur uttrykker et av intervjuobjektene at noen ansatte har lettere for og er mer komfortable med å være helt ærlig i kommunikasjonen og si ting rett ut enn andre, og at dette kan gjøre det vanskelig å stole ordentlig på det de sier.

Daglig leder mener kommunikasjonen har en stor sammenheng med motivasjonen til de ansatte. Han kjenner nå de ansatte godt nok til å vite hva som trigger deres motivasjon og ikke. Han påpeker at det er store forskjeller i personlighetstypene

til teammedlemmene, og at han vet hvordan en beskjed han skal gi vil være ekstremt motiverende for noen av de ansatte å høre, mens andre vil bli veldig demotiverte av den samme beskjeden. Derfor ser han viktigheten av måten han kommuniserer beskjeder og budskap på.

Daglig leder påpeker hvordan det er vanskelig å alltid ha tilgjengelig informasjon og vite hvor mye informasjon hver enkelt trenger, og sier: «med en gang man mener noe informasjon er irrelevant begynner man å dagdrømme». I den siste tiden før et event blir det som oftest mye mer stress og hardt press på teamet. Daglig leder sier at dette stresset noen ganger kan bli positivt, og andre ganger negativt. Hva angår informasjon så er det enklere for de å hente ut informasjon i mindre stressende perioder hvor man har mer tid til rådighet, men ikke så mye når det er hektiske perioder.

Fra flere av intervjuene kommer det frem at ærlighet er veldig viktig og at de ansatte setter stor pris på ærlig kommunikasjon hvor man kan si ting rett ut. Et intervjuobjekt påpeker hvordan det å klare å være ærlig uten å pakke inn noe minimerer risikoen for misforståelser, og det er noe personen setter stor pris på.

Ifølge flere av intervjuobjektene har kommunikasjonen blitt bedre og bedre. De har forbedret tilbakemeldingskulturen sin ytterlig, og er flinke på forventningsavklaringer om når man kan og ikke kan kontakte noen i teamet, og når man skal forvente å få svar. Et av intervjuobjektene sier også at dette er ting som er greit å kartlegge fordi det gjør kommunikasjonen bedre. At de er en agil bedrift som kan prøve og feile påpekes det viktigheten av, og at det ikke er bra å bare forholde seg til tydelig rammer som man ikke endrer på. Ved feil så prøver de på nytt, og fungerer det så fortsetter de med det.

2.4.4 Arbeid i virtuelle team

Noen intervjuobjekter påpeker at fleksibiliteten ved å jobbe hjemmefra har vært motiverende da de selv har frihet til å jobbe fra hvor de vil, og at det kan ha gitt ansatte kapasitet og interesse for å jobbe mer. Likevel fremkommer det at de fleste på ett tidspunkt har kjent at hjemmekontor har vært belastende motivasjonsmessig. Majoriteten av ansatte i prosjektet anser seg selv som ekstroverte, og trives med å møte mennesker og sosialisere. Det påpekes at hjemmekontor derfor kan føles isolerende til tider, og spesielt på vinterstid, som

flere kjente på etter nyttår. Et intervjuobjekt har også observert en generell utålmodighet blant ansatte ved digitale møter, at de lettere blir provosert, misforståelser oppstår lettere og det er vanskeligere å tolke kroppsspråk. Intervjuobjektet forteller at den geografiske avstanden er grunnen for dette, ved at man sitter mer distansert og jobber. Det påpekes også at mengden skriftlig kommunikasjon er mye større enn før, og dette gjør det i noen tilfeller vanskelig å tolke motparten.

2.4.5 Motiverende kommunikasjon

Et av intervjuobjektene forteller om nysgjerrigheten rundt hvordan dynamikken i teamet vil endres ved å ansette nye. Her uttrykkes det at det oppfattes som noe som kan utfordre på kort sikt, men som personen tror vil være utelukkende positivt. Dette grunner intervjuobjektet i at teamet har så lite mangfold, og at de kanskje ikke utfordrer hverandre så mye som de kan, noe nye ansatte med andre bakgrunner og utgangspunkt vil kunne bidra til å forbedre. Det påpekes også å være litt for mye enighet internt hvor de burde bli bedre på å utfordre hverandre, og at mange ekstroverte personer i OBF gjør at de kanskje ikke reflekterer nok over avgjørelser før de hopper rett på noe når det er enighet i teamet. Et av intervjuobjektene forteller også hvordan de kan bli blendet av å være et sammensveiset team som vet hva det innebærer å jobbe i OBF.

Det fortelles også om en stor reduksjon i antall ansatte i OBF, da de har gått fra 15 til 6 ansatte. En av de ansatte beskriver et gap på hvor flinke folk er i jobben sin når man er 15 ansatte, og at det nå er mye morsommere å komme på jobb, når en vet alle er veldig dyktige i jobben sin og presterer godt. En annen ansatt sier at det å jobbe tettere sammen nå når de har færre i teamet har vært veldig fint, og at det gir større eierskap til det man skaper. Da ses helheten bedre, og hvordan ting henger sammen, og det har det vært stor læring av det siste året. Samtidig sies det at dette også fører til mer hektiske arbeidsdager, flere gjøremål og mindre tid på å fokusere godt på én ting av gangen, i tillegg til at det gir mindre rom for å «prøve og feile» og at man da må se til at man bruker ressursene så riktig man kan.

Ved spørsmål om hvordan daglig leder går frem for å sikre motiverende kommunikasjon når man vet at teammedlemmene responderer på svært forskjellige måter, fortelles det at dette er en ekstremt vanskelig oppgave. Ved en-til-en samtaler er det relativt enkelt, for da vet han «hvilke knapper han skal

trykke på», men det er utfordrende når det skal kommuniseres til teamet som helhet. Daglig leder prøver å være påpasselig med hvordan han kommuniserer ulike ting, men det er ikke alltid det fungerer. Videre kommer han med et eksempel fra oppstart etter sommeren, hvor de skulle ha «fullt kjø» og det så lyst ut med tanke på covid-19. Han gikk da hardt ut med hvilket nivå de måtte ligge på i arbeidet, og observerte hvordan noen av de ansatte ble veldig motivert – fordi det er den typen kommunikasjon de blir motiverte av. Noen i teamet ble også veldig demotiverte av dette, men uttrykte det ikke før etter lang tid. Dette beskriver daglig leder som vanskelig, og er en av grunnene til hvorfor de ønsker en såpass strukturert og tydelig tilbakemeldingskultur. Han forteller at «tilbakemeldingene må være genuine og oppriktige i ønske om at de skal bli bedre».

2.4.6 Motivasjon

Fra intervjuene oppfattes det at de ansatte motiveres på svært ulike måter. Et av intervjuobjektene motiveres og trigges av resultater. En annen ansatt motiveres av å mestre nye ting, og har blitt spesielt motivert av å ha blitt mer selvsikker i form av å ha tilegnet seg mye ny kunnskap som har gagnet arbeidet hans positivt, og som har bidratt til å gi han mestringsfølelse. Flere av de ansatte blir motivert av flinke medarbeidere, det å observere at andre teammedlemmer jobber hardt, at man jobber sammen mot et mål og hjelper hverandre.

De ansatte uttrykker også ulike faktorer som er demotiverende for dem. En av de ansatte blir demotivert av å ikke treffe folk, det å måtte sitte mye alene og ikke kunne slå av en prat med medarbeidere ved kaffemaskinen. Flere ansatte blir også demotivert av folk som ikke presterer eller ikke gjør de oppgavene de er satt til. Noen uttrykker også å bli demotiverte når andre ikke tar til seg de tilbakemeldingene de får. Et intervjuobjekt forteller å bli demotivert av repetitive oppgaver og måtte gjøre det samme hele tiden, og blir demotivert av å ikke føle eierskap til noen oppgaver, men bare føler man er en som hjelper og bistår alle andres arbeid. Peptalks og kommunikasjon av forventning om forbedringer uttrykkes også av et av intervjuobjektene som demotiverende.

Daglig leder hadde den største «knekken» på motivasjonen sin i perioden etter pandemien inntraff, på grunn av permitteringer, oppsigelser og ingen særlige resultater til tross for at det så lyst ut. Han forteller også at han blir påvirket av å

se at andre er demotiverte, men dette går også andre veien, hvor han blir mer motivert og påvirket av å se hvor motiverte og energiske andre ansatte er.

Daglig leder forteller også om å ha fått tilbakemelding fra en av de ansatte om at hans humør har påvirkning på resten av teamet, og bestemte seg derfor for å legge alle hendelser som kan påvirke humøret hans negativt bak seg når han ankommer arbeidsplassen. Videre fortelles det at han har tilegnet seg en mentalitet som går på det å skulle være en fantastisk leder som får det beste ut av de ansatte, hvor de ansatte ikke nødvendigvis trenger å like han som person, men de skal trives på jobben.

