

Aini Camilla Storvik  
Line Engan Pedersen

Bacheloroppgave  
Prosjektledelse  
ved Handelshøyskolen BI

- Samhandling -  
å gjøre hverandre gode

Eksamenskode og navn:

**DIP 2532 - Prosjektledelse**

Innleveringsdato:

11.06.2009

Stuedsted:

BI Trondheim

---

## Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE .....	I
SAMMENDRAG.....	III
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 FORMÅL OG MÅL .....	1
1.2 BAKGRUNN .....	2
1.2.1 Visma Services AS .....	2
1.2.2 Maske AS.....	2
1.2.3 Prosjektet .....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	3
1.4 Definisjon på samhandling .....	3
1.4.1 5S Samhandlingsmodell .....	3
<i>Samarbeid</i> .....	4
<i>Samordning</i> .....	4
<i>Samtale</i> .....	4
<i>Samhørighet</i> .....	4
<i>Styring</i> .....	4
<i>Oppbygging av oppgaven</i> .....	5
<b>2 METODE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Valg av forskningsdesign .....	5
2.2 Kvalitativ metode .....	6
2.3 Dybdeintervju.....	6
2.4 Kvalitet på metoden .....	6
2.5 Intervjuguide.....	7
2.6 Gjennomføring .....	7
<b>3 TEORI .....</b>	<b>8</b>
3.1 KJENNETEGN PROSJEKTER .....	8
3.2 PROSJEKTKATEGORISERING.....	8
3.3 PROSJEKTORGANISASJON .....	9
3.4 PROSJEKTGRUPPENS SAMARBEID.....	10
3.5 ANDRE PÅVIRKNINGSKREFTER .....	10
3.5.1 <i>Prosjektoppgaven</i> .....	10
3.5.2 <i>Det personlige element</i> .....	10
3.5.3 <i>De ytre rammer</i> .....	10
3.6 MENNESKER I GRUPPER .....	11
3.7 TEAM.....	11
3.7.1 <i>Team</i> .....	11
3.7.2 <i>Team og samarbeid</i> .....	11
3.7.3 <i>Belbins teamroller</i> .....	11

3.7.4	<i>Teamutvikling</i> .....	12
3.7.5	<i>Teamleder</i> .....	13
3.8	PROSJEKTLEDER.....	14
3.8.1	<i>Valg av prosjektleder</i> .....	15
3.8.2	<i>Prosjektleders oppgaver</i> .....	16
3.9	TILLIT.....	17
3.10	KOMMUNIKASJON.....	17
3.11	STYRING AV PROSJEKTET.....	18
3.11.1	<i>Prosjektgruppe</i> .....	19
3.11.2	<i>Prosjektoppstart – hva som er viktig for en gruppes utvikling</i> .....	19
<b>4</b>	<b>OBSERVASJONER OG ANALYSER</b> .....	<b>22</b>
4.1	SAMARBEID.....	22
4.2	SAMORDNING.....	23
4.3	SAMTALE.....	23
4.4	SAMHØRIGHET.....	24
4.5	STYRING.....	25
4.6	PROSJEKTOPPGAVEN.....	26
4.7	DET PERSONLIGE ELEMENT.....	27
4.8	YTRE RAMMER.....	27
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>28</b>
5.1	TEAM.....	28
	<b>Oppsummering</b> .....	29
5.2	PROSJEKTLEDER.....	29
	<b>Oppsummering</b> .....	32
5.3	STYRING AV PROSJEKTET.....	32
	<b>Oppsummering</b> .....	34
5.4	ANDRE FORHOLD SOM PÅVIRKER.....	35
5.4.1	<i>Prosjektoppgaven</i> .....	35
5.4.2	<i>Det personlige element</i> .....	36
5.4.3	<i>De ytre rammer</i> .....	37
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>38</b>
	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>40</b>
	<i>Bøker:</i> .....	40
	<i>Internettkilder:</i> .....	41
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>42</b>
	<i>Vedlegg1. Samhandlingsmodellen, 5S</i> .....	42
	<i>Vedlegg 2. Prosjektorganisasjon</i> .....	42

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å fordype seg i temaet samhandling. vi ønsket å finne ut mer om hvordan samhandlingen er i et gitt prosjekt, for så å komme med anbefalinger til hvordan man ved hjelp av ulike metoder kunne skapt bedre samhandling. Dette fordi det viser seg at bedre samhandling gir bedre forutsetninger for å oppnå et godt resultat.

Vår problemstilling var som følger: *Hvordan kunne man skapt bedre samhandling i dette prosjektet?*

Vi har tatt utgangspunkt i samhandlingsmodellen 5S, som er designet av de danske professorene Mikkelsen og Riis. Vi har avgrenset oppgaven til å ta for seg den samhandlingen som har foregått innad i prosjektgruppen, da vi mener det er her den gode samhandlingen bør finne sted for at et prosjekt skal kunne fungere optimalt.

Vi har gjennom dybdeintervjuer, basert på samhandlingsmodellen, kartlagt hvordan samhandlingen i prosjektet var. Videre har vi gjennom drøfting kommet frem til elementer som vi mener kunne gjort samhandlingen i dette prosjektet bedre.

Da vi hadde fått tilgang til et prosjekt og hadde oppnådd en god dialog med bedriftene som var involvert begynte vi å studere teori som kan påvirke eller påvirkes av samhandling. Dette ble ganske omfattende, men føler vi har fanget essensen i hvilken rolle samhandling har i et prosjekt.

Siden prosjektet ikke var fullført til avslutningsdatoen mener vi å kunne antyde at samhandlingen innad i prosjektgruppa kan være en årsak til dette.

Samhandlingsmodellen med de 5 S; Samarbeid, Samordning, Samtale, Samhørighet og Styring var hele tiden utgangspunkt for hvordan vi skulle bygge opp oppgaven vår.

Det vi ble oppmerksomme på ganske tidlig var at det er flere ting enn selve interaksjonen mellom prosjektmedlemmene som kan påvirke samhandlingen. Dette har vi omtalt som andre påvirkningskrefter.

Gjennom dybdeintervjuene, analysene og drøftingene av disse, oppdaget vi at i dette prosjektet har man ikke gjort seg noen tanker før eller underveis om hvordan samhandlingen deltakerne i mellom kan påvirke selve resultatet.

Det vi fant av elementer som kunne påvirket samhandlingen i dette prosjektet i positiv retning var en større forståelse av prosjektarbeidsformen, med det mener vi at det ville vært en stor fordel om prosjekteier hadde hatt erfaring eller opplæring på forhånd i hva det vil si å lede et prosjekt. Selve planleggingen ble hastet forbi fordi de hadde det travelt, og det førte med seg at prosjektdeltakerne manglet både oversikt og eierskap til oppgaven. Dette førte også til at de manglet gode måter å kontrollere hvorvidt prosjektet var på riktig vei underveis. Når man skaper en usikkerhet på denne måten kan det gå utover hvor godt man samhandler med de andre i gruppa, og dette igjen kan føre til dårligere resultater.

Vi konkluderte med at i dette prosjektet er det flere ting de kunne gjort annerledes for å bedre samhandlingen. For det første ville det vært en fordel med en erfaren prosjektleder. Dette for å heve kvaliteten på både planlegging, styring og oppfølging. Videre ville det vært en fordel om deltakerne hadde hatt en større forståelse for det å jobbe i prosjekter. Sist, men ikke minst ville det vært en fordel med større fokus å utvikle et velfungerende team i prosjektet. Alt dette til sammen mener vi kunne påvirket samhandlingen positivt.

Større fokus på samhandling kan ikke føre til automatisk suksess i et prosjekt, men god samhandling kan i alle fall gjøre suksess mer sannsynlig.

# 1 Innledning

I dette kapittelet har vi tenkt å gi et lite innblikk i hva som er formålet med oppgaven vår, hvorfor vi har valgt denne prosjektoppgaven, hvilke avgrensninger vi har gjort, samt hvordan vi har valgt å bygge opp selve oppgaven.

## 1.1 Formål og mål

Et prosjekt består av svært mange områder og tema som man kan fordype seg i. Vi har valgt å fordype oss i samhandling i denne oppgaven. Samhandling går inn under menneskelige relasjoner, og det er ingen hemmelighet at man regner blant annet god samhandling som en forutsetning for å kunne skape suksess i et prosjekt.

Allerede i tidlige år fikk vi innprentet hvor viktig det var å samarbeide, og hvis man arbeidet sammen mot noe ble resultatet ofte mye bedre men også det faktum at man kan feire sammen med noen ble en pådriver for samhandling. Men samhandling kommer ikke alltid av seg selv.

For å oppnå noe må man legge litt innsats i det. Det vi har lært i prosjektledelse dette året er at det er viktig å huske på å fokusere på både menneskene, systemet og organisasjonen når man arbeider med et prosjekt. I noen prosjekt vil de falle seg mer naturlig å konsentrere seg mer om selve systemet, men man må likevel inkludere organisasjonen og menneskene som en naturlig del av prosjektets fokus.

Det vi ønsker å fordype oss i er hvordan man kan påvirke samhandlingen positivt i et prosjekt, for å oppnå bedre resultater. Dette tenker vi å gjøre gjennom å kartlegge hvordan samhandlingen i et gitt prosjekt har vært. Hvordan vil menneskene som har deltatt i dette fortelle oss om dette, og hva kan vi forstå ut av det i forhold til prosjektlederteori. Etter kartlegging av hvordan det hele har foregått, og vi har fått dannet oss et bilde av prosjektgruppens totale samhandling, vil vi forsøke finne ut om det finnes måter man kunne forbedret samhandlingen enda mer på, samme om vi finner ut at den har vært god eller dårlig i dette prosjektet.

God samhandling kan av og til oppstå naturlig, men i det fleste tilfeller trenger det å styres, derfor kan det være viktig å vite at man kan styre det for å oppnå suksess.

## **1.2 Bakgrunn**

Bakgrunnen for valg av prosjekt er at en i vår prosjektgruppe arbeidet hos Visma Services AS på det tidspunkt vi søkte etter prosjekter, og var så heldig å få full tilgang til et prosjekt som Visma hadde i samarbeid med Maske AS. På dette tidspunktet var prosjektet nært sin planlagte avslutningsdato. Ledelsen gjorde det klart at dette prosjektet på langt nær kan oppleves som et perfekt prosjekt. Visma er egentlig ingen prosjektorganisasjon, og ville påpeke at de selv mente det var mangler ved dette prosjektet, uten å vite hva. Nå flere måneder etter planlagt avslutningsdato er prosjektet enda ikke avsluttet, så man kan trygt si at det er noe ved dette prosjektet som ikke har fungert optimalt.

### **1.2.1 Visma Services AS**

Visma Services AS er et av Nordens største programvarehus i tillegg til at de er Norges største regnskapsbyrå. De leverer tjenester for outsourcing av økonomi, regnskap og lønn. Visma består av flere juridiske enheter men jobber ut i markedet under en merkevare. Målsettingen deres er å kunne tilby markedet den beste kombinasjon av produkter og tjenester. Visma Services er en av tre divisjoner, og holder til på Sluppen i Trondheim ([www.visma.no](http://www.visma.no)).

### **1.2.2 Maske AS**

Maske Gruppen AS er en familiebedrift med trøndersk forankring. Maske er en landsdekkende leverandør av det meste innen non-food forbruksmateriell som brukes i privat og offentlig virksomhet ([www.maske.no](http://www.maske.no)).

### **1.2.3 Prosjektet**

Prosjektet dreide seg i hovedsak om en prosess Maske og Visma måtte sette i gang for å løse problemene i forbindelse med overtakelse av lønnskjøring. Maske valgte å outsource dette på bakgrunn av både økonomiske og praktiske årsaker. Den siste tiden før prosjektoppstart ble det en del internt kaos, der lønnsjef hadde sagt opp, og hele lønnsavdelingen faktisk bestod av innleid personell uten dypere kjennskap til den eksisterende lønnskjøringsprosessen. Dette betød at de ganske raskt måtte klare føre over lønnskjøringsprosessen over til Visma.

Prosjektoppstarten var i november 2008 og målet var at innen 20. Januar 2009 skulle hele systemet være på plass, og Visma ta over som fast lønnskjører for Maske.

