



Handelshøyskolen BI

MAN 50271 Prosjektledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	07-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	24-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10051 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Terje Levinsen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter?		
Navn på veileder *:	Anne Live Vaagasaar		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	2
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 VISJON OG ENDRINGSMÅL	2
1.4 LESERVEILEDNING	2
2 METODE.....	3
2.1 DATAINNSAMLING.....	3
2.2 INTERVJUER.....	4
2.2.1 Intervjurunde 1. Perioden 10.03.23 - 23.03.23.....	4
2.2.2 Intervjurunde 2. Perioden 19.04.23 - 20.04.23.....	6
2.3 PROSJEKTEVALUERINGSSKJEMA PEVS	7
2.4 DOKUMENTANALYSE	8
2.5 KARTLEGGINGSSAMTALER.....	8
2.6 OBSERVASJONER	9
2.7 AKTIVITETSLOGG	9
2.8 ANALYSEPROSESS	10
2.8.1 Analyse intervjurunde 1.....	10
2.8.2 Analyse intervjurunde 2.....	11
2.8.3 Analyse prosjektevalueringsskjema PEVS.....	11
2.8.4 Dokumentanalyse	12
2.8.5 Observasjoner	12
2.9 REFLEKSJONER OVER METODEVALG OG ETISKE VURDERINGER.....	12
3 BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETEN	14
3.1 LARVIK KOMMUNE.....	14
3.2 PROJECT MANAGEMENT OFFICES (PMO).....	15
3.3 PROSJEKTKOMPETANSE.....	15
3.4 SAMSKAPING - ET STRATEGISK MÅL	16
3.5 HVORFOR FRIDA ER AKTUELL FOR LARVIK KOMMUNE	18
4 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	18
4.1 PROSJEKT FRIDA	18
4.2 HVA SOM KJENNETEGNER ET PROSJEKT.....	19
4.3 TYPER PROSJEKTER	19
4.4 OPPGAVEPERSPEKTIVET OG ORGANISASJONSPERSPEKTIVET	20

4.5	HARDT ELLER MYKT PROSJEKT?.....	20
4.6	PSO - UTVIKLING	21
4.7	GJENNOMFØRINGSMODELLER I PROSJEKTLEDELSE.....	22
4.7.1	<i>Sekvensiell (fossefall)</i>	22
4.7.2	<i>Milepælsbasert (lineær)</i>	22
4.7.3	<i>Smidig (agile)</i>	23
4.8	ORGANISERING AV PROSJEKTER	23
4.8.1	<i>Organisering innen basisorganisasjonens funksjonelle strukturer</i>	23
4.8.2	<i>Organisering av prosjekter som dedikerte team</i>	24
4.8.3	<i>Organisering av prosjekter i matrise (matrix)</i>	25
4.8.4	<i>Hvordan er prosjekt Frida organisert?</i>	26
4.9	LÆRING I PROSJEKTER	26
4.10	USIKKERHET I PROSJEKTER.....	27
4.11	LEDELSE AV PROSJEKTER	28
5	DRØFTING	30
5.1	PROBLEMSTILLINGEN	30
5.2	TEORI	31
5.3	DATAPRESENTASJON OG ANALYSE.....	31
5.3.1	<i>Datapresentasjon og analyse fra kartleggingssamtale med porteføljeansvarlig</i>	31
5.3.2	<i>Datapresentasjon og analyse fra intervjurunde 1</i>	31
5.3.3	<i>Datapresentasjon og analyse fra intervjurunde 2</i>	34
5.3.4	<i>Datapresentasjon og analyse fra prosjektevalueringskjema PEVS</i>	35
5.3.5	<i>Datapresentasjon og analyse fra dokumentanalyse</i>	37
5.3.6	<i>Datapresentasjon og analyse fra observasjoner</i>	38
5.4	DRØFTING	38
5.4.1	<i>Funn fra kartleggingssamtale med porteføljeansvarlig</i>	39
5.4.2	<i>Funn fra intervjuer</i>	39
5.4.3	<i>Funn fra prosjektevalueringskjema PEVS</i>	41
5.4.4	<i>Funn fra dokumenter</i>	41
5.4.5	<i>Funn fra observasjoner</i>	42
6	KONKLUSJON.....	43
	LITTERATURLISTE	44
	VEDLEGG:	45
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 1	45
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 2	47
	VEDLEGG 3: KARTLEGGINGSSAMTALE PORTEFØLJEANSVARLIG	49
	VEDLEGG 4: PROSJEKTEVALUERINGSKJEMA PEVS	50

Sammendrag

Tittel:

Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter?