2.4.7 Overmotivasjon, press og utbrenthet

De ansatte gir uttrykk for å bli motivert og drevet av press på arbeidsplassen. I intervjuene blir det uttrykt å føle stort eierskap til OBF, og et av intervjuobjektene forteller at jobben har så mye å si at det kan gå utover dagshumøret, og at jobben prioriteres i veldig stor grad med et brennende ønske om at bedriften skal lykkes. Det fortelles i et av intervjuene om et teammøte der ett av teammedlemmene fortalte at vedkommende hadde det veldig tøft, var demotivert og langt nede, og intervjuobjektet tror dette åpnet opp for at de andre i teamet klarte å vise sine svake sider. Ved at en i teamet fortalte dette, førte det til en lavere terskel for at andre kunne åpne seg.

2.4.8 Usikkerhet og motivasjon

Flere av de ansatte blir veldig motivert av å jobbe med usikkerhet, og synes dette er spennende. Fra et av intervjuene blir det fortalt at en ansatt motiveres av å jobbe for å motbevise folks antakelser, og viser til et eksempel om hvordan antakelser om at OBF ikke vil klare seg gjennom pandemien fordi de jobber i eventbransjen motiverte han veldig til å kunne klare å bevise de motsatt. Fra et av intervjuene fortelles det at å tenke nytt hele tiden og innovere er veldig gøy å være med på. Vedkommende motiveres av å prøve ut nye ting og bygge noe nytt, og dette er noe personen har merket ekstra mye til fra pandemien inntraff.

Kilder til, håndtering av og planlegging for usikkerhet

Alle intervjuobjektene har forståelse for og erkjenner at OBF er en arbeidsplass med stor grad av usikkerhet, og at dette er gjennomgående i alle deres prosjekter. En av de ansatte beskriver en usikkerhet knyttet til å mestre arbeidsoppgaver, og gjør mange oppgaver den ansatte i utgangspunktet ikke har tilstrekkelig erfaring

med og derfor må lære seg hvordan man det skal gjøres. En annen ansatt påpeker stresset forbundet med uforutsette situasjoner, som at en gjest trekker seg eller ikke kan være med. Videre sies det at arbeidet krever stadig små justeringer, og under et event så er det bare «brannslukking» hele veien.

Det belyses også usikkerhet rundt det å skape en bærekraftig inntekt for OBF gjennom et helt år, da inntektene periodisk kan være høye og lave, og dermed usikkerhet rundt hvordan man kan sørge for å ha noe som genererer inntekt gjennom hele året. Fra et annet intervju fortelles det at i motsetning til selskaper som har en trygghet i å skrive store avtaler som går over flere år, så må OBF begynne på nytt når året er omme; de må ha en viss mengde salg og ha et visst antall partnerskap.

En av de ansatte forteller i intervjuet at det er mye uforutsigbarhet i OBF på godt og vondt, de må bevege seg kjapt hele tiden, og tror dette er en av grunnene til en høy turnover blant de ansatte. Det uttrykkes en tro om at de som sitter igjen er de som kanskje håndterer denne formen for arbeid godt.

Fra et av intervjuene fortelles det at OBF alltid har klart å snu seg veldig fort og komme med nye ideer og lignende. Da det ble presentert en kriseplan for de ansatte da pandemien inntraff var det ifølge intervjuobjektet «bare enda en mandag», og det ble ingen unormal overgang. En annen ansatt forteller i intervjuet at daglig leder og medeier skal berømmes for hvordan de klarte å snu situasjonen med covid-19 til noe positivt, og det at de så etter hvordan de kunne bruke korona og de restriksjonene som ble satt til å skape noe nytt og bra, og nye prosjekter. I et intervju snakkes det også om hvor agile de er som bedrift, og at de ikke stivner når noe uforutsett oppstår. De tar tak i og ønsker å finne løsninger når noe oppstår, og tar beslutninger der og da i situasjonen.

Et av intervjuobjektene forteller om at usikkerheten i prosjektet Rethinking Business i stor grad stammer fra pandemien, i tillegg til «vanlig» usikkerhet. De har over tid vært usikre på om de vil få arrangert konferansen, om de klarer å få det til å gå rundt økonomisk sett ved et eventuelt digitalt arrangement, om de må flytte konferansen, eller holde en hybrid-konferanse.

Daglig leder forteller også at de føler på usikkerhet på en helt annen måte enn før, tilknyttet psykososiale forhold. Folk har behov som dekkes i en mye mindre grad.

En av de ansatte forteller også om usikkerheten vedrørende gjennomføringen av Rethinking Business, og sier: «det som alle vet, er at ingen vet». Den ansatte forteller at han ikke har kjent på usikkerhet rundt bedriftens eksistens, da de som er jobber i OBF er ekstremt dyktige.

2.4.9 Kommunikasjon og samarbeid

Fra et av intervjuene fortelles det at det er lav terskel for å komme med innspill og ideer, og alt som kommer inn blir tatt til etterretning. Det fremkommer også fra et annet intervju at de, som et så lite team, ønsker å slå ned en silokultur slik at alle jobber litt med nesten alt. En annen ansatt sier at de prøver å være transparente på situasjoner som oppstår, og mener at det er noe daglig leder vil, og ser verdi i å fokusere på. Ved å få all informasjon som er, får man mer eierskap, og det gjør at man kan jobbe mer effektivt.

Tidligere i OBF mener daglig leder at de kunne holdt informasjon mer skjult. Ved å ha et team hvor halvparten har høyt prestasjonsnivå, og resten lå på lavt/medium nivå, som han forteller at var tilfellet tidligere, kunne informasjon som virket truende eller skapte usikkerhet være unødvendig å gi alle, da det kunne være ødeleggende. Nå prøver de derimot å være så transparente som mulig, og hvis det dukker opp noe som kan true eksistensen, så sier daglig leder at det må fortelles til de ansatte. Ord og handling må samsvare, så fordi de sier de skal være transparente så må de også være det, men at det likevel noen ganger er lettere sagt enn gjort å gjøre dette.

2.4.10 Resultat av observasjoner og dokumentinnsyn

Fra OBF sine teammøter som vi har fått observere, bemerker vi oss at teammedlemmene har en god kommunikasjonsflyt. Hvert møte starter med litt uformell prat. Teammedlemmene har diskusjoner og kan komme med innspill til hverandre underveis, og de holder seg saklig og konstruktive. En av de ansatte sier i et av teammøtene når det snakkes om en feil som er begått at feilen er begått av «oss», ingen enkeltperson nevnes. Fra et annet møte kommuniserer et av teammedlemmene til et annet om at personen må passe på å ikke ta på seg for mye arbeid så personen ikke blir utbrent. Videre har vi observert at teammedlemmene ber hverandre om hjelp der det trengs, gir hverandre oppdatert informasjon og tilbakemeldinger. I et av møtene oppstår det en situasjon hvor noen av de ansatte ikke har fått med seg en oppgave som må utføres, og blir påminnet om dette.

I møtene diskuteres det ulike løsningsforslag til oppståtte situasjoner og beslutninger som må tas. I det første møtet vi observerer forbereder teamet seg til en workshop som skal foregå etterfølgende helg, der det uttrykkes at målet er å få bredere innsikt i egen kultur, jobbe med å gi hverandre tilbakemeldinger som er til hjelp og ta imot og sette pris på tilbakemeldinger man får.

Observasjonsmetoden har også gitt oss innblikk i mye av planleggingen av prosjektet og noe økonomi. I tillegg har innsyn i en rekke dokumenter gitt oss oversikt over blant annet usikkerhetshåndtering og risikoanalyser.

3.0 TEORETISK GRUNNLAG

3.1 Organisering av prosjekt

3.1.1 Teamarbeid

Et prosjekt kan organiseres internt på flere ulike måter. Blant annet kan man ha en flat, eller egofri, teamstruktur. I et team med flat struktur har man et nært og gjensidig samarbeid med god kommunikasjon, og en slik prosjektorganisering er gunstig for små og stabile team (Karlsen, 2018, s. 169). En slik teamstruktur fører også til mye engasjement.

Teambygging er en prosess hvor man gjør ulike mennesker med ulik bakgrunn, kompetanse og behov om til et team som samarbeider effektivt, og benyttes for å sikre god kommunikasjon, tillit og støtte (Karlsen, 2017, s. 175).

3.1.2 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse går ut på at lederens atferd og lederstil tilpasses etter situasjoner for å påvirke de ansattes prestasjoner positivt (Martinsen, 2015, s. 169-170). Teorien går inn på viktigheten av tilstedeværende sosioemosjonell påvirkning fra leder til medarbeider selv om man i utgangspunktet har en delegerende lederstil (Martinsen, 2015, s. 170). En delegerende lederstil baserer seg på at både styring og støttende atferd er lav, og ansvaret ligger på medarbeiderne. Denne lederstilen er fordelaktig når de ansatte besitter god kompetanse og erfaring, og har høy nok grad av motivasjon til å gjøre jobben (Karlsen, 2018, s. 115-116). En slik lederstil vil kunne få en demotiverende effekt

for ansatte, og det er derfor viktig at leder praktiserer en form for støttende atferd (Martinsen, 2015, s. 170).