---

### 1.3 Problemstilling



### 1.4 Definisjon på samhandling

Samhandling innebærer flere aktører med forskjellige roller som jobber sammen for å oppnå et felles mål. Gjennom å jobbe sammen kan man utnytte gjensidige fortrinn som kunnskap og ferdigheter i fellesskap. Samhandlingen foregår gjerne gjennom formaliserte strukturer ([www.serumserum.no](http://www.serumserum.no)).

*"Samhandling betyr å gjøre hverandre gode"*

(sitat: [www.tidsskriftet.no](http://www.tidsskriftet.no))

#### 1.4.1 5S Samhandlingsmodell

Mikkelsen og Riis har utviklet en samhandlingsmodell som beskriver de ulike elementene i prosjektgruppas samarbeid, kalt 5S-modellen. Denne modellen kan brukes til å finne ut hvordan samhandlingen har fungert i et prosjekt og kan også benyttes som virkemidler som kan anvendes når prosjektorganisasjonen skal arbeide med dens interne kultur.

Det de har definert som en gruppes samarbeids fem elementer er:

**(Vedlegg1)**



## Samarbeid

Samarbeid innebærer at man bidrar med verdi innad i gruppen. Det er da snakk om engasjement, initiativ og fokus på muligheter. Det er fokus på å hjelpe andre medarbeidere til å bidra til deres beste. Dette skjer gjennom åpenhet, dialog og påvirkning av andre.

## Samordning

Samordning handler om at man må bli enig om et felles mål, noe som kan være ambisiøst siden gruppen består av så mange forskjellige mennesker som skaper et spenningsfelt av interesser og holdninger. Fokuset her er at alle bør forstå målet slik at man kan arbeide sammen om å nå dette. Dette gjør at man kan skape en synergi og helhet i det som produseres og diskuteres.

## Samtale

Man må både informere og søke aktivt opplysninger gjennom dialog med andre om problemstillinger, ideer, løsninger og fremdrift.

## Samhørighet

Samhørighet dreier seg om handler om å skape et fellesskap om den oppgaven som prosjektgruppa står ovenfor. Man må skape seg et sett av normer og spilleregler som passer for arbeidskulturen, atferden og samværet i gruppa. Dette vil også påvirke gruppas atferd utad, gjøre det synlig at det er en gruppe.

## Styring

Det å styre innebærer å bruke aktivt metoder, men også å eksperimentere og reflektere over erfaringer man gjør seg. Ledelsen må ha en tydelig plassering i gruppen. Viktig at man overholder avtaler (Mikkelsen og Riis 2008).

Denne modellen blir brukt som grunnlag hele oppgaven.

## **Oppbygging av oppgaven**

Vi har valgt å dele oppgaven inn i følgende 6 kapitler:

Kapittel 1 Innledning med problemstilling

Kapittel 2 Valg og bruk av metode

Kapittel 3 Relevant teori

Kapittel 4 Observasjoner og analyser

Kapittel 5 Drøfting av observasjoner mot teori

Kapittel 6 Konklusjon

## **2 Metode**

Metode sier noe om hvilken fremgangsmåte man velger å benytte seg av i en forskningsprosess. Det innebærer å foreta metodiske valg som passer til den type problemstilling man står ovenfor.

I dette kapittelet skal vi forsøke forklare hvilke metoder vi ønsker bruke og hvilke tanker vi sitter tilbake med etter at vi har samlet inn alle data; hvordan det hele fungerte, hva som fungerte bra og hva som kunne vært gjort bedre (Gripsrud,Olsson og Silikaset 2004).

### **2.1 Valg av forskningsdesign**

Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye vi vet om et område fra før, samt ambisjonsnivået på det vi ønsker å analysere. Det finnes tre ulike typer design å velge mellom; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design.

Hvis man ønsker utforske et rimelig ukjent fenomen eller fagområde kan man bruke eksplorativt design, mens kausalt design bruker man når man ønsker undersøke en bestemt sammenheng.

Vi har valgt å benytte oss av deskriptivt design eller beskrivende design som det også kalles, da dette designet er det vanlige å benytte når man allerede har en grunnleggende forståelse av fagområdet. Vårt utgangspunkt er at vi i løpet av et år med interessante forelesninger og bøker føler vi har oppnådd en god forståelse av det overordnede temaet prosjektledelse. På grunnlag av dette har vi valgt å bruke deskriptivt design til vår hovedoppgave (Gripsrud,Olsson og Silkoset 2004).

## 2.2 Kvalitativ metode

Ved innsamling av primærdata har man to ulike fremgangsmåter å benytte seg av; kvalitativ og kvantitativ metode. Det som er forskjellen på disse to er i hovedsak bruken av tall. Kvantitativ metode innebærer et strukturert opplegg der man fokuserer på nøyaktighet, statistisk metode og besvarelsen ”hvor mange”. Data samles gjerne inn gjennom spørreundersøkelser med mange respondenter.

Kvalitativ metode åpner opp for en mer fleksibel og analytisk beskrivelse av sammenhenger, der man ønsker å svare på hva, hvorfor og hvordan. Kvalitative data kan samles inn ved intervju med færre antall respondenter.

Vi mener at en kvalitativ undersøkelse vil være det beste for vår oppgave. Vi ønsker å se nærmere på hvordan samhandlingen har vært i dette prosjektet, og det er ikke nødvendig med mange respondenter for å få svar på dette. Vår problemstilling handler om et tema som er subjektivt og har veldig lite med tall å gjøre (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

## 2.3 Dybdeintervju

I vår datainnsamlingsprosess kommer vi til å benytte oss av dybdeintervju av flere av medlemmene i det valgte prosjektet vårt. Dybdeintervju beskrives som ”en fortrolig samtale med hensikt” ([www.kunnskapssenteret.com](http://www.kunnskapssenteret.com)) og brukes som regel når det er ønskelig å få en dypere forståelse av en bestemt problemstilling. Informasjonen man får under et slikt intervju er både god og detaljert. Man skaper en fortrolighet som gjør at man enklere kan tilegne seg mer ømfintlig informasjon. Metoden er tidkrevende, men man unngår gruppepåvirkning.

Vi har brukt samhandlingsmodellen som bakgrunn for dybdeintervjuene.

## 2.4 Kvalitet på metoden

For å vurdere hvor gode våre konklusjoner er, må vi vurdere to begrep; validitet og reliabilitet. Validiteten sier noe om hvor pålitelig eller gyldig undersøkelsen er, altså hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å undersøke. Her dreier det seg om at man intervjuer de riktige respondentene, samt at disse faktisk snakker sant. Hvis noen velger å pynte på sannheten for å fremstå bedre, er det vanskelig å gjøre noe med dette annet enn å være klar over at slikt kan skje, men

likevel tro på at de velger å fortelle sannheten. Nå er ikke temaet vårt av så ømtålig materiale at vi tror dette skal innebære noen form for problem.

Reliabilitet sier noe om i hvilken grad målingen ville gitt samme resultat hvis gjentatt flere ganger. Vi avtaler intervjuene på forhånd, og kommer til å gi respondentene en rask innføring i temaet vårt og de 5s i samhandlingsmodellen, men kommer ikke til å gi dem spørsmålene på forhånd, da vi ønsker at svarene skal være spontane og ærlige (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

## **2.5 Intervjuguide**

Vi har utviklet en delvis strukturert intervjuguide som et hjelpemiddel for å komme til dybden i det temaet vi har valgt. Denne trenger nødvendigvis ikke følges punkt for punkt, men det er viktig å avdekke/holde seg til de områdene som guiden inneholder.

Hvert intervju vil vare ca en times tid. Vi skulle intervjuet en større andel av prosjektmedlemmene, men grunnet manglende tilgang på intervjuobjektene har vi kun intervjuet utvalgte medlemmer.

## **2.6 Gjennomføring**

Hvert intervju foregikk rundt en times tid, alle på arbeidsplassen til vedkommende. Vi ga dem en liten introduksjon som inneholdt hva oppgaven vår går ut på, samt hva vi ønsket de skal fokusere på.

Det vi opplevde var likevel at samtlige ønsket sterkt å snakke om produktet de arbeidet med, men det gikk forholdsvis greit å føre de tilbake til temaet samhandling. Intervjuene gikk fint og de følte alle ut som en samtale med hensikt.

Vi fikk tillatelse av samtlige til å gjøre opptak under intervjuene, dette har vi skrevet av og analysert i ettertid. Ingen ba om å få tilsendt dette, så det har vi ikke gjort.

## 3 Teori

### 3.1 Kjennetegn prosjekter

*”Et prosjekt er en arbeidsform der  
en temporær organisasjon blir opprettet  
for å utføre en bestemt oppgave”*

PMI (2000) referert i Karlsen og Gottschalk (2008)

- ✓ Skal løse en ny og ukjent engangsoppgave.
- ✓ Prosjektet skal lede frem til bestemt resultat, som innebærer en forandring.
- ✓ Prosjektet krever forskjellige typer av ressurser.
- ✓ Prosjektet er begrenset i tid, skal gjerne overholde en streng tidsfrist.

(Andersen, Grude og Haug 2007)

### 3.2 Prosjektkategorisering

Ingen prosjekter er like, men det finnes likevel fellesstrekk som gjør at man kan kategorisere etter ulike typer. Det finnes flere ulike måter å dele de inn på. En inndeling skiller mellom henholdsvis konkrete, ad-hoc og åpne prosjekter. Prosjekter vil havne enten på en av disse kategoriene, eller som en mellomting av disse. Det som er forskjellen på disse kategoriene er grad av spesifisering av det forventede resultatet, graden av struktur og formalitet prosjektet trenger, samt hvor mye kunnskap som finnes i organisasjonen. Prosjekter kan altså uansett type kategoriseres spesifisert i henhold til disse tre forholdene. Hver prosjekttype har sine kjennetegn, fordeler og ulemper som prosjektlederne må kjenne til for å kunne tilpasse lederrollen til prosjektet og bruke de riktige strukturer og redskaper for å styre det. De forskjellige prosjektkategoriene trenger forskjellig type ledelse. I konkrete prosjekter trenger man en dirigent som arbeider beslutsomt innenfor faste rammer, løser problemer effektivt med å gjøre det som må til for å få jobben unnagjort og holder en høy profil. I ad-hoc prosjekter trenger man en skulptør som leder. Skulptøren starter nærmest med en ide` der prosjektet former seg etter hvert og blir mer konkret. Skulptøren fokuserer gjerne på resultatet men er veldig fleksibel på hvordan dette skal nåes og tåler usikkerhet. Åpne prosjekter trenger en muldvarp som liker å jobbe i det skjulte, og det å finne nye ideer og måter å prøve dem ut på, gjerne ved å bryte gamle mønstre (Briner, Hastings og Geddes 2008).

### **3.3 Prosjektorganisasjon**

#### **(Vedlegg 2)**

Organisering av prosjektet i forhold til linjen kan gjøres på tre ulike måter. Det handler om hvordan prosjekter bemannes, hvordan ressurser kontrolleres og hvordan ansvar og myndighet fordeles mellom prosjekt og linjen (Karlsen og Gottschalk 2008).

#### **Avdelingsintern prosjektorganisasjon**

Avdelingsintern prosjektorganisasjon kjennetegnes ved at prosjektet gjennomføres innenfor en avdeling. Denne organiseringen brukes gjerne ved små oppgaver. Fordelen med denne typen organisering er at avdelingen innehar full kontroll og styring med prosjektet, da alt er samlet innenfor en avdeling. En annen fordel er at deltakerne kjenner hverandre fra før slik at man slipper å bruke tid på å bli kjent. Men det er vanskelig å oppnå tverrfaglighet siden man ikke inkluderer noen med annen kunnskap. Det er også lett å miste helhetsperspektivet da hver prosjektdeltaker lett fordyper seg i sin egen problemstilling og spesialisering.

#### **Matriseprosjekt**

Matriseprosjekt er prosjektorganisasjonen som står litt på siden av linjen. Her har man maktspredning linjeleder og prosjektleder. I denne formen for organisering opplever man gjerne en mer fleksibel utnyttelse av ressursene, og oppnår tverrfaglig kompetanse. Medarbeiderne får her delt arbeidstid, hvor de skal arbeide med både sine faste oppgaver og prosjektoppgaven. En ulempe med denne formen for organisering er at det kan føre til prioriteringsproblemer for deltakerne.