Forskningsfokus:

Prosjektoppgaven sitt fokus har vært rettet mot et mykt prosjekt i Larvik kommune. Prosjektet heter Frida hvor målsettingen til prosjektet er å levere en digital løsning for samhandling med Larvik kommune, frivillige og innbyggere. I denne prosjektoppgaven har jeg undersøkt hvordan Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen, hvordan prosjektet organiseres og hvilke utfordringer og ulemper som fremkommer.

Metode:

Dette er en oppgave hvor metodene for datainnsamling har vært kartleggingssamtaler, intervjuer, dokumentanalyse, observasjoner og prosjektevalueringskjemaet PEVS.

Funn:

Hovedfunn fra datainnsamlingen er at ansatte i prosjektet opplever *implementering* som en utfordring og at det er mange *utskiftninger* i prosjektet. Videre er et hovedfunn at prosjektet *tar lang tid* og at det er *usikkerhet til forventninger og roller*.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Dette er en prosjektoppgave gjennom masterprogrammet Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Bakgrunnen for oppgaven er at jeg har fulgt et prosjekt ved navn Frida i Larvik kommune.

1.2 Problemstilling

Utgangspunktet for denne prosjektoppgaven har vært at jeg ønsker å se på hvordan Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen til myke prosjekter og lære om det. Videre har jeg hatt et ønske om å se på og lære hvordan medarbeidere har det med å jobbe på denne måten, i prosjekter. Grunnen til det er at dette er viktig for oss som organisasjon og ledere å være kjent med slik at vi kan følge opp prosjektene og medarbeiderne på en god måte. Min inngang i prosjektoppgaven har følgelig vært med dette som utgangspunkt. Videre har dette med problemstilling vært en prosess gjennom hele prosjektoppgaveperioden hvor det startet med at tilnærmingen min var å se nærmere på prosjektorganiseringen og hvilken gjennomføringsstrategi prosjektet har. Jeg var også interessert i å se på lederskap og teamarbeid i prosjektet og kommunikasjon. Jeg gjennomførte første intervjurunde i perioden 10.03.23 - 23.03.23. Den foreløpige problemstillingen ved intervjurunde 1 var: *Hvordan organiserer Larvik kommune myke prosjekter og hvordan opplever de involverte ansatte dette?* Etter denne intervjurunden ble det tydeligere for meg hvilken problemstilling jeg ønsket å jobbe mer inn mot og jeg endte opp med følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter?

Avgrensning til denne problemstillingen er at denne prosjektoppgaven er relatert til prosjekt Frida i Larvik kommune. En videre avgrensning er at Frida er et mykt prosjekt og denne problemstillingen er relatert til den myke siden av prosjektporteføljen til Larvik kommune. Denne problemstillingen er relevant fordi Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen mer strategisk etter omorganiseringen i 2020 for å nå sine mål. Videre utvikles prosjektkompetansen

og prosjektmodenheten, spesielt i øvre del av organisasjonen. Hvordan medarbeiderne har det med sitt arbeid i prosjekter og hvordan ledere på alle nivåer som er involvert kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter anser jeg som veldig viktig i dette perspektivet. Det at våre medarbeidere er motiverte og har høy grad av mestringstro i prosjekter er svært viktig for prestasjonene og for å oppnå prosjektsuksess (Skyttermoen og Vaagaasar 2022). For å lykkes med dette er det viktig at alle deler av organisasjonen utvikler det Söderlund (2005) kaller for prosjektkompetanse.

1.3 Visjon og endringsmål

I dette arbeidet har jeg vært interessert i å lære om hvordan Larvik kommune organiserer og bruker prosjektarbeidsformen, samt hvordan medarbeidere har det med å jobbe på denne måten. Det jeg har lært er at prosjektgruppa til prosjektet jeg har fulgt er organisert ut fra en hybridløsning/matriseorganisering. Grunnen til at jeg ønsker å se på dette er fordi dette er viktig for oss som organisasjon og fra et lederperspektiv å være kjent med eventuelle funn, slik at vi kan følge opp prosjektene og medarbeiderne på en god måte. Ambisjonen med prosjektoppgaven er å synliggjøre eventuelle funn til forbedring og oppfølging slik at ledere kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i de myke prosjektene i Larvik kommune.