3.1.3 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er de elementer som har en innvirkning på prosjektets grad av suksess (Karlsen, 2018, s. 139). Dette kan være ulike forhold som opptrer ved ulike faser av et prosjekt, og kan være av variert betydning. Kritiske suksessfaktorer for et prosjekt kan eksempelvis være klare ansvarsforhold, god kommunikasjon og et samarbeidende team (Karlsen, 2018, s. 141). Måling av suksessfaktorer omfatter både objektive og subjektive former for måling, og denne målingen kan derfor oppfattes ulikt (Gällstedt, 2003, s. 450).

3.2 Intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon defineres av Karlsen (2018, s. 250) som «informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet og mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet». En viktig faktor innenfor intern kommunikasjon den menneskelige og uformelle kommunikasjonen, som blant annet uttrykkes gjennom prosjektets kultur og normer (Karlsen, 2018, s. 251). Kommunikasjon har også en indirekte påvirkning på tilfredsheten og produktiviteten til de ansatte (Karlsen, 2018, s. 244).

Kommunikasjonsplanlegging er en viktig del av prosjekter, og et av elementene man bør planlegge innenfor kommunikasjon, er hva som skal kommuniseres, da for mye informasjon gjør mottakerne blir overbelastet, mens for lite informasjon kan være forstyrrende for prosjektarbeidet (Karlsen, 2018, s. 248).

3.2.1 Arbeid i virtuelle team

I arbeidslivet har det blitt stadig mer vanlig å arbeide gjennom virtuelle team, og dette kan være fordelaktig for prosjektmedarbeidere da det gir dem mer frihet i arbeidet sitt til å jobbe hvor og når de vil (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 228). I tillegg kan virtuelle team potensielt styrke effektiviteten i prosjektarbeidet, da mindre tid brukes på uformell prat og iverksettelse av møter. De utfordringene vi vanligvis ser i kontekst av prosjektarbeid og ledelse ved fysisk tilstedeværelse forsterkes gjerne ytterligere ved bruk av virtuelle team, og tilstrekkelig deling av

informasjon og koordinering anses som den største utfordringen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Blant annet vil kommunikasjonsbarrierer, som Knicki (2012, referert i Karlsen, 2018, s. 255) har identifisert som hindringer for å lykkes med god kommunikasjon, være enda mer fremtredende ved virtuelle team. Prosjektledere mister her tilgangen til viktige kommunikasjonssignaler, da mimikk, kroppsspråk og uformell prat som engasjerer koordinering, kunnskapsdeling og tillitsbygging forsvinner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Arbeidsformen skaper emosjonell distanse, hindrer fysisk nærhet og kontroll, og tillitsskapende aktiviteter vil være vanskelig å gjennomføre (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229).

3.2.2 *Tillit*

Tillit er et svært viktig element innenfor relasjoner mellom to parter og fører til at en rekke faktorer i prosjektarbeidet blir bedre, som blant annet effektiv kommunikasjon og et bedre fungerende prosjektteam, i tillegg til å bidra til å håndtere kriser og konflikter (Karlsen, 2018, s. 255).

Rousseau et al. (1998, referert i Karlsen, 2018, s. 257-258) har foretatt en kategorisering av begrepet tillit. En av kategoriene han har formet er relasjonsbasert tillit, som baseres på en individorientert tillit som blir til mellom personer, eksempelvis mellom ansatte som kommuniserer jevnlig, og hvor denne relasjonen som oppstår fører til emosjonelle tilknytninger.

Tillit kan være kulturelt forankret, som vil si at det er knyttet opp mot normer, verdier og oppfatninger som en del av organisasjonskulturen (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2018, s. 257). Kommunikasjonsbasert tillit handler om at det å gi forklaringer på ulike avgjørelser og opptre med ærlighet og åpenhet fører til tillit (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2018, s. 257). Tillit bidrar blant annet til at partene yter mer for teamets beste, og retter oppmerksomheten mot fellesskapet fremfor egne interesser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 202). En annen viktig egenskap ved tillit er at den er dynamisk, som vil si at den forandrer seg hele tiden, og kan både reduseres og økes, samtidig som tilliten også kan bli brutt (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2018, s. 257).

Mangel på tillit mellom teammedlemmer er et gjentakende problem i prosjektarbeid, og kan sees i sammenheng med at mennesker ikke vil sette seg

selv i sårbare og risikofylte situasjoner (Karlsen, 2018, s. 258). Likevel er tillit en veldig viktig faktor for å oppnå godt samarbeid. Tillit er et sentralt element i gode team, og ved å være trygge og stole på hverandre vil det også oppstå en lavere terskel for diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger (Karlsen, 2018, s. 258).

3.2.3 Å diskutere det udiskuterbare

Diskusjoner i prosjekter kan være svært nyttig for å åpne opp for flere perspektiver av en sak, men det kan også være svært ødeleggende for interrelasjonelle bånd innad i teamet om håndtert på feil måte. Den Unilaterale Kontroll-modellen tar for seg forsvarsmekanismer mennesker tar i bruk ubevisst når de opplever diskusjoner som truende eller fornædrende, og at de ikke har kontroll over situasjonen (Noonan, 2007, s. 112).

Samfunnet innehar visse forankrede normer som tilsier at det finnes ingen måte der *begge* kan vinne diskusjonen - man enten vinner eller taper (Noonan, 2007, s. 115). I samfunnet er det knyttet flere fordeler til å ha rett.

Det kan blant annet bringe bekreftelse i form av anerkjennelse fra høyere autoritet, og derfor er det ansett som et nederlag å tape diskusjoner (Noonan, 2007, s. 116). I en diskusjon blir man gjerne så fokusert på å vinne at en ikke tar til etterretning de argumentene motparten har – som for øvrig ofte er like gjeldende som ens personlige mening. I flere situasjoner er det derfor ikke nødvendigvis den som har “mest rett” som vinner, men heller at den “svakeste” parten trekker seg (Noonan, 2007, s. 117).

Det kan også ofte oppstå mangel på kommunikasjon andre veien fordi man vil unngå at motparten skal føle seg truet eller forlegen (Noonan, 2007, s. 119-120). For å unngå en slik ukomfortabel situasjon kan man fortelle den aktuelle det de ønsker å høre fremfor hva man faktisk mener (Noonan, 2007, s. 120). I bedrifter i dag kan bedrifter oppfatte arbeidsmiljøet sitt som for *høflig*; at de mangler god diskusjon som følge av mangel på tillit og trygg tilbakemeldingskultur (Noonan, 2007, s. 121). Denne interaksjonen hindrer en kunnskapsutveksling som kan skape læring (Noonan, 2007, s. 122). Motparten vil ikke kunne lære av situasjonen om det ikke blir kommunisert.

I dagens samfunn kan det være ansett som negativt å motsi seg sjefen (Noonan, 2007, s. 122). En medarbeider kan være dypt uenig i det lederen kommuniserer, men deler det ikke av respekt for sjefens autoritet - selv om informasjonen kan være avgjørende for en viktig beslutning (Noonan, 2007, s. 122; 222-223). Dette kan medføre at organisasjonen mister et potensielt læringsutbytte, effektiv beslutningstaking, og proaktiv kommunikasjonsflyt av vital informasjon (Noonan, 2007, s. 124; 223). Medarbeidere kan også oppleve det som demotiverende at deres innspill i en diskusjon ikke er ønsket (Noonan, 2007, s. 223).

Hva kreves det av et team?

Å oppmuntre til diskusjoner i en arbeidsplass kan virke som nøkkelen til bedre kommunikasjonsflyt, men uten å bli gitt riktig verktøy for å håndtere situasjonen kan dette potensielt være enda mer skadelig for organisasjonen (Noonan, 2007, s. 202). Et team kan derimot oppnå mer effektivitet ved å *lære seg* hvordan man diskuterer på en produktiv måte (Noonan, 2007, s. 203).

3.2.4 Motiverende kommunikasjon

Kulturen i et prosjekt påvirker kommunikasjonen internt på flere måter. Etter å ha tilbragt tid sammen og delt betydningsfulle problemer som de i fellesskap har løst og observert effekten av, dannes en kultur innad i teamet, og når man anser medarbeiderne som nære og med felles personlige interesser og verdier og teamet har jevnlig kontakt, forsterkes sannsynligheten for å skape en kultur ytterligere (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166).

En bedriftskultur dannes etter å ha tilbragt tid sammen med jevnlig kontakt og løst betydningsfulle problemer i fellesskap, og forsterkes ved at man anser medarbeiderne som nære og med felles personlige interesser og verdier (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166). Teammedlemmer som har jobbet sammen over tid deler ofte felles oppfatninger av hvordan ting henger sammen, og kan dele en sterk gruppeidentitet med tanker om at de er «A-laget», som også kan forsterkes ved at prosjektet og arbeidet omtales som «vårt» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166-167). En slik gruppeidentitet kan styrke motivasjonen og gruppens tro på gode resultater, som vil være positivt for prosjektets fremdrift, men kan også føre til at man avfeier andres relevante erfaringer fordi man ikke selv ser rom for forbedring (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 167).