#### **Selvstendig prosjekt**

Selvstendig prosjekt er organisasjonsmessig helt atskilt fra linjen. Personellet trekkes ut fra sine faste stillinger og arbeider på heltid med prosjektet. Fordelene med denne formen er at man kan konsentrere seg hundre prosent om prosjektoppgaven, samt at man har kun en leder å forholde seg til, noe som også fører med seg en enklere struktur og større engasjement. En av ulempene er at

linjen kan svekkes da mye av ressursene trekkes ut og benyttes kun i prosjektet.

En annen er at prosjektet kan begynne forme sitt eget liv og bli vanskelig å avslutte (Karlsen og Gottschalk 2009).

### **3.4 Prosjektgruppens samarbeid**

En prosjektgruppe må skape et godt samarbeid og en god intern kultur. Deltakerne må både oppleve prosjektarbeidet som effektivt og føle tilfredshet ved å delta (Mikkelsen og Riis 2005).

Samhandlingsmodellen til Mikkelsen og Riis; "5S" er vår hovedmodell som vi bygger denne oppgaven rundt. De 5 S beskriver de ulike elementene som den gode samhandlingen i en gruppe består av.

Disse elementene er: Samarbeid, samordning, samtale, samhörighet og styring.

### **3.5 Andre påvirkningskrefter**

I tillegg er det andre forhold som påvirker samhandlingen, blant annet;

#### **3.5.1 Prosjektoppgaven**

Selve projektoppgaven kan påvirke samhandlingen både positivt og negativt i form av hvor kompleks og vanskelig denne er, om oppgaven er klar i forhold til formuleringer og avgrensninger.

#### **3.5.2 Det personlige element**

Det personlige element kan også påvirke samhandlingen, da hvert enkelt grupped medlem har ønsker, mål og interesser, tid til prosjektet, styrke, kunnskap, og manglende evner og for lite eller for mye selvtillit. De kan også ha små kunnskaper om virkningen av sine egne handlinger.

#### **3.5.3 De ytre rammer**

Ytre rammer kan påvirke gjennom å støtte opp under eller å hindre grupped medlemmenes engasjement i prosjektet (Mikkelsen og Riis 2005).

### **3.6 Mennesker i grupper**

Prosjektledelse er mer enn noe annet et samspill mellom mennesker, beskriver Husby et al (2005). For å stimulere til meningsutvekslinger benyttes gruppeprosesser slik at gruppen kan ta best mulig avgjørelser.

### **3.7 Team**

Effektivt gruppearbeid er ikke noe som oppstår av seg selv, det må legges til rette slik at en gruppe mennesker kan begynne jobbe effektivt sammen som et team.

#### **3.7.1 Team**

Som mange andre begreper er team definert på mange måter. Vi velger her å bruke den definisjonen som Karlsen og Gottschalk (2008) bruker: ”en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse.”

Kjennetegn ved å jobbe i team er at man har et felles mål, man arbeider sammen og man utgjør en gruppe, noe som innebærer at teammedlemmene både gir og mottar tilhørighet, støtte og samvær (Karlsen og Gottschalk 2008).

#### **3.7.2 Team og samarbeid**

Et team er altså en samarbeidende gruppe der medlemmene kjenner hverandre godt og utgjør en sosial enhet. Teamene kan variere med størrelse og form, ettersom prosjektene og dets ressursbehov varierer. Det finnes en rekke ulike typer av teamstrukturer, men det som er viktig er at i alle team må det utvikles en god kultur. Dessuten er det viktig for prosjektets suksess at teamet blir satt sammen på en fornuftig måte som er hensiktsmessig i forhold til oppgaven. Dette gjøres gjerne på en av to måter. Enten kan man ta utgangspunkt i oppgaven som skal løses, og finne personer som er egnet til å løse den. Eller man kan ta utgangspunkt i prosjektets suksesskriterier og plukke ut personer som virker mest egnet med tanke på å oppfylle disse (Karlsen og Gottschalk 2008).

#### **3.7.3 Belbins teamroller**

Det finnes flere teorier for hvordan et team bør settes sammen for å oppnå suksess. Blant annet har Belbin utviklet en teori som innebærer ni ulike teamroller som alle bør oppfylles for å skape et godt team. Denne teorien har senere blitt



---

kritisert av andre blant annet fordi det i virkeligheten vanskelig lar seg gjøre å skaffe personer som oppfyller alle disse rollene når man skal starte et prosjekt (Karlsen og Gottschalk 2008).

En av disse kritikerne er Sjøvold. Han mener i tillegg til at dette er urealistisk, at et team eller en prosjektgruppe vil fungere selv om en eller flere av disse rollene ikke er oppfylt. Dette fordi mennesker gjerne er fleksible med tanke på å utfylle hverandre når en rolle mangler. Sjøvold mener i stedet man bør bryte det fastlåste rollemønsteret og heller lære seg å mestre flere roller. Personer som ses på som gode teammedlemmer er nettopp de som mestrer et bredt spekter av ulike roller ([www.sivil.no](http://www.sivil.no)).

#### **3.7.4 Teamutvikling**

Teamutvikling innebærer å omdanne en samling mennesker med ulike behov, ulike bakgrunn og kompetanse til et velfungerende team og skape et effektivt samarbeid i en integrert arbeidsenhet (Karlsen og Gottschalk 2008).

Det er ganske viktig for samhandlingen og prosjektgjennomføringen at denne prosessen kommer raskt i gang i prosjekter.

Det finnes flere formål med å bygge et godt team. For det første skal teamutviklingen sikre fullstendig oppslutning om oppgaven og teamets mål. Det skal også skape god kommunikasjon både intern i gruppa og eksternt. Dessuten skal det sikre tillit og støtte mellom medlemmene. Teamutvikling skal sikre åpenhet i form av at medlemmene gir uttrykk for følelser og ideer ([www.sivil.no](http://www.sivil.no)). Et velfungerende team vil påvirke mange faktorer, blant annet tillit, gjensidig støtte, respekt og åpen kommunikasjon, noe som alle er viktig i forhold til å utvikle god samhandling. Et team er en sammensetting som opprettes med hensikt og som søker å utnytte ulikheter i kompetanse, erfaring og personlige egenskaper for oppnå synergieffekter (Karlsen og Gottschalk 2008).

Det finnes mange teorier om hvordan man bygger et godt team. I prosjekter har det vært vanlig å fokusere på å gjøre noe sammen for å bli bedre kjent, skape harmoni, hygge og trivsel i teamet. Sjøvold er kritisk til denne formen for aktivitet da han mener effektiv teamutvikling kun skjer i de omgivelser hvor gruppa skal prestere, og jo tidligere teamet møter jobbrelaterte utfordringer jo bedre. Han mener at dersom man er for opptatt av trivsel og harmoni, kan det være at man ikke oppnår den åpenheten som er nødvendig. Jo raskere man er oppriktig mot

hverandre, jo raskere blir man trygg på hverandre. Derfor er det viktig at det allerede på oppstartstidspunktet i prosjektet blir definert en kjøreregel i teamet som sier noe om at dersom noen føler seg støtt eller føler at ting ikke går som de skal, skal man kunne ta opp dette umiddelbart med resten av gruppa. Dette handler altså om å skape normer for teamarbeidet som skal sikre effektivitet og trivsel. Åpenbare feil og misforståelser som har blitt oversett har ofte ført til kostnadsoverskridelser og tidsforsinkelser i prosjekter. Dette skyldes ofte at ingen vil ta støytten med å være den som sier i fra ([www.sivil.no](http://www.sivil.no)).

### **Team – en nødvendighet?**

Et viktig aspekt ved teambygging er at det er en langsiktig prosess. Det er både tid- og ressurskrevende. Det er derfor alltid verdt å vurdere om utbyttet av teambyggingen i prosjektet er verdt innsatsen.

Noen prosjekter innebærer rutinepregete oppgaver som kanskje ikke krever all verdens med nytenkning og kreativitet ([www.sivil.no](http://www.sivil.no)).

### **3.7.5 Teamleder**

Å lede et team dreier seg jo om å skape et fellesskap, der alle medlemmene inkludert temaleder må arbeide med et konkret oppdrag sammen. Det handler om at man som teamleder klarer å tilpasse seg situasjonene, og være den ressursen som trengs til de forskjellige situasjoner.

Noen situasjoner krever mer klar styring enn andre. Dyktige teamledere vet at man på forhånd ikke må ha alle svar, og at man heller ikke skal være nødt til å ta alle avgjørelser selv, store som små.

En teamleders oppgaver kan være følgende: Bringe klarhet i målsettinger og arbeidsoppgaver, skape gode relasjoner og nettverk med nødvendige instanser og personer, sørge for fremdrift i teamet, legge til rette for god teambygging, utvikle et klima som er støttende og konfronterende, avklare kjøreregler for selve teamarbeidet, delegere og tydeliggjøre arbeidsforhold, koordinere og legge til rette, støtte teammedlemmenes utvikling og læring, håndtere konflikter som måtte dukke opp og sørge for oppfølging gjennom rapporter (Karlsen og Gottschalk 2008).

Teamlederrollen er det gjerne prosjektleder eller prosjektkoordinator som har.

### 3.8 Prosjektleder

Prosjektleder er den viktigste personen i prosjektet og har mange ulike roller. Prosjektleder skal blant annet være beslutningstaker, den som skaffer ressurser, den som motiverer de andre osv. Prosjektleder har mange oppgaver, blant annet planlegging, budsjettering, organisering av teamarbeid og oppfølging av prosjektet. I tillegg har prosjektleder det totale ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Kerzner har en gang uttrykt at den ideelle prosjektleder bør ha *”Doktorgrad i både engineering, ledelse og psykologi, ha erfaring fra forskjellige prosjektstillinger i minst 10 virksomheter og ikke være eldre enn 25 år”* (Karlsen og Gottschalk 2008).

Prosjektledelse er situasjonsbestemt ledelse satt i system fordi hvert prosjekt er unikt. Det finnes ulike typer av prosjekter, men ingen prosjekter er likevel identiske. Dette på grunn av at blant annet rammebetingelser, interessenter og samarbeidspartnere vil variere fra prosjekt til prosjekt.

Med situasjonsbestemt ledelse menes at lederen må tilpasse seg situasjonen for å være effektiv. Dette henger sammen med at medarbeiderne er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. En god prosjektleder bør derfor ha en fleksibel lederstil. Det finnes flere ulike inndelinger i typer lederstil, Herzey og Blanchard skiller mellom fire ulike lederstiler. For det første er det instruerende lederstil, som innebærer at prosjektleder definerer den enkelte medarbeiders rolle i prosjektet, og bestemmer hva som skal gjøres og når det skal være ferdig. Instruerende lederstil er en autoritær lederstil, preget av enveiskommunikasjon. Den andre lederstilen er rådgivende lederstil. Dette er en lederstil hvor lederen utøver både styrende og støttende atferd. Lederen både tar initiativ, planlegger og foreslår løsninger. Men i motsetning til instruerende lederstil er denne stilen preget av mer toveis kommunikasjon. Her oppmuntrer man prosjektdeltakeren til å komme med egne innspill. Dette kan skape et større eierforhold til oppgavene og motivere prosjektdeltakeren til å løse dem. Den tredje lederstilen er deltakende lederstil. Denne lederstilen kjennetegnes ved at den er lite styrende, men sterkt støttende, hvor prosjektdeltakeren mer ansvar og myndighet. Prosjektdeltaker og prosjektleder samarbeider om planlegging og gjennomføring av oppgavene. Det legges også til rette for at medarbeideren selv skal finne løsningene etter hvert som utfordringer dukker opp. Anerkjennelse for gode løsninger er et kjennetegn ved denne lederstilen. Typiske situasjoner denne lederstilen passer til er hvor

---

prosjektarbeideren innehar mer enn nok kompetanse til å utføre oppgaven, men mangler motivasjon. Den fjerde og siste lederstilen er delegerende lederstil. Dette er en lederstil kjennetegnet av lav støtte og lav styring, der prosjektdeltakeren bestemmer selv og planlegger hvordan ting skal gjøres. Prosjektlederen holder seg i bakgrunnen, men sørger for å ha god kontroll gjennom regelmessige tilbakemeldinger og rapporter (Karlsen og Gottschalk 2008).

Hvilken lederstil som passer når, handler om motivasjon og ferdigheter hos den enkelte prosjektdeltaker.

### **3.8.1 Valg av prosjektleder**

Å velge ut den personen som skal lede prosjektet er kanskje den viktigste beslutningen i hele prosjektet. Dette kan være avgjørende for om prosjektet blir vellykket eller ikke. Det finnes flere forhold man kan se på når man skal velge ut prosjektleder. Et forhold som bør vurderes er kompetanse og erfaring.