1.4 Leserveiledning

I kapittel 2 beskriver jeg den metodiske tilnærmingen jeg har benyttet for å innhente og samle data. Videre viser jeg til hvilke aktiviteter jeg har gjennomført for å samle informasjonen. Dette etterfølges av kapittel 3 der jeg beskriver virksomheten som prosjektet foregår i. I kapittel 4 presenteres prosjektet og jeg gir beskrivelser av sentrale elementer ved prosjektledelse som er relevante for prosjektet. Kapittel 5 tar for seg datapresentasjon og analyse før funnene drøftes i lys av relevant teori. I kapittel 6 konkluderer og oppsummerer jeg ut fra problemstillingen.

2 Metode

2.1 *Datainnsamling*

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metodene jeg har brukt for å samle inn data. Jeg har gjennom prosessen benyttet meg av dokumentanalyse, observasjoner fra deltakelse på to prosjektgruppemøter og analyse av besvarelser av PEVS utført av 9 prosjektgruppemedlemmer og prosjektleder. Jeg har hatt kartleggingsamtaler med porteføljeansvarlig i Larvik kommune og med prosjektleder for Frida. Videre har jeg brukt intervju som metode og intervjuet 7 personer involvert i prosjektet. Dette har vært personer med ulik tilknytning og roller til prosjektet. I intervjurunde 1 var det 4 personer fra prosjektgruppa, 2 personer fra styringsgruppa og prosjektleder. Jeg fikk ikke anledning til å intervju prosjekteier pga sykdom. I intervjurunde 2 intervjuet jeg 2 av prosjektgruppemedlemmene en gang til.

Som teoretisk grunnlag for intervju som metode har jeg basert meg på Kvale og Brinkmann sin metodebok «Det kvalitative forskningsintervju» (2015). I intervjurunde 1 valgte jeg å bruke *semistrukturert intervju* som metode. I følge Kvale og Brinkmann er dette en *kvalitativ metode*. Intervjuet er semistrukturert ved at det verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer og som kan inneholde spørsmål. Intervjuet blir som regel transkribert og den skrevne teksten og lydopptakene utgjør til sammen materiale for den etterfølgende analysen. Jeg brukte denne metoden fordi jeg ønsket å få en dypere forståelse for hvordan Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen og hvordan de involverte opplever dette. Metoden bidrar til å presentere mangfold og nyanser. Jeg valgte individuelle intervju, da jeg anså det som lettere for den enkelte å dele sine tanker og opplevelser. 4 av intervjuene er gjennomført ved fysisk møte, mens 3 er gjennomført digitalt via Google Meet som vi har tilgang til via jobben i Larvik kommune.

I intervjurunde 2 intervjuet jeg 2 av prosjektgruppemedlemmene jeg hadde intervjuet i intervjurunde 1. Ved intervjurunde 2 brukte jeg en metode som kalles for *Rotårsaksanalyse* eller *5 times why*. Denne metoden ble jeg introdusert for på Masterprogrammet Helseledelse på BI i 2020 av foreleser Bjørn Erik Mørk. Dette

er en systematisk metode for å finne de underliggende årsakene til et problem. Man tar tak i de synlige problemene og definerer disse, for deretter å spørre *hvorfor* det skjer. For de nye forklaringene som kommer opp spør en hvorfor dette skjer igjen, og dette gjentas helt til man har kommet ned til rotårsaken til problemet.

2.2 Intervjuer

Ved gjennomføring av intervju som metode baserte jeg meg på Kvale og Brinkmann (2015). Jeg valgte å intervju 7 personer i intervjurunde 1 da jeg ønsket et bredt informasjonsgrunnlag for problemstillingen som etterhvert ble valgt. I utvelgelsen av personer å intervju valgte jeg personer som har sitt ordinære arbeid i ulike virksomheter og i ulike kommunalsjefsområder i kommunen, men som er direkte tilknyttet prosjektet. Begrunnelsen for dette er at jeg ønsket flere nyanser og perspektiver og vurderte at det kunne komme fram på en god måte. I utvalget av informanter fra prosjektgruppa var det personer som hadde jobbet lenge i prosjektet og noen som var relativt nye inn i prosjektgruppa. Jeg gjorde lydopptak av intervjuene på mobiltelefonen og noterte underveis i intervjuene. Etter intervjuene gikk jeg gjennom og systematiserte funnene ved å skrive inn i et skjema jeg opprettet for å sammenligne hva de ulike informantene vektla i intervjuene. Intervjuene varierte i lengde. Det korteste varte i 29 minutter og det lengste varte i 51 minutter. Lengden på intervjuene hadde kanskje sammenheng med hvor snakkesalige informantene var og hva de følte de hadde av erfaring fra prosjektet. Videre ser jeg av opptakstidene fra intervjuene at de intervjuene som ble gjennomført digitalt har noe kortere gjennomføringstid. En refleksjon om dette er at jeg opplevde de digitale som noe mer strukturerte da det ikke ble det samme samspillet med meg og informanten i intervjusettingen.