Gruppetenkning er en potensiell fallgrube innenfor teamarbeid, hvor man ikke evner å være kritiske fordi man tenker likt og dermed kan stå i fare for å ta beslutninger for raskt uten å overveie andre løsninger og konsekvenser (Karlsen, 2018, s. 181). En av konsekvensene ved langvarige, stabile prosjekter er at de blir gradvis mer isolert fra eksterne kilder til relevant informasjon og nye og verdifulle ideer (Pelz og Andrews, 1966; Dubin, 1972, referert i Katz, 1982, s. 84). Dette hindrer utforskning og utvikling av kommunikasjonsmønstre, og teamet kan oppfate ny informasjon som en truende «forstyrrelse» for deres komfortable og forutsigbare arbeidsform og rutiner (Staw, 1977; Katz, 1980, referert i Katz, 1982, s. 84). Man skaper rutiner som blir «sånn vi gjør det her» som viser en vegring for utvikling, og ofte er man ikke klar over at man har skapt dette stagnerte tankesettet selv (Noonan, 2007, s. 156).

Kulturuttrykk er hvordan bedriftens kulturinnhold kommer til syne gjennom blant annet handlingsmønstre (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166). Et av kulturuttrykkene som reflekteres i bedriftskulturens innhold er atferdsuttrykk, som indikerer bedriftens verdier, normer og uttrykte følelser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 167). Her inngår hva teamet verdsetter, hvordan de mener man skal oppføre seg og ansattes følelser ved ulike situasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 167). Kulturinnhold og –uttrykk i organisasjonen er viktig fordi det skaper en identitet i teammedlemmenes arbeid. Dette gjør kommunikasjonen medarbeiderne imellom enklere, og bidrar til høy motivasjon og kollektiv lagånd internt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 168).

3.3 Motivasjon

For å sikre trivsel på arbeidsplassen og gode prestasjoner blant teammedlemmer, er motivasjon kritisk (Karlsen, 2018, s. 239). Motivasjon er en individuell følelse, og for å bli motivert i prosjektarbeid kreves det blant annet selvstendig arbeid og ansvar over egne oppgaver, gode arbeidsforhold, god informasjonsmengde og følelsen av å ha betydningsfulle oppgaver (Karlsen, 2018, s. 239-240). Det er viktig at de ansatte føler tilhørighet til organisasjonen, at de føler de oppnår noe og at de har kontroll over sitt eget liv (Martinsen, 2015, s. 64). Indre motivasjon er kritisk for arbeid som krever kvalitet, kreativitet, forståelse, læring og utvikling i sin leveranse, og for å vedlikeholde den indre motivasjonen er det derfor viktig å

fokusere kontinuerlig på å støtte medarbeiderne i deres arbeid (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 218). Oppfølging og tilbakemeldinger for å optimalisere arbeidet ytterligere vil også føles berikende for ansatte (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 216).

3.3.1 Ledelse og motivasjon

Leader-Member Exchange, eller leder-medarbeider-relasjonen, er en teori som omhandler den sosiale utvekslingen mellom leder og medarbeider hvor man istedenfor å ha en leder som setter krav til medarbeider og medarbeideren tilfredsstiller disse kravene, har tillit, kommunikasjon og gjensidig respekt, som fører til gode relasjoner (Martinsen, 2015, s. 135). En opplevelse av å bli anerkjent og inkludert vil som oftest føre til et ønske om å yte noe tilbake, og på denne måten påvirker leders atferd medarbeiderens ytelse basert på en god relasjon (Martinsen, 2015, s. 135).

3.3.2 Overmotivasjon, press og utbrenthet

Ved overbelastning og arbeid med usikkerhet og endringsprosesser kan den enkelte prosjektmedarbeider oppleve signifikant stressbelastning (Martinsen, 2015, s. 225). Stress betegnes som differansen mellom hva den ansatte føler de kan mestre, og de utfordringene den ansatte klarer å håndtere (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 347). Stress er i likhet med motivasjon et subjektivt begrep, og det er derfor individuelt hvordan det oppleves (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 347). Tidspress og høye forventninger fra medarbeidere, leder eller andre interessenter er eksempler på forhold som kan skape stress.

Sosial støtte kan motvirke eller redusere stress, og dreier seg blant annet om å få informasjon som skaper forutsigbarhet, omsorg, bistand til å tolke og gjennomføre oppgaver, eller lignende (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 349).

Stress, endring og usikkerhet kan ofte føre til en reduksjon i motivasjon, men for noen kan høye forventninger og usikkerhet også oppfattes som spennende og motiverende forhold å jobbe med (Gällstedt, 2003, s. 450). På den annen side, selv om den ansatte er motivert og finner arbeidet spennende kan arbeidet bli altoppslukende - såkalt *overmotivasjon* - og på denne måten opptre destruktivt for den ansattes velvære (Gällstedt, 2003, s. 452).

3.4 Usikkerhet

Usikkerhet eksisterer i større eller mindre grad i de aller fleste prosjekter (Karlsen, 2018, s. 56). Vi betegner gjerne usikkerhet som differansen mellom informasjonen vi trenger for å kunne utføre en aktivitet, og informasjonen vi har tilgang til i et prosjekt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 236).

Usikkerhet kan anses som både en negativ trussel i form av risiko, og som muligheter som kan gi positiv gevinst for prosjektet og virksomheten (Karlsen, 2018, s. 56). Derfor er det viktig å ikke bare forebygge usikkerhet som potensielle trusler, men også å fokusere på å fremkalle muligheter som resultat av det (Karlsen, 2018, s. 56).

3.4.1 Usikkerhet og motivasjon

I prosjekter vil noen medarbeidere oppfatte usikkerheten som problematisk, men en hektisk og raskt utviklende arbeidsform vil også kunne virke motiverende på medarbeidere (Karlsen, 2018, s. 417). Ensformig og sikkert arbeid kan for mange oppfattes som kjedelig, samtidig som arbeid med for mye usikkerhet kan føre til hindringer i beslutningstaking og lite motivasjon (Karlsen, 2018, s. 417). For å kunne håndtere utfordringer og uunngåelige hindringer er det viktig å skape energi og engasjement, og lykkes man i dette, kan vellykket motivasjon oppstå (Martinsen, 2015, s. 63).

Dersom usikkerhet ikke blir anerkjent, gjort rede for og håndtert, kan dette skape uro og en reduksjon i motivasjon for prosjektmedarbeiderne (Gällstedt, 2003, s. 450). Mennesker har i større eller mindre individuell grad et biologisk behov for stabilitet og utvikling i livet, noe som står i sterk kontrast til arbeid med usikkerhet (Ingelgård, 1999, referert i Gällstedt, 2003, s. 450). Medarbeidere må derfor lære seg å takle denne usikkerheten gjennom å konstant tilpasse seg både mentalt og atferdsmessig for å kunne håndtere situasjonen (Gällstedt, 2003, s. 450). Denne formen for kontinuerlig organisert tilpasning til usikkerhet anses som en sirkulær prosess, og graden av effektivitet i prosjektet avhenger av hvor vellykket teamet tilpasser seg (Gällstedt, 2003, s. 450).

3.4.2 Håndtering av usikkerhet

For et prosjekt med høy usikkerhet er det viktig at aktører både i og rundt prosjektet anerkjenner at usikkerhetsmomenter eksisterer til enhver

tid (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 245). De må ha kunnskap om hva denne usikkerheten kan eller eventuelt vil ha å si for prosjektet, og de må jobbe aktivt med å forebygge usikkerheten best mulig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 245).

Skyttermoen og Vaagaasar beskriver flere potensielle kilder til usikkerhet i *Verdis kapende Prosjektledelse* (2020, s. 241). Usikkerhet kan blant annet skyldes manglende eller diffus informasjon om hva som kreves. Aktiviteten som utføres kan også være nyskapende, og det er derfor usikkerhet knyttet til hva som skal til. Ofte er det vanskelig å få et overblikk over hvordan alle faktorer som inngår i prosjektet er knyttet sammen, og samspillet mellom dem. Kompleksiteten i hvordan disse faktorene påvirker hverandre er ofte kilde til usikkerhet. Potensielle situasjoner og problemer som kan oppstå er en typisk kilde til usikkerhet, og det samme med menneskelig feil, som for eksempel overoptimisme blant de ansvarlige for estimering av kapasitet og ressurser.

3.4.3 Kriterier for et vellykket prosjekt med mye usikkerhet

Beredskapsteorien påpeker at det finnes ingen formel på hvordan man skaper en vellykket bedrift, men at hvor vellykket prosjekter er avhenger gjerne av hvordan prosjektet tilpasser seg de dynamiske omgivelsene – både internt og eksternt (Carvalho & Zheng, 2016, s. 103; Donaldson, 2001, s. 2). Planlegging, gjennomføring og ledelse av prosjekter bør på denne måten tilpasse seg omgivelsene og prosjektets natur, og fleksibilitet er derfor en styrke i prosjekter, tatt i betraktning at prosjekter ofte betegnes med en høy grad av usikkerhet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 257; Carvalho & Zheng, 2016, s. 103). Et prosjekt med mye usikkerhet krever en prosjektleder og prosjektmedarbeidere med fleksibel innstilling, gode analytiske evner til å reflektere over handlinger og konsekvenser i prosjektet og ikke minst en høy toleranse for å operere med usikkerhet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 257).