Prosjektleder må ha kunnskap om planlegging, oppfølging og kontroll, og om kontraktsadministrasjon og kontrahering. Det er også en fordel at han eller hun har kunnskap innenfor det fagområdet prosjektet dreier seg om. Dette for å kunne kommunisere med teknikere og ta riktige faglige beslutninger.

Videre er kommunikasjon og relasjonsbygging viktige ferdigheter man bør vurdere når man skal velge prosjektleder. Prosjektleder må ha evne til å lytte og stille de riktige spørsmålene for å unngå misforståelser. Skriftlig og muntlig formuleringsevne er viktig, og prosjektleder må ha evne til å skape tillit både innad i teamet og utad til interessentene.

Personlige egenskaper er et tredje viktig forhold som bør vurderes. Her er det mange forhold man kan se på. Det kan være blant annet vedkommendes evne til å ha helhetsforståelse, personlig fremtreden, troverdighet, evne til å jobbe under stress, sosial forståelse, toleranse og tilpasningsevne. I tillegg kan man se på vedkommendes analytiske evner, kreativitet og situasjonsforståelse.

En viktig egenskap hos en prosjektleder er at vedkommende evner å få jobben gjort. Man må være resultat- og målorientert, villig til å ta ansvar og ha fokus på problemløsning. I tillegg bør personen være i stand til å ta vanskelige beslutninger og ha gjennomslagskraft nok til at beslutningene iverksettes.

---

Dessuten er det en fordel om prosjektlederen har erfaring fra prosjektledelse eller annet personalansvar. Evne til å kunne organisere prosjekter, delegere oppgaver og ansvar og gi klareretningslinjer og feedback er også viktig.

Det er få personer som oppfyller alle disse ønskene, slik at når man skal velge ut prosjektleder er det viktig å foreta en helhetsvurdering (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **3.8.2 Prosjektleders oppgaver**

Som nevnt i innledningen på dette kapitlet, har prosjektleder mange oppgaver i prosjektet. Det finnes en rekke ulike beskrivelser av hvilke oppgaver en prosjektleder har. Mikkelsen og Riis (2006) deler oppgavene inn i fire hovedoppgaver. For det første er det prosjektleders ansvar å oppnå prosjektmålet. Dette innebærer ledelse av prosjektoppgaven. Her må det skapes resultater som tilfredsstillende oppdragsgiverens krav. Videre er det prosjektleders oppgave å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet, ledelse innover. Dette innebærer å inspirere og støtte den enkelte medarbeider i tillegg til å bygge et godt team inkludert tillit og god kommunikasjon. Prosjektleder må også sørge for å ha god kontakt med sponsor og prosjektets interessenter. Til sist er det prosjektleders ansvar å lede og styre det daglige prosjektarbeidet, som blant annet innebærer planlegging av aktiviteter og oppfølging av resultater.

I tillegg nevnte vi innledningsvis at prosjektlederjobben innebærer mange ulike roller. Mintzberg har definert tre hovedroller som til sammen utgjør ti lederroller. Vi vil ikke gå nærmere inn på de ulike rollene her, annet enn å nevne de tre hovedrollene; informasjonsrolle, beslutningsrolle og mellommenneskelig rolle. Prosjektleders jobb er omfattende, med mange oppgaver og flere ulike roller. Typiske kjennetegn ved en god prosjektleder er at vedkommende er troverdig, er en kreativ problemløser, har toleranse for usikkerheter, kan utøve en fleksibel lederstil og har gode kommunikasjonsevner.

I tillegg finnes det en rekke fallgruver i prosjektledelse. Blant de mest nevnte er uklare mål, for høyt ambisjonsnivå, uklar ansvarsfordeling, dårlig oppfølging, prioriteringsproblemer og manglende ressurser (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **3.9 Tillit**

Tillit er et sentralt begrep i daglig prosjektarbeid, da det spiller en veldig viktig rolle i relasjoner mellom to eller flere parter. Tillit skaper samarbeid, fremmer kommunikasjon og kan redusere ødeleggende konflikter. Det oppfordrer også til utveksling av informasjon men kan samtidig fungere som et substitutt for fullstendig informasjon. Det dreier seg også om forventninger om at andre vil oppføre seg som forventet.

Tillit bidrar til økt kommunikasjon og samarbeid rundt prosjektarbeidet (Karlsen og Gottschalk 2008).

#### **Tillit blant teammedlemmene**

Tillit handler om å vise åpenhet og våge å være sårbar, og det er ofte et problem at det er mangel på tillit. Men tillit er samtidig en viktig del av det å få til et godt samarbeid. Tillit blant teammedlemmene kan beskrives som en felles oppfatning om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for det de mener. Tillit i teamet vokser frem gjennom samhandling, kommunikasjon og åpenhet mellom medlemmene når de erfarer at det er trygt å være seg selv og vise seg sårbar overfor hverandre (Karlsen og Gottschalk 2008).

### **3.10 Kommunikasjon**

Vellykket samarbeid i et prosjekt krever god, hensiktsmessig og effektiv kommunikasjon mellom mennesker, som forutsetter hyppig og gjensidig utveksling av informasjon. Det utveksles da tanker, ideer og meninger, samt personlige opplevelser (Andersen og Schwencke 2008).

Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess hvor medlemmene bidrar til å opprettholde og forandre organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Jacobsen og Thorsvik 2007).

#### **Kommunikasjon i prosjekt**

Definisjonen på kommunikasjon er at det foregår en formidling av informasjon, ideer og holdninger fra en person til en eller flere. Kommunikasjon er altså et

---

virkemiddel for kontroll, koordinering og styring av prosjekter, og gjennomføring av disse. Kommunikasjon er en av suksessfaktorene i et prosjekt.

Kommunikasjonsproblemer kan oppstå i alle ledd, ofte opplever man at det er skjult informasjon i prosjektene, og de ulike partene vet ikke helt hvor de finner den relevante og oppdaterte informasjonen.

Å skape god kommunikasjon er alle sitt ansvar, selv om hovedansvaret for den enkeltes motivasjon nok ligger på prosjektlederen. Man må alle ta ansvar for sin egen deltakelse og grad av involvering. Kommunikasjon skal foregå horisontalt, vertikalt, diagonalt og på tvers ([www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)).

Muntlig kommunikasjon er den formen for kommunikasjon det foregår mest underveis i et prosjekt. Det handler om å bli kjent med hverandres referanserammer, som kan bidra til at den faglige kommunikasjonen kan bli bedre. Det er viktig å skape en hyggelig atmosfære som fremmer sosial konversasjon men som også sørger for at det ikke forstyrrer den faglige kommunikasjonen.

Det som kan fremme god kommunikasjon er det å være åpen, holde seg til saken og unngå personlige angrep, lytte aktivt til hverandre, og samtidig å være aktiv og ta standpunkt i viktige saker som tas opp, men samtidig rette seg etter prosjektgruppas beslutninger.

Kunnskaper, innsikt og meninger utvikler seg gjennom dialog, der alle partene deltar i samtaler der man kan uttrykke meningene sine, og alle lytter med gjensidig respekt for hverandre (Andersen og Schwencke 2008).

Den kanskje viktigste funksjonen ved kommunikasjonsprosessen er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen, og mellom ledere/medarbeidere og gruppe-medlemmer skriver Kaufmann og Kaufmann (2005).

### **3.11 Styring av prosjektet**

Starten er en av de viktigste og mest kritiske fasene i et prosjekt. Det handler om å skape klarhet, enighet og engasjement innad i prosjektgruppa og utad til interessentene.

---

Oppstarten innebærer forming av prosjektgruppa (*Hvem*), definering av prosjektets suksesskriterier (*Hva*) og gruppas arbeidsmetoder (*Hvordan*).

I virkelige prosjekter skjer det altfor ofte at man kaster seg ut i det uten å tenke igjennom følgende:

***Hvorfor*** gjør vi dette?

***Hva*** er våre forventninger til prosjektet og våre egne roller?

***Hvordan*** skal vi gjøre dette?

(Briner, Hasting og Geddes 2008)

Dette er elementer som bidrar til felles forståelse av og oversikt over oppgaven.

### **3.11.1 Prosjektgruppe**

Å danne en prosjektgruppe handler om å skaffe de riktige menneskene til den rette blandingen av rollekombinasjoner som passer best til ditt prosjekt. Det er viktig å ta hensyn til hvilke mennesker som passer til ditt prosjekt (Briner, Hasting og Geddes 2008).

### **3.11.2 Prosjektoppstart – hva som er viktig for en gruppes utvikling**

I oppstarten bør en prosjektleder sette seg fire mål:

- ✓ Fokuserer på å skape en følelse av gruppeidentitet
  - ✓ Sørge for at man etablerer en felles oppfatning av gruppas overordede mål gjennom diskusjon, og etablere suksesskriterier
  - ✓ Se til at hver enkelt prosjektdeltaker kan beskrive sin fordel av å delta i prosjektarbeidet
  - ✓ Avdekke skjulte motforestillinger som enkelte kan til prosjektet eller gruppa som kan føre til at de ikke er så engasjert som ønskelig
- (Briner, Hasting og Geddes 2008)



## **Gruppeidentitet**

Involvere kjernegruppa i planleggingsprosessen er den viktigste metoden for å sveise gruppen sammen til en fungerende enhet (Briner, Hasting og Geddes 2008).

## **Planlegging - ”Hva”**

### **Suksesskriterier**

Det som er essensielt med en god planlegging er at man sammen finner ut hva som er de viktigste faktorene for at prosjektgruppa skal kunne måle sine framskritt og resultat.

De vanligste suksesskriteriene er de konkrete som er enkle å måle. ”Harde” kriterier som dette kan være tidsfrister, spesifikasjoner, kvalitetskrav, kostnadsrammer og ressursbegrensninger.

Suksesskriterier som kan være vanskeligere å måle, men som gjerne er viktigere kriterier for prosjektets gjennomføring er de ”myke” kriteriene, som: samarbeidsvilje, kvalitetsbevisst, engasjement for prosjektet og forståelsen for prosjektet.

Den viktigste suksessfaktoren for en prosjektgruppe er at deltakerne har en felles forståelse av hva det er man ønsker å oppnå med prosjektet.

### **Kollektiv planleggingsprosess**

Det finnes flere gode måter å involvere alle i prosjektgruppa slik at man oppnår en fullstendig forståelse av hva som er oppgaven. En av disse innebærer å la de enkelte komme med forskjellige forslag og utkast til planer på et avtalt detaljnivå. Deretter kan man i mindre grupper se etter både motstridende planer og vurdere hvordan man kan gjøre ting bedre og raskere. Dette vil føre til at prosjektdeltakerne som helhet føler at de tar del i prosessen og kjenner eierskap for oppgaven, samt at man kan få inn mange gode forslag på hvordan løse prosjektet.

Stikkordene i denne prosessen er oversikt og engasjement.

### **Planleggingsverktøy**

Planleggingsverktøy er veldig essensielt i et prosjekt. Det finnes flere verktøy, både avanserte og enkle, som skaper delaktighet blant prosjektmedarbeiderne som

---

også gir den nøyaktigheten man har behov for. Det er viktig å velge det som passer prosjekttypen og prosjektgruppas stil. Hovedfokuset bør være å se forover og forutse problemene før de i det hele tatt oppstår.

### **Realistiske planer**

Uansett hvilke metoder eller verktøy man bruker under planleggingen er det viktig at prosjektleder sikrer at de planene man kommer fra til er realistiske.

De vanligste årsakene til forsinkelser er dårlige analyser i planleggingsfasen.

En av måtene å sikre at planene er realistiske er å sørge for at de som lager tidsestimatene er de som faktisk skal utføre jobben. Man kan også rådføre seg med noen som har erfaring fra lignende prosjekter. Det kan også være greit å være oppmerksom på oppgaver som man som regel ikke tenker på eller tar hensyn til; ting som kan gå galt og bruke lenger tid enn planlagt. Dette kan være ting som: Kommunikasjonsprosesser, det vil si den tiden det tar å informere noen, sørge for at de forstår, og sikre seg tilbakemeldinger. Evalueringer og rapporter bruker som regel ikke å være medregnet i tidshorizontene heller. Det å organisere møter som ingen har tid til å komme på kan fort gå ut over tidsperspektivet. Sluttbrukeren som trenger opplæring og veiledning i det nye produktet kan behøve lenger tid og mer hjelp enn antatt.