2.2.1 Intervjurunde 1. Perioden 10.03.23 - 23.03.23

Før jeg innkalte til intervjuene, lagde jeg en intervjuguide, som jeg kalte for Intervjuguide 1, som besto av en innledende tekst med en foreløpig problemstilling (se vedlegg 1). I denne teksten skrev jeg at jeg som en del av utdanningsprogrammet på BI skulle jobbe med en prosjektoppgave hvor jeg følger prosjekt Frida i Larvik kommune. Videre skrev jeg at i den fasen jeg da var i ønsket å intervju personer med kjennskap til prosjektet for å få mer kunnskap om

det. Jeg skrev også at jeg deretter ville rette meg mer mot en aktuell problemstilling. Den foreløpige problemstillingen ved intervjurunde 1 var: *Hvordan organiserer Larvik kommune myke prosjekter og hvordan opplever de involverte ansatte dette?*

I intervjuguiden hadde jeg også skrevet at det jeg ønsket med prosjektoppgaven var å se på hvordan Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen til myke prosjekter og lære om det. Videre ønsket jeg å se på og lære hvordan medarbeiderne har det med å jobbe i prosjekter på denne måten. Grunnen til at jeg ønsket å se på dette er fordi det er viktig for oss å være kjent med eventuelle funn, slik at vi kan følge opp prosjektene og medarbeiderne på en god måte.

Denne teksten leste jeg opp for informanten i starten av intervjuet, som en innledning for å "tune" informanten inn i tema og for at informanten og jeg skulle komme i modus for intervjuet. Jeg forklarte at jeg ville notere underveis i intervjuet og spurte om godkjenning til å ta opptak av intervjuet med mobiltelefonen. Samtlige informanter samtykket til dette.

Videre var intervjuguiden inndelt i to temaer. Det første temaet var selve *prosjektorganiseringen*. Her hadde jeg spørsmål som omhandlet informanten sin rolle i prosjektet og hvordan vedkommende ble delaktig og kom inn i prosjektet. Deretter spurte jeg om hvordan informanten opplevde at prosjektet var organisert og hvilke fordeler som kommer til uttrykk i organiseringen. Siste del av temaet om prosjektorganiseringen omhandlet hvilke ulemper med hvordan prosjektet er organisert og hvordan dette kommer til uttrykk.

Det andre temaet var: *Den ansattes opplevelse av å jobbe med prosjektet*. Her var jeg interessert i den subjektive opplevelsen den enkelte hadde i forhold til å delta i prosjektet. Det innledende spørsmålet var hvordan det var for informanten, ut fra sin rolle, å jobbe i dette prosjektet. Videre stilte jeg spørsmål om hva som var det positive med å jobbe i prosjektet og hva som er utfordringene med å jobbe i prosjektet. Til slutt i intervjuet hadde jeg et oppsummerende spørsmål hvor jeg spurte informanten om: "Hvis du skulle oppsummere det vi har snakket om nå; Hva vil du spesielt legge vekt på og trekke fram ut fra din rolle?"

Med bakgrunn i at jeg selv jobber i Larvik kommune har jeg tilgang til alle ansatte sin digitale arbeidskalender. Jeg booket dermed inn en og en til intervju med en informasjonstekst om hvorfor i kalenderinvitasjonen. Til de informantene som jeg ikke kjente eller hadde en relasjon til, så sendte jeg dem en informasjonsmail i tillegg til kalenderinvitasjon slik at jeg sikret at de hadde informasjon om hva kalenderinvitasjonen innebar.

2.2.2 Intervjurunde 2. Perioden 19.04.23 - 20.04.23

Etter at jeg hadde gjennomført intervjurunde 1 og analysert funnene fra denne intervjurunden, valgte jeg å gjennomføre en intervjurunde 2. Med bakgrunn i funn fra første intervjurunde valgte jeg å gå dypere inn i to av disse temaene ved intervjurunde 2. Av de 4 informantene fra prosjektgruppa hadde 2 lang fartstid i prosjektet, 1 var ny mens 1 var relativt ny i prosjektet. Jeg valgte å intervju de 2 informantene som hadde lengst fartstid i prosjektet til intervjurunde nr 2.