Fleksibiliteten og åpenheten for endring og ny informasjon i et prosjektteam reduseres naturlig over tid (Katz, 1982, s. 84). I gjennomføring av prosjekter vies typisk mye tid til usikkerhet i tidligfasen og starten av gjennomføringsfase, men etter hver som prosjektarbeidet inntreffer vier gjerne teamet mindre tid til usikkerhet fordi den nå anses som mindre truende (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 244).

På denne måten preges usikkerhetsarbeidet etter hvert mye av såkalt «skippertaksmentalitet», og blir ikke integrert i det kontinuerlige arbeidet i prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 244). Bunnlinjen er at jo høyere grad av uidentifiserbar usikkerhet og kaos man opplever i prosjektet, dess mer repetitive aktiviteter er nødvendig å gjennomføre for å forebygge det (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 257).

Når usikkerhet inntreffer er det ikke alltid rom for å ta veloverveide beslutninger med inngående planlegging, og noen ganger er det ikke tid for å diskutere avgjørelsene i prosjektledelsesteamet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 259). Dersom fremdriften av prosjektet er knyttet til usikkerhet, er det derfor en stor fordel at prosjektmedarbeiderne er autonome og innehar høy kompetanse, slik at de kan respondere raskt og hensiktsmessig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 259). Her er det da viktig for prosjektleder å bygge struktur og normer for handling, samt å være en støttepartner for sine medarbeidere og legge til rette for samarbeid som kan ha en positiv effekt på avgjørelsene som tas og teamprestasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, s. 259).

3.4.4 Planlegging for usikkerhet

Planlegging er et viktig hjelpemiddel for å redusere usikkerhet, og for å være bevisst på de mange ukjente faktorene som kan påvirke en situasjon, må man planlegge samtidig som man kan være mottakelig for endringer og kreative innfall (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98). Planlegging av usikkerhet bidrar til økt sjokktoleranse for dramatiske hendelser da teamet allerede er forberedt på dem i forkant, det gir økt innsikt i sårbarhet og risiko, i tillegg til å gi teamet en fleksibilitet til å tilpasse seg endringer i form av oppbygging, nedbygging og modifiseringer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 99).

Demings (2000, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98) PDCA-modell (*Plan, Do, Check, Act*) er en av de mest brukte metodene for planlegging som prosess. I denne legger man en plan som utføres, for så å vurdere følgene og hensiktsmessigheten av det (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98). Videre korrigerer man aktiviteten og herfra planlegger veien videre basert på kunnskapen og kompetansen man tar med seg av de tidligere erfaringene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98).

3.4.5 Kommunikasjon og usikkerhet

Prosjektsuksess avhenger av god styring og håndtering av usikkerhet, og for å sikre dette er det viktig med åpen kommunikasjon som kan gjøre det lettere å identifisere usikkerheter og å iverksette gode tiltak (Karlsen, 2018, s. 424-425). Hvordan usikkerhet utfolder seg i prosjektet avhenger mye av utveksling av informasjon (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 260). En god kommunikasjonsflyt er viktig i prosjekter med høy usikkerhet, og her inngår blant annet interaksjon for tilbakemelding på løsninger, forankring av løsninger og å få tatt essensielle avgjørelser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 259). I tillegg er tillit også en viktig faktor for å kunne håndtere usikkerhet godt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 202).

For å sikre god kommunikasjon av usikkerhet, bør leder blant annet avdekke og få forståelse for hvordan behovet for usikkerhetsinformasjon er for de ulike involverte (Karlsen, 2018, s. 427). En annen viktig faktor for å forbedre kommunikasjonen er å ha en åpen dør-policy hvor prosjektmedarbeiderne har muligheten til å komme med innspill og spørsmål (Karlsen, 2018, s. 427).

Fra ulike empiriske studier avdekkes det et sett med egenskaper ved prosjekter som tilrettelegger for og muliggjør optimal prestasjon gjennom samarbeid, og belyser hvordan samarbeid er avgjørende for å bygge tillit med den hensikt å oppnå effektiv informasjonsdeling (Walker et al., 2017, s. 183). Disse ulike egenskapene innebærer blant annet at teammedlemmene har en felles arbeidsplass, åpne diskusjoner vedrørende usikkerhet for å oppnå et bredere perspektiv og gjensidig respekt (Walker et al., 2017, s. 187). Dette forsterkes ved at man fatter beslutninger der man i fellesskap er enig og at man skaper en forståelse av at alle er gjensidig avhengige av hverandre for å prestere som et team (Walker et al., 2017, s. 187).

Effektivt samarbeid vil bidra til at identifisering av usikkerhet også blir mer effektivt (Walker et al., 2017, s. 183). Dette er noe som kan forekomme gjennom en felles forståelse av prosjektets kontekst og situasjon, som man har opparbeidet gjennom effektiv informasjonsutveksling i teamet. Videre kan usikkerhet knyttet til intern kommunikasjon reduseres når de ansatte har en bedre forståelse av

hverandre på en arbeidsplass med relativt flat struktur, hvor arbeidsmiljøet bærer preg av godt samarbeid (Walker et al., 2017, s. 186).

3.4.6 Organisasjon og usikkerhet

For å sikre at man håndterer usikkerhet på en effektiv måte, er det å ha en støttende organisasjonskultur viktig (Karlsen, 2018, s. 430). Det er flere ulike elementer som er avgjørende for å oppnå en støttende organisasjonskultur. Alle involverte i prosjektet burde ha kunnskap og forståelse av usikkerhetshåndtering, og usikkerhet burde integreres som en naturlig del av det daglige prosjektarbeidet (Karlsen, 2018, s. 430). Det er også viktig at teamet har en positiv holdning til det, og hvordan lederen forholder seg til usikkerhetshåndteringen har påvirkning på medarbeiderne (Karlsen, 2018, s. 430). Samtidig har en god organisasjonskultur hva angår usikkerhetshåndtering et helhetlig bilde på usikkerhet der man ikke bare fokuserer på usikkerhet for et enkelt prosjekt, men i hele porteføljen av prosjekter (Karlsen, 2018, s. 430).

Jo mer endring påvirker næringslivet, desto mer er ledere nødt til å motivere ansatte til også å stå for ledelse (Martinsen, 2015, s. 64). Ved å lykkes i å motivere på denne måten får de ansatte flere lederroller i hierarkiet, som vil være av stor verdi for å klare å håndtere endringer (Martinsen, 2015, s. 64).

Når man står overfor en situasjon som krever organisasjonsendringer, vil hvordan man tilnærmer seg endringen påvirke hvor vellykket den blir (Martinsen, 2015, s. 226). I endringsprosesser responderer mennesker ulikt avhengig av tidligere erfaring med lignende prosesser, der noen kan bli påvirket av stress, sårbarhet og demotivering, mens andre blir mer motiverte og rustet til å gjennomføre risikofylte oppgaver (Martinsen, 2015, s. 225). En måte å tilnærme seg endring på er ved den rolleorienterte tilnærmingen, som handler om at man endrer roller ved at de ansatte blant annet får nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Martinsen, 2015, s. 226). Holdningsorientert tilnærming går ut på at man endrer holdninger og verdier ved hjelp av teambuilding, opplærings- og kulturendringsprogrammer eller overbevisning (Martinsen, 2015, s. 226). En kombinasjon av disse to tilnærmingmåtene er gunstig for å hindre negativitet knyttet til rolleendringer ved å forsøke å endre holdninger for å støtte nye roller (Martinsen, 2015, s. 227).

4.0 ANALYSE OG DISKUSJON

Med utgangspunkt i problemstillingen vår vil vi her anvende resultatene fra datainnsamlingen knyttet opp mot presentert teori, for å belyse hvordan temaene utspiller seg i OBF og prosjektet Rethinking Business.

4.1 Organisasjonsstruktur og -kultur

I OBF kan man tyde en viss grad av delegerende lederstil, der daglig leder har lav grad av styring over de ansattes arbeidsoppgaver, men likevel sørger for oppfølging, veiledning og anerkjennelse der det er behov (Martinsen, 2015, s. 169-170). Lederstilen som utøves i OBF kan også sees i lys av situasjonsbestemt ledelse, da daglig leder jobber aktivt for å tilpasse kommunikasjonen etter hva den enkelte ansatte trenger for å motiveres (Martinsen, 2015, s. 169). De ansatte i OBF har god erfaring og kompetanse innen prosjektarbeidet og en kombinasjon av delegerende og situasjonsbestemt ledelse vil derfor kunne være fordelaktig i OBF, hvor daglig leder utøver en lite styrende tilnærming, men likevel sørger for sosioemosjonell påvirkning til de ansatte (Karlsen, 2019, s. 115-116).