### **Planlegging – ”Hvordan”**

På dette tidspunktet må man tenke på hvordan oppgaven kan løses. Det man bør innlede dette med er de normer, grunnprinsipper og prosesser som er viktige for prosjektet. Det å vite formålet og hensikten med hvorfor man gjør noe kan være skillete mellom fiasko og suksess.

Planleggingen av hvordan bør inneholde elementer som interessentanalyse, hvordan ledelsen av prosjektet bør foregå, hva forventes av prosjektdeltakerne, hva forventer prosjektdeltakerne, hvordan skal kommunikasjonen foregå, hvilke systemer skal man bruke, hvordan skal man holde gruppen samlet, og sist men ikke minst hvordan håndtere konflikter. Konflikter oppstår i alle prosjektgrupper, og er viktig å vite hvordan man skal forstå, og løse på best mulig måte (Briner, Hasting og Geddes 2008). Planlegging og det å skape et godt fundament og styringsvilkår for prosjektet kan være alfa og omega for prosjektets suksess.

## 4 Observasjoner og Analyser

Her skal vi komme med våre observasjoner som har kommet frem fra dybdeintervjuene, ført i henhold til samhandlingsmodellen.

### 4.1 Samarbeid

Samarbeid handler om å bidra med verdi inn i en gruppe med entusiasme og fokus på muligheter. Det første vi merker oss i dybdeintervjuene er deltakernes oppfatning av hva som er prosjektgruppa. Deltakerne betegner prosjektgruppa som de personene som er med fra egen organisasjon. Vi snakker her altså om en oppfattelse av to grupper innad i prosjektgruppa, en kundegruppe og en leverandørgruppe.

På spørsmål om hvordan samarbeidet har vært, er det enighet om at dette har vært bra, innad i egen gruppe. Samtidig kommer det fram at dialog og åpenhet mellom gruppene ikke har vært tilfredsstillende.

På videre spørsmål om bidrag til gruppa er det ingen som gir uttrykk for at de har bidratt utenfor sitt eget område. Dette gjelder både innad i gruppene og mellom gruppene. Man har forventet at de andre skal stille de riktige spørsmålene før man bidrar med innspill på muligheter. Unntaket her er prosjektleder, som til en viss grad har vært deltakende på alle områder. Prosjektleder har vist entusiasme og påvirket de andre til å få jobben gjort. Noen hevder også at samarbeidet har vært vanskeligere i starten fordi man ikke helt visste hva men drev med.

Prosjektdeltakerne mener at de har tilpasset seg oppgavene og forsøkt å løse disse etter hvert som ting har dukket opp.

Når det gjelder samarbeidet i gruppa får vi først inntrykk at dette har vært bra.

Ved nærmere undersøkelse kommer det likevel frem en rekke momenter som viser at det ikke har fungert optimalt. Det mest sentrale som vi merker oss her er prosjektgruppas oppfattelse av at det har vært to team. Det har vært minimalt med samhandling og bidrag til resten av gruppa og det har vært noe manglende dialog og åpenhet både innad i det de selv definerer som teamet, og mellom gruppene.

Unntaket som vi har sett her er prosjektleder, som har vist stor entusiasme og påvirket alle i hele prosjektgruppa til å få oppgavene gjort.

## 4.2 SAMORDNING

Poenget med å skape god samordning innad i en gruppe er å sørge for at alle sammen drar lasset i samme retning slik at man oppnår effektivitet og en helhet i prosjektarbeidet. Dette prosjektet bærer preg av at det ble organisert på bakgrunn av en presserende hastesak. Tidspresset har vært tydelig hele veien. Vi får inntrykk av at alle har vært klar over målet med prosjektet og alle har jobbet for å nå dette. Prosjektleder beskrives som veldig mål og produktorientert.

Det flere beskriver som et reelt problem var mangelen på tid og fokus på planlegging. Det er tydelig at dette har ført til uklarheter videre ut i prosjektet, da flere av deltakerne i perioder ikke visste hva de drev med.

Her kommer det også frem at enkelte av deltakerne har kommet med i prosjektet først etter planleggingen. I tillegg var det prosjektdeltakere som forsvant under gjennomføringen, uten at gruppa var klar over dette på forhånd.

Det kommer også klart frem her at forventningene til resultatet har vært sprikende, da særlig mellom kunde – leverandør.

Oppsummert her vil vi påpeke at i starten hevder samtlige i prosjektgruppa at samordningen har vært god. Det har vært et felles mål, og alle har forstått dette. Senere kommer det likevel fram flere forhold som viser at samordningen har vært manglende. Det vi merker oss her er at det har vært mangel på planlegging og at deltakerne i perioder ikke visste hva de drev med. Dessuten legger vi merke til at prosjektdeltakere har sluttet og det har begynt nye underveis, uten at dette har vært avklart på forhånd.

## 4.3 SAMTALE

Samtale i prosjektsammenheng betyr at alle deltakerne aktivt deltar i kommunikasjonsprosessen, der man både søker informasjon og informerer samt skaper dialog med de andre deltakerne om hvordan ting kan løses eller diskuterer andre ideer. Samtaler er viktige for at mennesker skal kunne forstå hverandre, og at vi skal klare beskrive til de andre hva det er vi tenker og føler (wikipedia.no).

Prosjektgruppa observerte selv at man kanskje hadde en noe tilbakelemt holdning til denne prosessen. Man kom med innspill der man følte det som nødvendig, eller som svar på spesifikke oppgaver eller spørsmål. Det kommer klart frem at

---

dialogen og kommunikasjonen mellom alle deltakerne kunne vært mye bedre. På den ene siden har ikke Maske vært i stand til å formulere nøyaktig hva det er de ønsket seg, samtidig som Visma ikke har klart å formulere det de har undret på. Dette har gjort at man kan ha følt mangel på kontroll og oversikt.

Det har oppstått noen konflikter, uten at dette har ødelagt for prosjektoppgaven på noen måte. Det har i ettertid også vært enkelt for noen av deltakerne å se at det burde vært en bedre kultur for tilbakemelding, det burde vært satt større fokus på at man kan gi tilbakemeldinger og kritikk uten at det ville vært noe galt.

Spørsmål omkring samtale viser oss at dette er et område som ikke har fungert tilfredsstillende i dette prosjektet. Vi merker oss her at det har vært for lite dialog og åpenhet mellom prosjektdeltakerne.

Det viser seg at det har vært manglende kultur for tilbakemeldinger, og det har vært lite innspill i forhold til nye ideer og mulige løsninger.

#### **4.4 SAMHØRIGHET**

Samhørighet handler om å skape felleskap om den oppgaven som skal utføres. Det å skape normer og spilleregler kan sette føringer for arbeidskulturen, atferden og samværet i gruppa. Det å skape forhold som man kan relatere til sammen gjør at en gruppe kan oppleve sterkere samhørighet.

Her kommer det fram ganske raskt at utvalget av prosjektdeltakere ikke var tydelig gjennomtenkt. En av de mest sentrale deltakerne på den faglige delen, kom ikke med i prosjektet før det hadde pågått en god stund. En annen deltaker med betydelig kompetanse forsvant ut av gruppa etter kort tid uten at de andre visste om dette på forhånd.

Underveis i dybdeintervjuene kommer det frem at prosjektdeltakerne føler at de har hatt et godt fellesskap om oppgaven, da det hersket både en enighet og forståelse om hva som burde være resultatet. Det som de ikke har klart å legge føringer på er hvem som har ansvar for noen av oppgavene. Dette kan ha ført til manglende ansvarsfølelse for oppgaven. Det er også enighet om at på grunn av prosjektets korte varighet ble det ikke grunnlagt noen form for normer eller regler. Samholdet i prosjektgruppa var todelt, da man følte seg nærmere knyttet til de fra sitt eget firma enn med deltakerne fra det andre firmaet. Noen av deltakerne fremhever veldig mye dette med at det eksisterte kunder og leverandører i dette

---

forholdet. Her opplevde man også at forskjellen ble tydeligere når man opplevde at ikke alle forventninger ble innfridd. Dette forteller oss at kommunikasjonen kunne vært bedre, gjennom å forklare hva man forventer og ønsker av samarbeidet videre.

Det vi merker oss i forhold til samhörighet er at det har vært et fravær av fokus på det å aktivt skape et fellesskap mellom prosjektdeltakerne. Her eksisterer det ingen normer og regler for atferd. Deltakerne føler likevel et visst fellesskap, men da bare til de som er med fra egen organisasjon. Videre merker vi oss at jobben med å sette sammen prosjektgruppa ikke har vært tilstrekkelig gjennomtenkt.

#### **4.5 STYRING**

Styring handler om at det er viktig at ledelsen er bevisst sin rolle når det gjelder prosjektgruppa, hvor viktig det er viktig å bruke gode verktøy og styringsmetoder, samt at man bør reflektere over det man gjør underveis.

Lederrollene i dette prosjektet var flinke til å opptre som ledere i følge prosjektdeltakerne. De følte seg hele tiden guidet og veiledet av prosjektleder. Gjennom intervjuet med prosjektleder kom det frem at vedkommende manglet erfaring som prosjektleder, men hadde hatt andre stillinger innenfor ulike prosjekter. I tillegg hadde hun erfaring fra personalansvar.

Gjennom hele prosjektet var det sterkt fokus på oppgaven og det å fremskaffe gode løsninger. Prosjektleder var sentral i dette. Det som man savnet var gode styringsmetodikker og en godt definert planleggingsfase, noe som kunne bidratt til en bedre samhandling med mindre misforståelser og dobbeltarbeid.

Gjennom intervjuet med prosjektleder kommer det også fram at vedkommende hadde laget seg egne systemer for oppfølging underveis, og hadde en del klare tanker om hvordan man skulle få ting gjort. Blant annet hadde vedkommende gjort et forsøk på å lage milepælsplaner, men følte likevel ikke disse egne systemene var tilstrekkelige til verken å få oppgavene utført eller til å følge opp underveis. Det kan virke som om prosjektdeltakerne følte at det var blitt lovt litt mer erfaring enn det som det viste seg underveis. Dette gjorde at deltakerne på kundesiden i dette prosjektet tenkte at hvis den andre parten trengte informasjon eller avklaringer, så var det deres ansvar å be om dette.

---

På leverandøren sin side så observerer vi at de var klar over at det var en del de ikke visste noe om, hvor de måtte prøve seg frem steg for steg for å kunne avgjøre hva som ville bli den beste løsningen. Dette indikerer en forskjell i forventningene allerede fra før prosjektstart.

Det var også en viss irritasjon over at ting tok lenger tid enn det som var planlagt, dette påvirker viktigheten av det å overholde avtaler. Når det nærmer seg prosjektavslutning viser det seg at det er flere av deltakerne som ikke har full oversikt over hvilke roller alle i prosjektgruppa har hatt. Selv om prosjektleder mener man har vært tydelig i både oppgavedefinering og ansvarsfordeling, kommer det tydelig fram underveis at dette ikke har vært spesifikt nok.

I forhold til styringen i prosjektet er det en rekke forhold som viser oss at denne ikke har vært verken profesjonell og tydelig nok. Det første vi merker oss er at prosjektleder mangler erfaring fra prosjektet. Til tross for at deltakerne uttrykker at styringen har vært god, oppfatter vi at ting til tider har vært litt kaotisk. Det har vært manglende bruk av gode styrings- og oppfølgingsmetoder, det har vært flere misforståelser og noe dobbeltarbeid. Prosjektleder har forøkt å utvikle og bruke milepælsplaner, men at dette ikke har fungert. Det har vært noe uklar definering både ved oppgave og ansvar samtidig som det har eksistert tydelige sprik i forventningene til resultat.

#### **4.6 PROSJEKTOPPGAVEN**

Først får vi inntrykk av at dette har vært et prosjekt preget av rutineoppgaver, men ganske raskt kommer det frem at oppgaven har vært kompleks og uklar. Det var mye rot i det gamle systemet samt at man var i tvil om hvordan man best kunne overføre gamle data til det nye systemet. Det fortelles også om situasjonen der man har mistet verdifull kompetanse gjennom en hel lønnsavdeling som har sluttet. De hadde dårlige forutsetninger for å klare det på så kort tid som de fikk tilgang til. Oppgaven var likevel ganske klart formulert i form av hovedmålet, men veien dit ble oppfattet som komplisert. Flere syntes tidsaspektet var en stressfaktor.