Jeg innkalte informantene til intervjuet via sine digitale jobbkalendarer, med en kort beskrivende tekst for hensikten med intervjuet. Intervjuene ble gjennomført fysisk. Til intervjurunde 2 hadde jeg laget en ny intervjuguide, som jeg kalte intervjuguide 2 (Se vedlegg 2). I denne intervjuguiden hadde jeg skrevet en innledende tekst som forklarte hvorfor jeg hadde invitert informanten inn til en intervjurunde 2. Jeg fortalte at jeg ønsket å gå dypere inn i to av funnene fra intervjurunde 1, som hadde vært felles for alle informantene fra prosjektgruppa og noen av de andre som ble intervjuet. Jeg forklarte at alle prosjektgruppemedlemmene hadde trukket fram *utskiftninger i prosjektgruppa* og *implementering* som ulemper og utfordringer og at jeg ønsket å gå dypere inn i disse to funnene. Videre forklarte jeg at jeg ville benytte en metode som heter rotårsaksanalyse. På engelsk heter den 5 times why. Det gjøres ved at jeg stiller spørsmålet *hvorfor* etter svarene til informanten 5 ganger, slik at vi kommer ned til den reelle årsaken til hvorfor disse to funnene er en ulempe. Jeg forklarte at bakgrunnen for at jeg ønsket å gå dypere inn i nettopp disse to funnene var fordi jeg vurderte at det var særlig relevant inn mot den problemstillingen jeg hadde arbeidet med etter intervjurunde 1 som var: «Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter?»

Etter denne innledningen sjekket jeg ut med informanten at vedkommende var klar for å starte intervjuet. Jeg tok ikke opptak av intervjuet denne gang, da metoden var veldig strukturert. Jeg satt med min bærbare pc og skrev svarene til informanten direkte inn i intervjuguiden. Det innledende spørsmålet til funnet om utskiftninger i prosjektgruppa var: *Hvorfor er utskiftninger i prosjektgruppa en ulempe?* Jeg noterte meg svaret til informanten før jeg stilte oppfølgingsspørsmålet *hvorfor* til dette. Slik fortsatte jeg totalt 5 ganger. Tilsvarende gjorde jeg til det andre funnet jeg ønsket å gå dypere inn i, dette med implementering. Det innledende spørsmålet her var: *Hvorfor er implementering en utfordring?* Denne måten av intervju spørsmål kaller Kvale og Brinkmann (2015) for *strukturerte spørsmål*. I dette er intervjueren ansvarlig for retningen og angir når et emne er ferdigbehandlet. Her kan intervjueren direkte og høflig avbryte lange svar som ikke er relevante for emnet som skal undersøkes. I dette opplevde jeg å styre intervjuet mer enn i intervjurunde 1.

2.3 Prosjektevalueringsskjema PEVS

Prosjektevalueringsskjema PEVS fikk jeg tilgang til fra BI (Se vedlegg 4). Prosjektevalueringsskjema PEVS er utviklet av professorene Erling S. Andersen og Svein Arne Jessen. Andersen og Jessen har tatt utgangspunkt i Pinto og Slevin sitt opplegg og deres spørreskjema og laget en norsk versjon som de kaller for PEVS. PEVS fokuserer på *kritiske suksessfaktorer*. De kritiske suksessfaktorene har den egenskapen at dersom prosjektet gjør det bra innen disse, er sannsynligheten stor for at resultatet av prosjektet blir meget bra. I motsatt fall kan det bli problemer dersom situasjonen ikke er tilfredsstillende innenfor disse kritiske suksessfaktorene. Det er relevant å ha med seg at forskjellige bransjer vektlegger ulike kritiske suksessfaktorer. PEVS er basert på en database bestående av 277 gjennomførte norske prosjekter og gir prosjektet som gjennomfører en PEVS en prognose for hvor godt det vil gjøre det i forhold til andre norske prosjekter (Andersen 2018).

Den 13.02.23 deltok jeg som observatør på et prosjektgruppemøte. I forkant hadde jeg avtalt med prosjektlederen om at vi skulle gjennomføre en PEVS undersøkelse i prosjektet. Jeg hadde oversendt Prosjektevalueringsskjema PEVS på mail til prosjektleder, slik at hun var kjent med den før møtet. Til møtet hadde jeg skrevet

ut ett eksemplar til hvert medlem og til prosjektleder. I starten av møtet informerte prosjektleder og jeg prosjektgruppemedlemmene om at jeg går prosjektledelse på BI og skal følge Frida tilknyttet en prosjektoppgave. Videre ble PEVS presentert for medlemmene hvor alle fikk hvert sitt eksemplar utdelt som de besvarte omgående.