Daglig leder omtaler sin lederstil som krevende, og han anser seg selv som utålmodig og vil få i gang mye fort. Dette bidrar til å skape et agilt prosjekt, som gir resistens mot usikkerhet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 257; Carvalho & Zheng, 2016, s. 103). Samtidig kan denne utålmodigheten være skadelig, da beslutninger tas kjapt, og det ikke er gjort nok undersøkelser på hva den beste løsningen vil være. En slik lederstil kan også være skadelig for leder-medarbeider-relasjonen innad i OBF, ved at noen teammedlemmer unngår å kommunisere verdifull informasjon som potensielt kan sinke beslutningen av frykt for å havne i en diskusjon (Noonan, 2007, s. 122; 222-223). Andre kan ha lavere terskel for å kommunisere verdifull informasjon, men konflikter kan oppstå om de ikke føler seg hørt ved beslutningstaking (Noonan, 2007, s. 223).

OBF uttrykker en intensjon om å ha en lite fremtredende leder. Strukturen i teamet til OBF kan sees i lys av modellen om leder-medarbeider-relasjonen, da det er sterke, gjensidige relasjoner mellom daglig leder og de ansatte, samtidig som relasjonen bygger på god kommunikasjon og tillit (Martinsen, 2015, s. 135).

Teamet OBF består av har gjennom å tilbringe mye tid sammen og observere effekten av felles problemløsning dannet en egen teamkultur. Funnene våre viser at teammedlemmene har, til tross forskjeller i personlighetene deres, et sett av felles verdier og interesser da de besitter en felles brennende interesse for det de jobber med og ønsker vellykkede resultater, og anser hverandre som nære. Dette kan være en faktor for hvordan deres kultur har blitt skapt, da det å ha felles interesser og verdier, i tillegg til mye kontakt og nærhetsfølelse, gir en høyere sannsynlighet for å skape en egen kultur (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166).

4.2 Kommunikasjon og samarbeid

Ut ifra hvordan samarbeidet og kommunikasjonen er mellom teammedlemmene i OBF, kan man si de har en flat teamstruktur. De har god kommunikasjon innad i teamet, og samarbeider godt. Dette kan også ses i lys av at de er et team med mye engasjement i arbeidet.

Generelt sett er det tydelig at OBF er veldig samkjørte kommunikasjonsmessig med en sterk gruppeidentitet, og et prosjekt de omtaler som “vårt” (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166-167). Denne gruppeidentiteten kan også skape en rutine av hvordan man fatter beslutninger (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 167). Det er kollektiv enighet i teamet at de handler raskt og er alltid i bevegelse. Over tid kan dette føre til at teamet blir mindre mottakelige for annen håndtering av beslutninger, og at gruppeidentiteten fører til at de anser deres rutine som den beste og bruker derfor mindre tid på å vurdere alternative muligheter og ny informasjon (Pelz og Andrews, 1966; Dubin, 1972, referert i Katz, 1982, s. 84). Slik kan OBF skape en «sånn vi gjør det her»-kultur ved arbeidet sitt, og dette kan virke hemmende for fremdriften i prosjektet, samtidig som de kan tape verdifull informasjon (Noonan, 2007, s. 156).

OBF har i løpet av våren 2021 gjennomført en workshop for å få bredere innsikt i egen kultur basert på opparbeidingen av en tilbakemeldingskultur, og en slik form for teambygging gjør at teamet, som består av mennesker med ulike behov og forutsetninger, kan oppnå et mer effektivt samarbeid og sikre god kommunikasjon (Karlsen, 2018, s. 175).

4.3 Arbeid i virtuelle team

Som Skyttermoen og Vaagaasar forklarer i *Verdiskapende Ledelse* (2020, s. 229), mister man tilgangen på verdifulle kommunikasjonssignaler ved virtuelle team. Flere av de ansatte i OBF kjent på dette, og belyser vanskeligheten med å forstå hverandre på en digital arbeidsplass. Selv om flere av de ansatte ser verdien i en mer fleksibel arbeidshverdag og større frihet til å jobbe hvor de vil, setter det virtuelle teamarbeidet begrensninger for kommunikasjonen i teamet. Ved at teammedlemmene i OBF ikke har tilgang til kommunikasjonssignaler som blant annet kroppsspråk og uformell prat, forsvinner også en del av kunnskapsdelingen og tillitsbyggingen (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Prosjektarbeidet opp mot Rethinking Business blir dermed påvirket av at teamet har et endret kommunikasjonsmønster, og misforståelser i kommunikasjonen kan føre til ødeleggende konsekvenser for prosjektarbeidet og resultatet. Dette kan vi blant annet se fra et av de observerte teammøtene til OBF hvor mangel på, eller forstyrrelser i kommunikasjonen, førte til at noen av de ansatte ikke hadde oppfattet en viktig arbeidsoppgave som måtte gjennomføres.

4.4 Tillit i teamet

Teamet i OBF besitter en relasjonsbasert tillit (Rousseau et al., 1998, referert i Karlsen, 2019, s. 257-258). Tilliten er svært verdifull for bedriften i arbeidet for å sikre en god tilbakemeldingskultur samt bedre håndtering av usikkerhet, da det sikrer god kommunikasjon internt i prosjektteamet og det bidrar til å redusere konflikter og kriser (Karlsen, 2019, s. 255).

Daglig leder sin transparente kommunikasjon er en viktig faktor for hvorfor samtlige ansatte har så høy tillit til ham. Ved å gi forklaringer på sine avgjørelser og ha en åpen kommunikasjon med de ansatte om viktig informasjon vedrørende bedriften, opparbeider dette en tillit til at daglig leder ønsker det beste for prosjektet, som igjen virker motiverende for teamet (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2019, s. 257). Det er viktig at daglig leder vedlikeholder denne åpne kommunikasjonen med teamet og inkluderer dem i beslutningsprosesser så langt det lar seg gjøre, da tillit er dynamisk og kan bli brutt svært raskt (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2019, s. 257).

I et intervju nevner en ansatt at det er vanskeligere for noen å gi tilbakemeldinger enn andre, og at dette kan gjøre det vanskelig å stole på dem. Dette understreker viktigheten av tilbakemeldingskulturen i OBF, da ærlighet og åpenhet er nøkkelegenskaper for å sikre tillit, og fravær av dette kan skade tilliten innad i teamet (Paine, 2013, referert i Karlsen, 2019, s. 257).

Det sterke fokuset OBF har på tilbakemeldingskulturen kan ha forhindret at de oppdaget ulike situasjoner som har oppstått underveis i prosessen som kan ha brutt eller redusert tilliten, ved at de ikke har vært bevisste på at tillit er dynamisk. I situasjonen daglig leder forteller om hvor en ansatt ble demotivert av noe daglig leder kommuniserte, men lot være å gi beskjed om dette over lengre tid. Denne situasjonen kan ha oppstått ved at den ansatte ikke ville føle seg forlegen, eller ikke ønsket å gjøre motparten forlegen (Noonan, 2007, s. 119-120). En slik tankegang vil gjøre det vanskelig å bygge og opprettholde tillit i teamet, og derfor er det viktig med en god tilbakemeldingskultur, samtidig som man bør være oppmerksom på andre faktorer som kan påvirke tilliten hos teammedlemmene. Frykt for å tape diskusjoner fordi det kan anses som et nederlag kan også ha innvirkning på teammedlemmenes hindringer i å være ærlige (Noonan, 2007, s. 115). Store deler av arbeidet med Rethinking Business har også vært i virtuelle team, og det har derfor vært vanskeligere å gjennomføre aktiviteter som skaper tillit (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Dette arbeidet kan være ødeleggende for tilbakemeldingskulturen, da høy grad av tillit kan føre til lavere terskel for diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger (Karlsen, 2018, s. 258).

4.5 Tilbakemeldingskulturen

Oslo Business Forum investerer kontinuerlig mye tid og ressurser på feedbackkultur, med mål om å kunne skape grunnlag for “den radikale ærligheten”. Selv om det krever mye ressurser og tid, vil dette skape et miljø som tilsier at det er trygt å si sin mening, og dermed være svært positivt for den interne kommunikasjonen på lang sikt (Noonan, 2007, s. 121). I et team med så høyt fokus på prestasjon og effektivitet, trenger OBF de riktige verktøyene til å kommunisere for å unngå potensielle konflikter og skader på interne tillitsbånd (Noonan, 2007, s. 202).

Samtidig er det viktig for teamet å ta i betraktning at det ikke faller seg like lett for alle å gi tilbakemeldinger eller lufte meninger. Fokuset på en tilbakemeldingskultur kan derfor også føre til at teammedlemmene kan føle seg truet eller brakt i forlegenhet da det er forventet at de opptrer på en måte som ikke faller seg naturlig for dem. Med flere sterke, ekstroverte personligheter i teamet kan det være at de som ikke er like fremtredende i diskusjoner lettere “gir seg” (Noonan, 2007, s. 117). Dette kan være skadelig for fremtidige diskusjoner, og det er viktig at kulturen deres tilpasses etter alle personligheter, og ikke bare de som allerede er komfortable med det. En av de ansatte uttrykte hvordan de nå - takket være personlighetstestene de har tatt - er mer oppmerksomme på at andre teammedlemmer kan ha innvendinger å komme med i diskusjoner selv om den ikke sier noe. Dette igjen kan tyde på en forståelse for viktigheten av å tilpasse kulturen etter personligheter.