Her merker vi oss at oppgaven var noe mer kompleks og uklar enn deltakerne først trodde. Selv om hovedmålet var klart formulert, var det mye uklart i forhold til hvordan ting skulle løses i praksis.

#### **4.7 DET PERSONLIGE ELEMENT**

Kjennskap til prosjektarbeidsformen varierer. Noen har arbeidet i prosjekt før, men ikke som noen leder eller styringsfunksjon, mens andre aldri har arbeidet i en slik arbeidsform. Det personlige elementet hos deltakerne varierer, ikke uventet, fra de stille personene som ønsker å utføre jobben så enkelt og greit som mulig, til de mer deltakende personene som bidrar både til det sosiale og til selve oppgaveløsingen. På møtene forholdt egentlig de fleste seg rimelig rolig. Man avventet heller for å se om det var behov for innspill, og man antok lett at de andre hadde kontroll eller visste nok om det de skulle løse eller ordne. Slik at man unnlot å si noe såfremt man ikke ble spurt.

De fleste følte også at den styrken de bidro med i prosjektet var sin faglige kompetanse. Begrunnelsene for at de valgte delta i prosjektet varierte fra det å ønske tilegne seg mer kunnskap, bidra med den fagkompetansen man besitter til det å ønske arbeide med større kunder.

Av observasjoner i forhold til det personlige element vil vi trekke fram manglende forståelse for prosjektarbeidsformen, og bevissthet rundt dette, som de viktigste forholdene for videre drøfting.

#### **4.8 YTRE RAMMER**

Dette var et matriseprosjekt, noe vi fant ut gjennom at de fortalte hvilke arbeidsoppgaver de arbeidet med parallelt med prosjektoppgaven. Dette kunne føre til prioriteringsproblemer da man i begge arbeidssituasjoner opplever tidspress og et behov for å levere. Noen kan nok ha følt at det ble litt mye å balansere til tider, mens andre igjen ikke hadde noen problemer med dette, da gjerne på grunn av fleksibilitet i linjeorganisasjonen. I starten ble det en god del møter, og det er delt syn på hvorvidt dette tok mye eller greit med tid.

De fleste følte at hjelpemidlene i form av prosjektverktøy var litt uklare, noen var litt usikker på hvilke verktøy vi eventuelt snakket om. Men det ble også nevnt at fasiliteter som møterom og teknisk utstyr fungerte helt fint.

Her merker vi oss prioriteringsproblemer på grunn av at det er et matriseprosjekt, og at man muligens mangler tydelig ressursfordeling mellom basis og prosjekt.



## 5 Drøfting

### 5.1 Team

For at man skal kunne arbeide effektivt med team er det en forutsetning at man vet at man faktisk bør arbeide aktivt med dette, og legge til rette for at mennesker i en gruppe skal kunne jobbe effektivt sammen som et team. Her oppdaget vi en av de kanskje grunnleggende feilene som er blitt gjort i dette prosjektet, om man kan påpeke slike feil. Det vi var interessert i å undersøke var jo hvordan samhandlingen har vært i dette prosjektet. Det vi fant var at hele prosjektgruppa absolutt ikke oppførte seg som et samlet team. Det hadde laget seg to grupperinger, altså to team innad i teamet – eller prosjektgruppa. Dette kan vanskeliggjøre den tilhørighet og det gode samarbeidet som et team egentlig tilstreber. Prosjektdeltakerne fikk egentlig ikke anledning til å bli kjent med hverandre, og enda mot slutten av prosjektet er man ikke fullstendig klar over hvilke roller alle prosjektdeltakerne hadde.

Selve teamsammensettingen ble utført litt på tilfeldigheter og litt på bakgrunn av kompetanse de besitter, altså ut fra prosjektets ressursbehov.

Det vi kunne tolke ut fra prosjektets teamroller er at de ikke fulgte Belbins teamrolle - sammensetning, men at det likevel har fungert greit, da det i dette tilfellet har foregått i henhold til kritikk av Belbins teamroller, nemlig at prosjektdeltakerne har opptrådt fleksibelt og utfylt hverandre der de har manglet disse rollene. Dette anser vi som positivt for den samhandlingen som har foregått underveis i dette prosjektet.

Teamutvikling omhandler jo det å sammenfatte kompetansen til de menneskene man har i teamet og skape en synergi slik at man får et effektivt samarbeid.

Generelt har prosjektdeltakerne og prosjektlederen i dette prosjektet vært veldig opptatt av produktet og det å fremskaffe en best mulig løsning, dette har ført til at de har klart å organisere ressursene slik at ting etter hvert har løst seg naturlig, men vi kan påpeke i tillegg at alle prosessene nok hadde gått mer enkelt for seg om de i utgangspunktet hadde fokusert på å utvikle et teamsamarbeid.

Angående tillit så ser vi at de alle har absolutt mest tillit til de som befinner seg i sin egen gruppe. Dette gjør jo at man ikke klarer skape en atmosfære av åpenhet i hele prosjektgruppa. Ideer kommer ikke naturlig frem, og gjerne heller ikke

---

løsninger. Dette gjør at samhandlingen går tregt, og produktløsninger er det som blir ”straffet”.

Det vi altså observerer er at på grunn av manglende teamutvikling så har tilliten, gjensidig støtte og kommunikasjon kommet dårligere ut enn det man kanskje ville sett i et prosjekt der man har full fokus på team som et virkemiddel for god samhandling.

Effektivt teamarbeid kan likevel oppstå selv om man mangler dette fokuset, som også blir fremhevet i prosjektlederteorier. Så lenge man konsentrerer seg om jobberelaterte utfordringer vil det kunne foregå en effektiv teamutvikling.

Det å fokusere på team fra starten av kan være uvurderlig i visse prosjekter, men det er også et faktum at teamutvikling er både tid og ressurskrevende.

Prosjektoppstarten i dette prosjektet preges av tidspress og nødvendighet for en rask løsning, noe som kan forklare hvorfor man har unnlatt å fokusere team og hvordan det kan påvirke prosjektresultatet. Også uerfarenhet vil vi anta spiller en stor rolle i forhold til dette. Men dette prosjektet kunne hatt godt av større fokus på team, det anser vi som en støtte til samhandlingen.

Teamlederen i dette prosjektet er helt klart prosjektlederen. Det har vært hennes oppgave å skape et fellesskap, noe hun har forsøkt å gjøre. Men siden hun er uerfaren har fellesskapet blitt bygget i hovedsakelig rundt selve oppgaven og det resultatet de skulle frembringe.

### **Oppsummering**

På bakgrunn av denne diskusjonen mener vi at større fokus på team og teamutvikling i dette prosjektet ville påvirket samhandlingen positivt. Dette fordi velfungerende tema sikrer en fellesoppslutning om oppgaven og prosjektets mål. I tillegg skal et velfungerende team sikre tillit, respekt og gjensidig støtte mellom medlemmene. Alt dette til sammen bidrar til bedre samhandlingen, gjennom bedre samarbeid, sterkere samholdighet, bedre samtale og bedre samordning.

## **5.2 Prosjektleder**

Valg av prosjektleder og hvordan prosjektlederen utfører jobben sin vil kunne påvirke samhandlingen på flere måter. Siden prosjektlederjobben innebærer så

mange oppgaver og ulike roller, vil prosjektleder kunne påvirke samhandlingen både når det gjelder styring, samordning, samhörighet, samarbeid og samtale. Det første vi merker oss i dette prosjektet er at prosjektleder mangler erfaring fra prosjektledelse. Dette innebærer at vedkommende mangler en del forutsetninger for å kunne lede prosjektet på en profesjonell måte. Prosjektleder ga klart uttrykk for manglende kjennskap til verktøy og metoder når det gjelder planlegging styring og oppfølging, noe vi mener kan påvirket samhandlingen negativt. En prosjektleder med erfaring har kjennskap til en rekke verktøy og metoder, som riktig brukt kan fremme god samhandling gjennom bedre styring. En prosjektleder uten erfaring kan være dyktig på mange områder, men uten kjennskap til de ulike metodene man kan bruke, bruker man kanskje mer tid på å finne ut hvordan man skal gjøre ting.

Alternativt kunne ledelsen i større grad bidratt med tilrettelegging for prosjektleder i dette prosjektet, gjennom kursing i prosjektledelse, eller annen form for opplæring eller veiledning. Kunne kanskje hevet kvaliteten på jobben dersom hun hadde hatt en viss innsikt i faget, om ikke annet kjennskap til anvendbare verktøy og metoder.

Planlegging og styring er de av oppgavene til prosjektleder som kanskje er mest avhengig av direkte prosjektledererfaring. Teambygging er en annen oppgave prosjektleder er ansvarlig for. Også her vil det være en fordel med prosjektledererfaring, men annen erfaring vil også være relevant. Prosjektleder i dette prosjektet har erfaring fra andre stillinger i prosjekter, i tillegg til at hun har personalansvarerfaring. Dette kan være gode forutsetninger for å skape god samhandling gjennom en bedre samordning av prosjektgruppa. Igjen vil vi påpeke prosjektleders manglende erfaring fra prosjektledelse, som kan innebære manglende innsikt i egne oppgaver og roller. Det hjelper lite å være god på personal dersom man ikke er bevisst på hva prosjektlederjobben innebærer. Man kan ikke uten videre bygge et godt team dersom man ikke vet at det er en del av jobben.

Andre oppgaver prosjektleder har er å styre det daglige arbeidet og å lage et godt informasjonssystem. Hvordan prosjektleder utfører dette vil kunne påvirke samhandlingen både gjennom samtale, styring og samarbeid. Igjen er det sånn at en prosjektleder uten erfaring vil kunne påvirke samhandlingen negativt, av den grunn at han ikke er bevisst sine oppgaver.

---

Å kunne utøve riktig lederstil tilpasset situasjonen er en viktig egenskap hos prosjektlederen. Da det kom fram under intervjuene at leder i perioder ikke følte seg hørt, kan dette blant annet henge sammen med lederstilen hun utøvde. Det er vanskelig å påstå at vedkommende utøvde feil lederstil, men poenget vårt er at bevissthet rundt dette, både fra prosjektleder selv og de som velger prosjektleder, vil kunne påvirke samhandlingen positivt.

Oppsummert mener vi erfaring er et kritisk forhold når det gjelder hvordan prosjektleder utfører jobben sin og hvordan dette igjen påvirker samhandlingen. Men i tillegg til erfaring fra prosjektledelse, er det flere forhold som avgjør hvordan prosjektleder gjør jobben sin. Annen erfaring vil også være relevant, i tillegg til personlige egenskaper. Vi merker oss flere ting under observasjonene som tyder på at prosjektleder er en resultatorientert og målbevisst leder. Videre er hun en problemløser og initiativtaker. Hun hadde også laget seg egne systemer for oppfølging underveis, og hadde klare tanker om hvordan hun skulle få ting gjort. Hun samarbeidet godt med de fleste og ble av de andre oppfattet som en god leder.

Alt dette kan ha bidratt til å påvirke samhandlingen positivt, men dersom hun hadde hatt erfaring fra tidligere prosjektlederjobber, tror vi hun kunne hevet samhandlingen flere hakk gjennom en mer profesjonell måte å lede på.

En annen side ved denne saken som er verdt å diskutere er prosessen hvor prosjektleder blir valgt. Har man her tatt hensyn til de ulike forhold som er verdt å vurdere? En del ting vi har observert tyder på at vedkommende på mange måter var riktig person til jobben. Til tross for manglende prosjektledererfaring, innehar hun mange ferdigheter og egenskaper som er ”riktige” for jobben. Likevel mener vi dette med manglende erfaring er såpass sentralt, og har så stor betydning for samhandlingen i prosjektet, at man burde sørget for en form for opplæring som kunne veid opp noe for dem manglende erfaringen. I det minste burde alle hennes oppgaver og ansvarsområder vært tydelig definert på forhånd. En annen mulighet kunne vært kurs i prosjektledelse eller annen form for opplæring.

Poenget vårt med denne diskusjonen er verken å slakte prosjektleder eller de som har valgt ut vedkommende. Vårt formål er å påpeke forhold vi mener kunne skape bedre samhandling i prosjektet.