2.4 Dokumentanalyse

Jeg har hatt tilgang til dokumenter fra prosjektet slik at jeg har kunnet gjøre dokumentanalyse. Da jeg hadde bestemt meg for å følge prosjekt Frida i Larvik kommune, tok jeg kontakt med porteføljeansvarlig i kommunen og prosjektleder for Frida. De gav meg tilgang til en digital mappe med dokumenter tilhørende Frida. Dette ligger på Google Disk. Gjennom dette har jeg hatt anledning til å hente ut relevant informasjon og følge prosjektet. Da jeg også jobber i Larvik kommune har jeg også tilgang til intranettsidene om "Porteføljestyling" og "Prosjekthåndbok". Disse ressursene ligger åpen på kommunens intranettsider, tilgjengelig for alle ansatte. I dokumentanalysen har jeg spesielt sett på *mandatet* og *styringsdokumentet* til prosjektet.

2.5 Kartleggingssamtaler

Jeg gjennomførte kartleggingssamtaler med porteføljeansvarlig i Larvik kommune den 07.12.22 og med prosjektleder for Frida den 20.12.22. Til kartleggingssamtalen med porteføljeansvarlig hadde jeg forberedt spørsmål som var mer generell angående prosjektene i Larvik kommune og ikke spesifikt inn mot prosjekt Frida. Jeg hadde laget en intervjuguide til denne samtalen (se vedlegg 3). Dette for at jeg skulle få en mer helhetlig forståelse og inngang til prosjektledelse i Larvik kommune. Samtalen hadde utgangspunkt i de forberedte spørsmålene samtidig som samtalen var flytende hvor vi var innom flere temaer enn jeg hadde forberedt i intervjuguiden. Samtalen foregikk fysisk. Jeg valgte det Kvale og Brinkmann (2015) betegner som *tematiserte* spørsmål og lot informanten snakke fritt. Videre brukte jeg det de kaller for *oppfølgingsspørsmål* for å invitere til fordypning innenfor temaene. Jeg noterte inn i intervjuguiden underveis i samtalen. Vi gikk sammen gjennom porteføljen til Larvik kommune og var enige om at prosjekt Frida var et passende prosjekt å følge. Det at jeg etablerte en relasjon til porteføljeansvarlig har vært nyttig i denne prosessen fordi

at jeg har hatt anledning til å diskutere med han det Söderlund (2005) kaller for prosjektporteføljeledelse eller project portfolio management (PPM) underveis i denne prosjektoppgaven.

Kartleggingssamtalen med prosjektleder for Frida ble gjennomført digitalt. Her hadde jeg en mer åpen tilnærming til samtalen fordi jeg var nysgjerrig på hva prosjektleder ønsket å fokusere på. Inngangen min i denne kartleggingssamtalen var å bli mer kjent med prosjektet og avklare om det var greit at jeg fulgte prosjektet og formidle hva dette ville innebære. En annen refleksjon var at jeg ønsket å etablere en trygg relasjon i kontakten med prosjektleder og valgte derfor en mer relasjonelt orientert tilnærming til samtalen. I kartleggingssamtalen var vi innom bakgrunnen for prosjektet, mandatet til prosjektet, hvordan prosjektet var blitt opprettet, sammensetningen til prosjektgruppa og forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder.

2.6 Observasjoner

Etter avtale med prosjektleder har jeg hatt anledning til å være observatør ved to prosjektgruppemøter, henholdsvis 05.12.22 og 13.02.23. Den 05.12.22 var det 16 inviterte til møtet, inkludert prosjektleder og meg. Det var 10 personer til stede i møtet. Den 13.02.23 var det også 16 inviterte til møtet hvor det var 11 personer til stede i møtet.

2.7 Aktivitetslogg

Under presenteres aktivitetene i en tabell etter datobasert, kronologisk rekkefølge. Aktivitetene startet i oktober 2022 og den siste aktiviteten ble gjennomført i april 2023.