4.6 Motivasjon

På bakgrunn av at OBF har en organisasjonsstruktur som kan sammenlignes med Leader-Member Exchange-modellen kan det sies at OBF har et godt utgangspunkt for å sikre motiverte ansatte. Ved sterke relasjoner mellom daglig leder og ansatte, hvor ansatte også føler seg mer sidestilt med daglig leder, vil de ansatte føle seg tatt på alvor og også yte ekstra på arbeidsplassen, som kan ha en positiv innvirkning på motivasjonen.

4.7 Press og belastning

De ansatte i prosjektet gir uttrykk for at alle blir motivert av et høyt press i arbeidet – de synes innovasjon er spennende, og liker utfordringen det gir dem. Motivasjonen som oppnås ved å føle at man har kontroll over eget arbeid, tilhørighetsfølelse og anerkjennelse er også fremtredende i teamet (Martinsen, 2015, s. 64). Flere uttrykker også at de har opparbeidet en kultur der man kan søke støtte hos de andre ansatte dersom man opplever stress som belastende, og dette kan minimere risikoen for at belastningen skader den ansattes motivasjon.

Samtlige sier at de besitter en form for eierskap til OBF og indre motivasjon knyttet til arbeidet sitt. Flere har lav terskel til å svare på jobbrelaterte henvendelser både sent og tidlig, og jobben har så mye å si for enkelte at det kan gå utover dagshumøret deres om de ikke presterer. Tatt i betraktning motivasjonen

de ansatte får av usikkerhet og press, kan dette engasjementet bli altoppslukende om man ikke setter en begrensning for det. Dette kan forårsake overmotivasjon, og i verste fall skape utbrenthet for den ansatte (Gällstedt, 2003, s. 452).

Det siste året har bedriften opplevd en signifikant reduksjon i ansatte. Dette medfører at det er flere oppgaver fordelt på hvert av teammedlemmene nå enn før, og kan resultere i at prestasjonene de ansatte har ikke møter forventningene. Ansatte kan oppleve at presset blir for stort, at de ikke mestrer jobben og bli svært demotiverte. I en bedrift med ansatte som allerede har tendenser til overmotivasjon, er det svært kritisk at arbeidsoppgaver ikke estimeres overoptimistisk, og at de ansatte blir overbelastet med oppgaver (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 241).

Den fremtredende prestasjonskulturen i OBF kan også virke skadelig for den enkelte ansatte. Selv om de er et team med svært dyktige folk, kan det være arbeidsområder der ansatte føler de ikke strekker til, eller som de trenger hjelp til å fullføre. Ved å legge et stort press på prestasjon i teamet, er det potensiale for at de ansatte opplever at mangel på prestasjon setter dem i et negativt lys, og at de derfor er for "stolte" til å innrømme nederlag. På bakgrunn av denne enorme prestasjonskulturen kan det oppstå situasjoner hvor teammedlemmene jobber enda hardere på egen hånd enn å be om hjelp, som igjen kan føre til utbrenthet ved å stille for høye krav til seg selv. Det er derfor viktig at leder aktivt veileder de ansatte til å begrense seg slik at de ikke blir overbelastet. Vi har observert at teammedlemmer aktivt ber om hjelp ved ulike tilfeller, og dette kan tyde på at de er oppmerksomme på forebygging av overbelastning.

4.8 Kilder til usikkerhet i Rethinking Business

Våren i prosjektet har vært preget av mye usikkerhet knyttet til hvordan den endelige konferansen vil være. Det har vært diskutert flere alternativer innenfor både en digital og fysisk løsning, og eventuell utsettelse av konferansen. Alle intervjuobjektene erkjenner at OBF er en arbeidsplass med konstant generell usikkerhet. Fordi det er et prosjektbasert selskap, kan det stadig skje uforutsette situasjoner som at foredragsholdere kan avlyse og billettsalget av ulike grunner kan stoppe opp.

Det uttrykkes også blant flere en bekymring knyttet til det høye frafallet av ansatte i selskapet. Selv om det er ulike årsaker til dette, blant annet permitteringer, stilles det spørsmål ved hvorfor det er slik. Gruppeidentiteten, og tanken om at teamet er «A-laget», kan dermed bli utfordret (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 147; 167). Dette kan blant annet forekomme ved at teammedlemmene ikke forstår bakgrunnen for dette høye frafallet.

4.9 Håndtering og planlegging av usikkerhet

Når bedriften besluttet å arrangere Rethinking Business med 500 fysiske deltagere og resten digitalt, var dette et bevisst valg for å kunne gripe en mulighet til forutsigbar planlegging for å minimere usikkerheten. På denne måten har de en konkret plan de kan kommunisere ut til sine samarbeidspartnere, deltagere, og foredragsholdere. Dette vil gjøre arbeidet for teamet enklere, da de nå vet mer om når og hvilke eventuelle usikkerheter som kan inntreffe, hvilke konsekvenser de kan ha, og hvordan måten de responderer kan påvirke det (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 245). Denne forutsigbarheten vil med stor sannsynlighet være svært motiverende, og ikke minst lettende for de ansatte (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 349).

Det tyder på å ha vært åpen kommunikasjon rundt beslutningen for hvordan Rethinking Business skal arrangeres fra daglig leder til teamet, da denne beslutningen har vært et gjentakende element i møter og dybdeintervjuene. Det gis inntrykk av at daglig leder tar de ansattes meninger i betraktning ved denne beslutningen. Involveringen av de ansattes synspunkt kan gi en følelse av inkludering, som igjen kan føre til økt motivasjon (Martinsen, 2015, 64). Teamet gir også inntrykk av at de har stor tillit til daglig leder, og et intervjuobjekt uttaler at det er lav terskel for å komme med innspill og ideer, som tas til etterretning.

4.10 Fleksibel håndtering av usikkerhet

I en hverdag som involverer høy grad av usikkerhet har OBF utviklet en fleksibel innstilling i arbeidet sitt for å imøtekomme dette. Det uttrykkes en felles forståelse og kunnskap om usikkerhetshåndtering. Ved at de jobber med et prosjekt som Rethinking Business, med usikkerhet kontinuerlig og tett på arbeidet, vil det være mer naturlig at teammedlemmene også er oppmerksomme og har kunnskap om usikkerhet og hvordan den håndteres. Det trekkes frem i alle intervjuene at OBF

evner å tilpasse seg omgivelsene, og en slik organisasjonskultur vil bidra til en mer effektiv håndtering av usikkerhet (Karlsen, 2018, s. 430). Teamet er fokusert på å handle raskt og ikke stivne når problemer oppstår, og de er opptatt av å prøve og feile kontinuerlig til de finner noe som fungerer. Denne fleksible holdningen anses for å være svært effektiv ved håndtering av usikkerhet, og gjenspeiler tematikken i Demings PDCA-modell (2000, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98). Selv om man konstant må være åpen for at endringer og nye kreative innfall kan forekomme, gir denne planleggingen en forutsigbarhet og motivasjon til de ansatte til å ta fatt på oppgaver de står overfor (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 98).

Med et mindre team er det færre ressurser og mindre tid til rådighet for håndtering av usikkerhet, og dette kan skade fleksibiliteten som er en av prosjektets styrker. Det er kritisk at teamet finner nye måter å opptre fleksible på for å sikre at de fortsatt kan innovere og utvikle prosjektet, og ikke bare komme i mål med de oppgavene de har (Karlsen, 2019, s. 56). Flere uttrykker at innovasjon er svært motiverende for dem, og ved tap av denne styrken kan teamet oppleve dramatisk nedgang i motivasjon.

Derfor er disponering av tid til planlegging svært kritisk for teamet. Når de ansatte allerede opplever et høyt press ved arbeidsoppgavene, kan uforutsette situasjoner og problemer oppfattes som adskillig mer demotiverende enn til vanlig. Ved å sette av tid til å skape forutsigbarhet i arbeidet kontinuerlig i prosjektet gjennom god kommunikasjon av usikkerhet i teamet, vil de ansatte oppleve en bedre sjokktoleranse og fleksibilitet underveis i en allerede travel hverdag (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 99). Å være bevisst på deres mangel på ressurser tidlig er viktig for fremdriften av prosjektet, og at de ikke er for overoptimistiske på hva de har kapasitet til å gjøre.

4.11 Samarbeid og kommunikasjon av usikkerhet

Det at OBF er svært transparente hva angår usikkerhet gir en bedre forutsetning for å kunne identifisere usikkerheter og komme frem til gode tiltak, da åpen kommunikasjon er viktig for å sikre god håndtering av usikkerhet (Karlsen, 2018, s. 425). OBF uttrykker høy tillit innad i teamet, og de har et godt samarbeid. Fra våre observasjoner har OBF åpne diskusjoner relatert til usikkerhet og de har

respekt for hverandre innad i teamet, som gir forutsetninger for optimal prestasjon (Walker et al., 2017, s. 183). Teamet uttrykker også å ha gjensidig avhengighet til hverandre, både basert på leder-medarbeider-relasjonen og ved gode innspill og tilbakemeldinger, og dette er vesentlige elementer for å ha effektiv informasjonsdeling (Walker et al., 2017, s. 187).