## **Oppsummering**

På bakgrunn av dette mener vi at en prosjektleder med erfaring kunne ført til bedre samhandling i dette prosjektet. Dette fordi en erfaren prosjektleder har bedre forutsetninger for å lede prosjektet ved hjelp av profesjonelle metoder, som bidrar til å fremme god samhandling blant annet gjennom bedre styring. Vi mener på mange måter de har valgt riktig person til jobben, men på grunn av manglende erfaring har man ikke kunnet oppnådd optimal kvalitet på samhandlingen. Når en uerfaren prosjektleder likevel er valgt kunne man forsøkt å påvirke jobben på andre måter, gjennom kursing eller annen form for opplæring. Mangler man ressurser til dette bør man være oppmerksom på at vedkommende trenger en grundig innføring i hva jobben innebærer av oppgaver, ansvar og roller.

### **5.3 Styring av prosjektet**

Planlegging er det som gir grunnlag for hvordan man skal organisere behovet for ressurser, konkret arbeidsdeling og hvordan man kan sikre god oppfølging underveis i prosjektet. Det som kan være en god ide i mange prosjekt er å bruke tid på felles planlegging, slik at man får forankret prosjektet skikkelig hos alle deltakerne, samt sørge for at alle oppnår en god forståelse av hva prosjektet handler om og oversikt over hva som trenger bli gjort og hvorfor. Man kan spare mye tid senere i prosjektet om man i planleggingsfasen blir enige om arbeidsmetode og selve organiseringen av prosjektet. Felles planlegging tar som oftest lang tid og kan dermed koste mye. Men det er desto enda mer viktig å sørge for at alle deltakerne i prosjektgruppa vet hvorfor man skal arbeide sammen om dette prosjektet, hva som er egne og andres forventninger både til prosjektet og rollene man har, og hvordan man i det hele tatt skal løse prosjektoppgaven.

I dette prosjektet kommer det frem gjennom intervjuene at de fleste følte at det ble lite fokus på selve planleggingen, da det nesten ikke ble brukt tid på dette i det hele tatt. Mye grunnet tidspress mener deltakerne. Manglende fokus på grundig planlegging kan nok være en av grunnene til at det underveis ble en god del forsinkelser og problemer. Det ble heller ikke satt noen fokus på felles planlegging, noe de med fordel kunne brukt enda mer tid på for blant annet å sørge for at man får litt sterkere eierfølelse for prosjektoppgaven. Det å bruke felles planlegging som et virkemiddel for å øke samhandlingen kan sikre bedre

---

samarbeid gjennom prosjektet. Gruppen kan gjennom dette sveises sammen og bli vant til å ytre sin mening innad i gruppa. Det å høste flest mulig forslag som man sammen kan vurdere og arbeide videre med kan være en uvurderlig ressurs, både til samhandlingen og til prosjektets resultat. Det anser vi som et ganske negativt forhold at man ikke har brukt lenger tid på. Dette kan selvsagt ha noe med at verken prosjektleder eller prosjektdeltakere har erfaring fra prosjektarbeid.

Det har blitt uttrykt at man ikke visste hvem ansvaret for forskjellige oppgaver lå på, og dette kunne man unngått gjennom en felles planlegging.

Det ville også vært en fordel i forhold til at man ville spart inn den forsinkelsen som oppstår når man senere i prosjektet oppdager at det er flere ting man faktisk ikke vet hvordan man skal håndtere eller prioritere. Gjennom det hele har prosjektdeltakerne antagelig manglet den oversikten og forståelsen som kunne bidratt til bedre samhandling i alle fasene av prosjektet.

Når man ikke har laget et godt nok fundament gjennom en god planlegging blir det vanskelig å holde kursen videre i løpet av prosjektet. Det er viktig at man bruker verktøy som passer til både prosjektgruppen og prosjektoppgaven. Hovedfokuset med å bruke planleggingsverktøy er for å se fremover og kunne forutsi både problemer og avvik i forhold til planer.

Det ble laget noen milepælplaner og noen forsøk på styrende dokumenter, men det kommer frem at disse verken har blitt fullført eller fulgt. Det er klart at hvis man ikke har noen gode verktøy å styre etter vil det bli vanskelig å styre prosjektet. Gjennom oppfølging og avviksanalyser får man jo informasjon om hva som har skjedd hittil i prosjektet, hva som er situasjonen akkurat nå og hvor man egentlig hadde planer om å være. På den måten kan man avdekke avvik fra planen og korrigere dette sånn at man havner inn på riktig spor igjen.

Når de i utgangspunktet manglet gode planer blir følgefeilen at man ikke kan kunne vite om man opplever avvik eller ikke. Slikt er mye å anta at man kan klare seg med øyemål. Spesielt for en prosjektleder uten erfaring fra slike prosjekter, eller prosjekter generelt. Uten dokumentasjon som man kan forholde seg til både som hjelpemiddel og som en styrende funksjon, kan man lett miste oversikten. Dette kan vi se på flere måter i forhold til samhandlingen at faktisk har skjedd. Ting har flytt ut og man har manglet følelsen av fullstendig kontroll og oversikt. Dette fører til mindre og større konflikter som man heller ikke vet helt hvordan

---

man skal håndtere. Hadde de hatt mer erfaring fra det å arbeide med og i prosjekter kunne de sikret et mye bedre fundament og bedre oppfølging i dette prosjektet, noe som ville påvirket samhandlingen positivt.

Planleggingen skal kunne gi føringer på både hvorfor, hva og hvordan det er man skal håndtere prosjektoppgaven, men også skal det gi føringer på hvordan samarbeidet skal foregå og hvordan man skal opptre. Når man samarbeider om å lage planer og mulige løsningsforslag bør man også lage seg grunnprinsipper for hvordan man ønsker samarbeide i prosjektgruppa. Jo mer man vet om hva som forventes, dess bedre kan resultatet bli. Ved direkte spørsmål om hvordan de selv følte normer og regler påvirket samhandlingen reagerte de fleste med å si at det ikke eksisterte noe slikt grunnlag i prosjektgruppa. Dette kan ha noe med å gjøre at de ikke har tenkt over at det er slikt som påvirker hvordan man kommuniserer og forholder seg til hverandre. De mente selv at det var fordi prosjektet var av så kort varighet at det ble unaturlig å forvente at slikt skulle skje av seg selv.

En planleggingsprosess bør inneholde i alle fall elementer av forventningsanalyser, både hos prosjektdeltakerne, prosjektledelse samt interessenter. Dette er av betydning for hvordan man skal forholde seg til hverandre, men også for at man skal kunne avklare misforståelser, og ikke minst vite hvordan man kan forholde seg til hverandre.

Prosjektet trenger et godt fundament for å kunne styre prosjektet og prosjektdeltakerne i riktig retning underveis i prosjektet, og er ett av prosjektleders viktigste verktøy for å få alt til å fungere i samhandlingen innad i prosjektet.

### **Oppsummering**

På bakgrunn av denne diskusjonen kommer vi frem til at et større fokus på planlegging og bruk av styringsverktøy kunne forbedret samhandlingen.

Felles oppslutning om den oppgaven som skal utføres vil føre til bedre oversikt over prosjektet for alle prosjektdeltakerne, og kunne gi de en følelse av kontroll og derved bedre muligheter for å kunne slappe av og samhandle mer aktivt i prosjektet.

Bedre bruk av verktøy ville gjort prosjektleder bedre i stand til å kunne kontrollere om prosjektet går i den retning som er mest hensiktsmessig og planlagt.

---

Det å ta for seg problemer før de faktisk dukker opp påvirker samhandlingen positivt gjennom at man kan holde seg til enkle normer, regler og grunnprinsipper hvis man skulle komme opp i litt ømtålige situasjoner.

## **5.4 Andre forhold som påvirker**

Vi mener det er andre forhold som også påvirker samarbeidet:

### **5.4.1 Prosjektoppgaven**

Prosjektoppgaven kan påvirke samarbeidet både positivt og negativt i form av hvor kompleks og vanskelig denne er. Det vil også påvirke hvor klar oppgaven er i forhold til formuleringer og avgrensninger.

Vi vil kategorisere denne prosjektoppgaven som et Adhocprosjekt, fordi det eksakte resultatet ikke kan presiseres i detalj, men må justeres underveis.

Prosjektleder og prosjektdeltakerne er engasjert på deltid, noe som betyr at de jobber med andre arbeidsoppgaver som krever oppmerksomhet samtidig. Det at vi kategoriserer prosjektet som ad hoc innebærer at prosjektlederen må prøve forme prosjektet etter hvert som man finner ut av flere elementer. Det omhandler også at prosjektleder må være fleksibel i hvordan prosjektoppgaven kan løses samtidig som man må fokusere på resultatet. (Karlsen og Gottschalk 2008)

Det som også påvirker i stor grad er det faktum at de personene som kunne noe om det gamle systemet var på tur ut av bedriften, og det er et velkjent faktum at man i en slik situasjon ikke alltid yter sitt aller beste. Så prosjektoppgaven var en kompleks oppgave med mange ubesvarte behov. De hadde selvsagt en del avgrensninger i forhold til lover og regler, da lønn er strengt lovbeholdt. Men likevel var det mange formuleringer de sammen skulle komme frem til, og lage et velfungerende sluttprodukt.

Vi vil si at prosjektoppgaven påvirket samarbeidet positivt i form av at dette er et forståelig konsept. Den tverrfaglige kompetansen som ble satt sammen i prosjektet der nesten alle hadde god kjennskap til hvordan lønn fungerer og hva som kan gjøres i forhold til dette. Men den påvirket også negativt i den forstand at man ble utrygge i forhold til hvordan man kunne løse en slik omfattende oppgave.



## **Oppsummering**

På bakgrunn av intervjuene kommer vi frem til at prosjektoppgaven har påvirket samhandlingen både positivt og negativt. Dette er et ganske komplekst prosjekt med mange ulike forhold som er uklare på forhånd, samtidig som det omhandler lønn som er et kjent fenomen for alle i prosjektgruppa. Oppgaven har påvirket i positiv retning i den forstand at det er et forståelig konsept; lønnskjøring, med sine lover og regler man må forholde seg til. Men prosjektoppgaven har samtidig påvirket samhandlingen negativt da den skaper utrygghet i forhold til hvordan man skal gå frem for å løse den.

### **5.4.2 Det personlige element**

Det personlige element kan påvirke samarbeidet på flere måter. Hvert enkelt gruppelem har ønsker, mål og interesser, tid til prosjektet, styrke, kunnskap, manglende evner og for lite eller for mye selvtillit. Noen kan også ha for små kunnskaper om virkningene av sine egne handlinger.

Prosjektdeltakerne har alle hatt forskjellige hensikter for å være med på dette prosjektet, alt fra det å arbeide med store kunder til å være en god og støttende funksjon. Tiden man har å bruke på prosjektet avhenger jo av hvor fleksibel de arbeidsoppgavene man har i linjeorganisasjonen er. Alt dette er variabler som varierer sterkt fra person til person.

Noen av deltakerne er også mer løsningsorienterte enn andre, mens noen ikke er bevisst det faktum at man arbeider i et prosjekt der samhandling med de andre prosjektdeltakerne er en stor del av hele situasjonen. Erfaringer fra andre prosjekter eller lignende arbeidssituasjoner vil også kunne spille en rolle. Ut fra observasjonene kan vi ikke påpeke noe veldig konkret med prosjektdeltakernes personlige element som har påvirket samhandlingen i verken positiv eller negativ grad. Unntaket her er prosjektleder som tydelig har bevist styrke i dette prosjektet. Prosjektleder har gjennom en kombinasjon av erfaring, kunnskap og personlige egenskaper, utført prosjektlederjobben bra på mange måter. Hun har vist at hun tar ansvar underveis, hun er ikke redd for usikkerheter og kan ta viktige beslutninger når det trengs. Hun har hatt fokus på mål og resultater og ordnet opp i problemer som har oppstått. Dette bekrefter vår tidligere teori om at prosjektledervalget på mange måter var et bra valg. Til tross for manglende erfaring har hun på andre

---

områder vist at hun er riktig person. Vi tror med enda mer bevissthet rundt egen rolle og med erfaring i tillegg vil hun kunne heve kvaliteten på samhandlingen i senere prosjekter.

### **Oppsummering**

På bakgrunn av det vi har sett og drøftet har vi funnet ut at det personlige element har påvirket samhandlingen i dette prosjektet både positivt og negativt. Her er det vanskelig å trekke frem konkrete eksempler, men prosjektleders egenskaper må klart berømmes for å ha bidratt til samhandlingen på en positiv måte. Men med en større bevissthet rundt egen rolle og betydning av denne i en prosjektgruppe ville kvaliteten på samhandlingen blitt enda bedre. Større bevissthet rundt egen rolle i gruppa når det gjelder de øvrige deltakerne ville også påvirket samhandlingen positivt.