Aktivitet	Tidspunkt	Form
Tilgang på dokumentasjon	Oktober-22	<ul style="list-style-type: none">• Larvik kommune intranett• Larvik kommune kvalitetssystem (TQM)• Mappe "Portefølje -komplett" via Google Disk• Mappe "Frida-Prosjekt" via Google Disk

Deltakelse på prosjektgruppemøte	05.12.22.	Fysisk møte
Kartleggingssamtale med porteføljeansvarlig	07.12.22	Fysisk møte
Kartleggingssamtale med prosjektleder	20.12.22	Digitalt møte
Deltakelse på prosjektgruppemøte	13.02.23	Fysisk møte
Prosjektgruppe deltakerne fylte ut PEVS	13.02.23	Prosjektleder og prosjektdeltakerne fylte ut fysisk skjema som jeg hadde printet ut. De fylte ut i starten av prosjektgruppemøte. De fylte ut ett eksemplar hver. Totalt 10 stk.
Intervjurunde 1: 7 intervjuer Prosjektleder 2 fra styringsgruppa 4 fra prosjektgruppa	10.03.23 - 23.03.23	4 fysiske intervjuer 3 digitale intervjuer via Google Meet
Intervjurunde 2: 2 Intervjuer med 2 fra prosjektgruppa	19.04.23 - 20.04.23	Fysiske intervjuer

2.8 *Analyseprosess*

I denne delen vil jeg presentere hvordan jeg har gjennomført analysene av intervjuene, PEVS, dokumenter og observasjoner.

2.8.1 *Analyse intervjurunde 1*

Når det gjelder intervjuene har jeg opprettet et dokument til hvert intervju hvor jeg har notert inn underveis i intervjuet. Videre har jeg opptak av intervjuene på mobiltelefonen. Etter intervjuene har jeg fylt ut dokumentet mer utfyllende slik at jeg kunne jobbe med å analysere hva som er kommet frem i intervjuet. Etter at alle intervjuene var ferdige, analyserte jeg funnene i temaer som gikk igjen. Dette gjorde jeg ved å lage en tabell for informantene i prosjektgruppa, en tabell for informantene fra styringsgruppa og for prosjektleder. Jeg skrev inn de temaene

den enkelte hadde vært opptatt av inn i tabellene, der de tilhørte. Når det var gjort analyserte jeg tabellene og så om det var noen temaer som gikk igjen hos de ulike informantene. De temaene som var sammenfallende markerte jeg i lik farge i tabellene. Dette for å lettere se om flere informanter hadde vært opptatt av de samme temaene. På denne måten kunne jeg også lettere oppdage de ulike funnene sett ut fra de ulike rollene informantene hadde. Temaer som var felles, valgte jeg å ta med videre som funn. Dette er ifølge Kvale og Brinkmann (2015) en vanlig form for dataanalyse som kalles for *koding* eller å *kategorisere* intervjuuttalelser.

2.8.2 Analyse intervjurunde 2

Som nevnt tidligere var metoden for intervjurunde 2 *Rotårsaksmetode/5 times why*. Dette sammenfaller med det Kvale og Brinkmann (2015) kaller for strukturerende spørsmål. Underveis i intervjuet skrev jeg ned hva informanten sa på det gjeldende spørsmålet, før jeg gikk videre til neste. Analysen er dermed svarene som er skrevet ned i intervjuguiden, hvor det siste svaret ansees som rotårsaken til ulempen/utfordringen.

2.8.3 Analyse prosjektevalueringsskjema PEVS

Når jeg skulle analysere funnene fra prosjektevalueringsskjemaet PEVS valgte jeg å legge inn dataene fra besvarelsene i et regneark som jeg opprettet på mitt lokale område. Jeg hadde fått inn 10 besvarelser fra prosjektgruppa, inkludert besvarelse fra prosjektleder. De 9 besvarelsene fra prosjektgruppemedlemmene var anonyme, mens jeg valgte å markere besvarelsen fra prosjektleder. Jeg valgte å markere prosjektleder sin besvarelse fordi jeg ønsket å ha anledning til å se denne besvarelsen for seg. Dersom den ikke hadde blitt markert når undersøkelsen ble gjennomført, hadde jeg ikke hatt anledning til å se spesifikt på denne i etterkant eller sammenligne den med de øvrige besvarelsen fra prosjektgruppemedlemmene. Jeg markerte de 9 anonyme besvarelsene med tall fra 1 til 9 slik at jeg hadde oversikt når jeg overførte dataene fra skjemaene til regnearket. Videre gikk jeg gjennom og summerte opp hvert område i skjemaet. Deretter overførte jeg tallene til regnearket. Jeg satte opp regnearket slik at jeg kunne fylle inn svarene til det enkelte prosjektmedlem i de 5 hovedkategoriene i PEVS og de 10 delkategoriene. Her valgte jeg å skrive inn antall svar i hver kategori og gjennomsnitt av disse. Dette gjorde at jeg hadde oversikt over hver

besvarelse hvor antall svar og gjennomsnitt kom tydelig fram. Videre gjorde jeg en gjennomsnittsberegning på antall svar innen hver kategori og gjennomsnittsskåren for disse. Jeg summerte også opp hvor mange spørsmål den enkelte hadde besvart av de 60 spørsmålene i PEVS. Her var ikke prosjektleder sin besvarelse medregnet, da jeg hadde denne i egen tabell i regnearket.