De ansatte i OBF uttrykker å ha et overordnet godt og effektivt samarbeid i teamet, og dette kan bidra til at de lettere kan identifisere usikkerhetsområder (Walker et al., 2017, s. 183). I OBF uttrykkes det en felles forståelse av prosjektets situasjon og kontekst, og dette er noe som opparbeides med effektiv utveksling av informasjon i teamet (Walker et al., 2017, s. 186). Ved at OBF er såpass transparente på usikkerhet vil det dermed kunne bidra til at teammedlemmene oppnår en slik felles forståelse av prosjektet. I OBF kan også usikkerheten tilknyttet den interne kommunikasjonen reduseres fordi de har en relativt flat struktur, og teamet har godt samarbeid (Walker et al., 2017, s. 186).

Å være så transparente på usikkerhet som OBF prøver å praktisere, kan også ha en negativ virkning på prosjektarbeidet. Hva som skal kommuniseres er viktig å kartlegge innenfor planlegging av kommunikasjon, og en viktig faktor for å oppnå god kommunikasjon av usikkerhet er å avdekke og få forståelse for hvordan behovet for usikkerhetsinformasjon er for de ulike involverte (Karlsen, 2018, s. 426-428). Basert på dette kan den transparente tilnærmingen til usikkerhet som OBF praktiserer dermed også bli en ødeleggende faktor i prosjektarbeidet, og kan føre til at de ansatte føler seg overbelastet med informasjon. Det vil derfor være viktig å få en forståelse for hva slags behov hver av de ansatte har, slik at man kan unngå at de blir overbelastet. Basert på daglig leders uttalelser kunne OBF tidligere ha holdt mer informasjon om usikkerhet skjult, da det basert på ulike prestasjonsnivåer på ansatte kunne være ødeleggende å motta for mye informasjon. Dette tyder på en forståelse av å tilpasse mengden informasjon til mottaker.

4.11.1 Tilpasningsdyktighet til forandring

OBF har det siste året stått overfor en kombinasjon av rolleorientert og holdningsorientert tilnærming til organisasjonsendringer. Nedbemanning har ført til at de ansatte har måttet ta på seg flere arbeidsoppgaver og sette seg inn i nye

ansvarsområder. Samtidig med dette har organisasjonen hatt et økende fokus på teambygging og endring i organisasjonskulturen deres. Dette kan ha medført en bedre holdning til endringene i arbeidsoppgavene og ansvarsområder. (Martinsen, 2015, s. 225-227).

Det at OBF jobber for å ha en flat organisasjonsstruktur kan også være av stor verdi for å håndtere usikkerhet og endringer. Teammedlemmene er i stor grad sine egne ledere og styrer egne ansvarsområder, og dette er fordelaktig da endringer i næringslivet gjør at ansatte i større grad må stå for ledelse selv (Martinsen, 2015, s. 64). Dette grunnlaget kan være med på å forklare hvordan OBF har klart å håndtere en såpass stor nedbemanning.

Usikkerhet og endringer i næringslivet gjør at ledere må motivere de ansatte til selv å stå for ledelse, og den flate strukturen OBF jobber for å ha, fører til at teammedlemmene i stor grad er sine egne ledere og styrer egne ansvarsområder. Dette bærer med seg en større forutsetning for å effektivt håndtere usikkerhet og uforutsette situasjoner (Martinsen, 2015, s. 64).

5.0 KONKLUSJON

Basert på funn, teori og drøfting har vi i denne oppgaven forsøkt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan intern kommunikasjon bidra til økt motivasjon og redusere usikkerhet i OBF 2021: Rethinking Business?»

Det er viktig å ta hensyn til at flere av temaene vi har studert i vår bacheloroppgave er subjektive og komplekse. På bakgrunn av begrensninger i datainnsamlingen må det huskes på at det kan oppstå feilkilder i forbindelse med hvordan minner kan huskes feil. Vår bacheloroppgave belyser viktige sammenhenger mellom kommunikasjon, motivasjon og usikkerhet i OBF knyttet til prosjektet Rethinking Business, og ved å studere dette over et lengre tidsspenn enn det vi har hatt til rådighet, ville validiteten i oppgaven kunne blitt styrket.

OBF 2021: Rethinking Business berøres av mange ulike kilder til usikkerhet, og det er derfor kritisk at de sikrer god håndtering, planlegging og kommunikasjon, for å opprettholde motivasjon til å overkomme disse usikkerhetene. Teamet i OBF har en felles forståelse av graden av usikkerhet de berøres av, og viktigheten av å håndtere de.

Med en relativt flat teamstruktur hvor teammedlemmene i stor grad besitter ansvaret for egne arbeidsoppgaver, og hvor daglig leder er mest fremtredende i kommunikasjonen, opparbeides det høy tillit innad i teamet og et tett samarbeid som har dannet deres bedriftskultur. Nedbemanning har bidratt til å styrke relasjoner og forståelsen av andre teammedlemmer ytterligere, som kan sies å ha ført til en gruppetenking.

Det enorme fokuset på tilbakemeldingskultur åpner opp for gode diskusjoner og å kunne utfordre hverandres tankegang. Samtidig kan dette fokuset være skadelig for teamets relasjoner innad ved at forskjeller i personligheter kan vanskeliggjøre gode diskusjoner, da noen trekker seg ut eller ikke er radikalt ærlige, mens andre kan fremstå som for krasse.

I prosjektarbeidet i OBF er det flere faktorer som potensielt kan føre til overbelastning og utbrenthet. At de ansatte motiveres av usikkerhet er et godt utgangspunkt for et team som jobber kontinuerlig med usikkerhet, men det kan også føre til overmotivasjon. Den fremtredende prestasjonskulturen i OBF kan også være skadelig på prosjektarbeidet og teammedlemmene. Nedbemanning har ført med seg større ansvarsområder for de ansatte, og en enorm prestasjonskultur, som kan bidra til at man setter for høye krav til seg selv, kan derfor virke demotiverende om man ikke presterer, og det kan resultere i utbrenthet. At OBF opprettholder en lav terskel for å be om hjelp er derfor viktig for å forhindre dette, og holdningen daglig leder besitter om store marginer ved feil er også viktig for å ikke skape usikkerhet rundt hva feiltrinn kan føre til. Dette er et viktig utgangspunkt for å opprettholde motivasjonen til de ansatte i prosjektarbeidet. At de er transparente i kommunikasjon av usikkerhet er viktig for at de ansatte skal besitte all nødvendig informasjon til arbeidet sitt, men for mye informasjon kan også være overbelastende, og det er derfor viktig at daglig leder utøver en form

for situasjonsbestemt ledelse i kommunikasjonen av usikkerhet, der mengden informasjon tilpasses etter hvem som mottar.

De kommunikasjonsbarrierene som har medfulgt i forbindelse med OBF sitt arbeid i virtuelle team, har gjort det vanskeligere å kommunisere og forstå hverandre. Den emosjonelle distansen kan ha ført til svekket tillit blant teammedlemmene, og dette vil være ødeleggende for tilbakemeldingskulturen ved at man i mangel på tillit ikke utøver radikal ærlighet, og at det lettere kan oppstå konflikter.

På en arbeidsplass med høyt tempo og stor grad av usikkerhet er det en styrke for OBF at de evner å snu seg raskt. Likevel kan denne evnen, som også tyder på gruppetenking, også hindre vurdering av alternative løsninger. Daglig leder sin utålmodige lederstil kan også stå til hinder for at de tar ulike alternativer i betraktning før beslutninger tas.

Teamet i OBF har dermed flere gode forutsetninger for å sikre motiverte teammedlemmer og redusere usikkerhet gjennom kritiske suksessfaktorer som intern kommunikasjon, samarbeid og tillit. Det er likevel mange identifiserte fallgruver de må ta i betraktning for å forhindre negative konsekvenser som kan forekomme innad i teamet som resultat av disse fallgruvene.

6.0 REFERANSELISTE

- Askheim, O.G.A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory in Organization*. Sage Publications.
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21. 449-455.
- Gilbert, D.T. (2007). *Stumbling on Happiness*. Harpercollins Publishers
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm.
- Karlsen, J.T. (2018). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Gyldendal Norsk.
- Noonan, W. R. & Argyris, C. (2007). *Discussing the Undiscussable: A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace*. Wiley.
- Oslo Business Forum (u.å.). *About us*. Obforum. Hentet 18. mars 2021 fra <https://www.obforum.com/about-us>
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, L.V. (2020). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm.
- Walker, D.H.T., Davis, P.R. & Stevenson, A. (2016). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 2017 (35), 180-190.
- Zheng, E.Z.H. & Carvalho, M.M.D. (2016). Managing Uncertainty in Projects: A Review, trends and gaps. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 2016 (7/2), 95-109.