### **5.4.3 De ytre rammer**

Ytre rammer vil kunne påvirke samhandlingen ved å påvirke deltakernes engasjement i prosjektet. Dette prosjektet er et matriseprojekt, noe som betyr at deltakerne har jobbet deltid i prosjektet i tillegg til at de har jobbet i linjeorganisasjonen. Det å arbeide sånn på siden av linjen kan føre til prioriteringsproblemer da man føler seg forpliktet til å gjøre en god jobb på begge områder. Dette kan påvirke samhandlingen negativt.

Det som er viktig med tanke på bedre samhandling er derfor å skape bevissthet rundt denne formen for prosjektorganisering. Det innebærer å være seg bevisst arbeidsmengden prosjektdeltakerne påtar seg, og kanskje organisere slik at noen andre i linjen kan påta seg å hjelpe med oppgaver som er såpass presserende at man må få det gjort. Dette er noe ledelsen bør ta tak i og fokusere på å fordele ressursene slik at prioriteringen ikke blir et problem i prosjekttiden.

Hvor positiv eller negativ linjearbeiderne og/eller linjelederne er i forhold til prosjektarbeidet kan også påvirke prosjektdeltakernes engasjement i prosjektet.

### **Oppsummering**

Selve prosjektorganiseringen har påvirket samhandlingen ved at prosjektdeltakerne opplevde prioriteringsproblemer da de ble dratt i begge retninger. Her kunne man kanskje frigitt litt ekstra ressurser slik at oppgaver både i prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen ble ferdig i tide uten konflikter.

## 6 Konklusjon

Temaet for denne oppgaven har vært samhandling i prosjekter. Vi har valgt å ta for oss ett prosjekt hvor vi gjennom dybdeintervjuer og analyser har kartlagt hvordan samhandlingen har vært i dette prosjektet. Formålet med denne oppgaven har vært å fordype seg i temaet samhandling. Vi ønsket å finne ut mer om hvordan man kan skape bedre samhandling i et gitt prosjekt, for derved å øke forutsetningen for å oppnå et vellykket resultat.

Av og til fungerer samhandling uten noen form for menneskelig styring, men når det viser seg å være ting som ikke har fungert, kan man ta i bruk verktøy for å bedre samhandlingen.

Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i Mikkelsen og Riis sin samhandlingsmodell som beskriver elementene i det gode samarbeidet. Disse elementene er; samarbeid, samordning, samhörighet, samtale og styring. Modellen kan i tillegg til å beskrive samhandling, brukes som verktøy for å jobbe med gruppas interne kultur.

Vi brukte denne modellen som utgangspunkt og delvis mal for gjennomføring av våre dybdeintervju. Gjennom fire dybdeintervju, deriblant prosjektleder, kartla vi hvordan samhandlingen har vært i dette prosjektet. Analysene av våre observasjoner fremhevet flere forhold angående samhandling som ikke hadde vært tilfredsstillende. Vi fant problemer relatert til områder som dialog, åpenhet, tillit og styring. Det viste seg også at det har vært uklarheter i forhold til mål og forventninger, noe som til sammen har ført til en del forsinkelser.

Dypere analyser og drøfting av disse funnene på bakgrunn av relevant teori gjorde at vi har kommet frem til noen konklusjoner om hva de kunne gjort annerledes i dette prosjektet for å bedre samhandlingen. For det første mener vi større fokus på team og teamutvikling kunne skapt bedre samhandling. Dette fordi et velfungerende team skal sikre tillit og gjensidig støtte mellom medlemmene. Det å skape en felles oppslutning om selve oppgaven og prosjektets mål og hvordan nå disse målene gjennom en god planlegging ville også kunne forbedret samhandlingen.

Vi mener også at en mer erfaren prosjektleder kunne forbedret samhandlingen i dette prosjektet. Ikke fordi prosjektleder ikke har gjort en god jobb, men fordi vi ser at det finnes sammenhenger mellom bruk av profesjonelle verktøy og metoder

og god samhandling. Prosjektleder har den viktigste jobben i prosjektet og mye av ansvaret for å skape god samhandling ligger på denne personen. Prosjektleder påvirker samhandlingen på alle områder, både gjennom samtale, styring, samordning, samholdighet og samarbeid. Det er ikke en forutsetning med prosjektledererfaring for å skape god samhandling, men bruk av profesjonelle metoder kan likevel bidra til å skape bedre samhandling.

For det tredje mener vi større forståelse for prosjektarbeidsformen ville gitt et bedre utgangspunkt for å skape god samhandling i dette prosjektet. med dette mener vi større forståelse for hvordan prosjektoppgaven er organisert, hva kjennetegner oppgaven og hva betyr det personlige element oppi det hele. Større forståelse for dette ville gitt et bedre utgangspunkt til å velge riktige metoder å gjøre ting på. Med riktige metoder mener vi her metoder og verktøy som fremmer bedre samhandling.

Vår konklusjon på det hele er at er det mange grep man kan gjøre for å fremme bedre samhandling. Ikke alltid trengs det styring for å skape god samhandling, men i dette tilfellet har vi funnet flere forhold som tyder på at samhandlingen ikke har vært optimal. Da kan det være greit å vite mer om hvilke verktøy man kan bruke for å forbedre dette.

Vi ønsker å avrunde denne oppgaven med et sitat som vi føler beskriver våre tanker rundt samhandling og det vi har funnet ut av gjennom denne oppgaven.

”Samhandling er veien til suksess” sitat Nils Arne Eggen (2003)

Med dette tenker vi at god samhandling skaper gode resultater, og god samhandling krever fokus.

---

**Referanseliste****Bøker:**

**Andersen, Erling S., Grude, Kristoffer V. og Tor Haug (2007)** ”Målrettet prosjektstyring” 5.utgave, 3 opplag. NKI Forlaget. ISBN: 978-82-562-6064-5

**Andersen, Erling S. og Eva Schwencke (2008):** ”Prosjektarbeid, en veiledning for studenter.” 3.utgave 7. opplag: NKI Forlaget. ISBN: 82-562-5449-1

**Briner, Wendy, Colin Hasting og Michael Geddes (2008)** “Prosjektledelse” 1.utgave, 6. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS. ISBN: 978-82-00-45267-6

**Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset (2004)** ”Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansan: Høyskoleforlaget. ISBN: 978-82-7634-650-3

**Husby, Kilde, Klakegg, Berntsen og Samset (2005)** ”Styring av usikkerhet i prosjekter” 3.utgave, Vestfjorden AS. ISBN: 82-7706-127-7

**Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik** ”Hvordan organisasjoner fungerer” (2007) 3.utgave. Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-0517-2

**Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk (2008):** ”Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering” Oslo: 2.utgave. Universitetsforlaget. ISBN: 978-82-15-01363-3

**Kaufmann, Geir og Astrid (2005):** ”Psykologi i organisasjon og ledelse” 3.utgave. Fagbokforlaget. ISBN: 82-7674-863-5

**Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis (2008)** ”Adræt Prosjektledelse” Danmark: 1.udgave. PRODEVO ApS. ISBN: 82-562-6064-5

**Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis (2005)** ”Grundbog i Prosjektledelse” Danmark: 8.utgave. Rungsted: Prodevo. ISBN:87-89477-23-5

**Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis (2006)** ”Prosjektstyring: med enkle midler” Danmark: Prodevo ApS.

**Internettkilder:**

**Forelesning UiO** Arild Jansen (2009):

[http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/DRI1001/h05/undervisningsmateriale/DRI1001-h05-1011\\_samarbeidsstoette.ppt](http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/DRI1001/h05/undervisningsmateriale/DRI1001-h05-1011_samarbeidsstoette.ppt)

**Maske AS** (2009): Bedriftens hjemmeside [http://www.maskegruppen.no/no/Om\\_Maske/](http://www.maskegruppen.no/no/Om_Maske/)

**Media.uio.no** T.Rasmussen. (2002) ”Organisasjon og kommunikasjon”

<http://www.media.uio.no/personer/terjer/organisasjoner.pdf>

**Prosjektledelse.org** Mie Gustavsen. (2008) ”Bedre kommunikasjon i prosjektet?

– JA TAKK” Utgitt av forening for prosjektledelse, utgave 4. 2008.

<http://www.prosjektledelse.org/downloadfile.php?i=a5771bce93e200c36f7cd9dfd0e5deaa&file=e3e3aa866bb266ac48c3a47c1284a19b>

**Serumserum.no** (2007): ”Samhandling med oslo kommunue på minoritetsfeltet”

<http://www.serumserum.no/prosjekt.asp?art=19>

**Sivil.no/magma** Endre Sjøvold. (2009) ”Før du vurderer teambygging – myter og

fakta om ledergrupper og effektivitet” <http://www.sivil.no/magma/2009/01/0109.html>

**Tidsskriftet.no** B,Pettersen og R, Johnsen (2007) ”Legers oppfattelse av

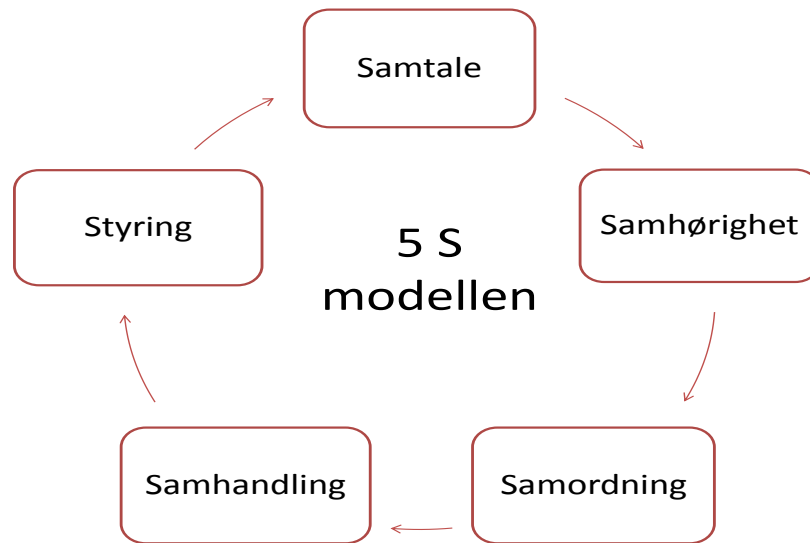
samhandling” [http://www.tidsskriftet.no/?seks\\_id=1494816](http://www.tidsskriftet.no/?seks_id=1494816)

**Wikipedia.no** (2008) <http://no.wikipedia.org/wiki/Samtale>

**Visma AS** (2009) Bedriftens hjemmeside

<http://www.visma.no/index.asp?strUrl=//applications/system/publish/view/showobject.asp?infoobjectid=1001005&menuid=1003905>

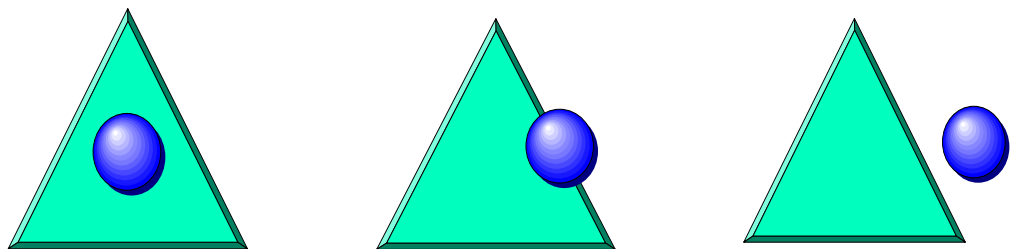
---

**Vedlegg****Vedlegg1. Samhandlingsmodellen, 5S**

Fritt laget etter beskrivelse i boka:

**Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis** (2008) *"Adræt Prosjektledelse"* Danmark:

1.udgave. PRODEVO ApS. ISBN: 82-562-6064-5

**Vedlegg 2. Prosjektorganisasjon**

Innebygget  
Prosjektorganisasjon

Matriseformet  
Prosjektorganisasjon

Selvstendig  
Prosjektorganisasjon

Fritt laget etter beskrivelse i boka:

**Briner, Wendy, Colin Hasting og Michael Geddes** (2008) *"Prosjektledelse"*

1.utgave, 6. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS. ISBN: 978-82-00-45267-6