2.8.4 Dokumentanalyse

Når jeg gjennomførte dokumentanalysen printet jeg ut mandatet og styringsdokumentet til prosjektet og studerte disse. Jeg gikk så gjennom disse med utgangspunkt i at Andersen (2018) viser til at prosjektmandatet kan ses på som et formelt dokument. Videre har jeg studert nettressursene som ligger tilgjengelig og sett gjennom prosjektporteføljen til Larvik kommune.

2.8.5 Observasjoner

Etter at jeg hadde deltatt på prosjektgruppemøte førte jeg en refleksjonslogg. Her skrev jeg ned mine refleksjoner, betraktninger og tanker etter møtet. Disse refleksjonene har jeg analysert i sammenheng med funn fra de øvrige metodene jeg har brukt.

2.9 Refleksjoner over metodevalg og etiske vurderinger

Underveis i dette arbeidet har jeg vært ute etter både en bredde -og dybdeforståelse og har dermed brukt ulike metoder. En hovedmetode har vært bruk av intervju. Kvale og Brinkmann (2015) sier at intervjuforskningen er fylt med moralske og etiske spørsmål fordi det menneskelige samspillet i intervjuet påvirker intervjupersonene. Videre påvirkes vi som utfører intervjuet av den kunnskapen som produseres i intervjuet. I dette har jeg forsøkt å opprettholde en nøytral og nysgjerrig tilnærming og reflektere over min egen forforståelse av situasjonen. En utfordring i dette har vært at jeg har gjennomført denne prosjektoppgaven individuelt og følgelig har vært alene med mine refleksjoner, betraktninger, analyser og forståelse av situasjonen.

En refleksjon jeg gjorde meg var at det var forskjell på intervjurunde 1 og 2. Intervjurunde 1 var med utgangspunkt i en intervjuguide og var av karakteren

semistrukturert intervju og mer åpent enn intervjurunde nr 2. I intervjurunde 1 brukte jeg flere av det Kvale og Brinkmann (2015) kaller for ulike typer intervju spørsmål, mens intervjurunde 2 var tydelig strukturert hvor jeg styrte informanten i stor grad og stoppet informanten noen ganger for å komme videre.

Gjennomføringen av intervjurunde 2 gikk raskere enn intervjurunde 1 hvor jeg erfarte at rotårsak metoden var svært effektiv. Vi kom raskt til sakens kjerne. Informantene gav tilbakemelding om at denne metoden var ny for dem, men at de opplevde den som interessant. Den ene informanten sa at: «Denne metoden gjør at den tause kunnskapen kommer til uttrykk».

I intervjurunde 1 gjennomførte jeg 7 intervjuer hvor 3 av disse ble gjort digitalt. Disse var av kortere varighet enn de fysiske og jeg opplevde dem som effektive. På den annen side kan det være at enkelte nyanser og perspektiver ikke har kommet med og blitt fanget opp på bekostning av dette fordi samspillet i disse intervjuene var annerledes. En annen refleksjon er at jeg intervjuet både medarbeidere som var kjente for meg og ukjente for meg. Spesielt i intervjuene med kjente medarbeidere var jeg bevisst på å «tune meg inn» til å være nøytral, nysgjerrig og opptatt av at min forforståelse ikke skulle prege intervjuene.

Roller som observatør på prosjektgruppmøtene var utfordrende. Dette fordi jeg til vanlig jobber i organisasjonen som virksomhetsrådgiver og ikke var tilstede i prosjektgruppmøtene i kraft av denne rollen. I starten av prosjektgruppmøtene formidlet jeg at jeg var tilstede som observatør fordi jeg er student via BI. Jeg opplevde allikevel en rollekonflikt i begge prosjektgruppmøtene da jeg fikk spørsmål fra prosjektleder og prosjektgruppedlemmer med bakgrunn i min ordinære jobbrolle. Jeg ble også invitert til å bli med videre på de kommende prosjektgruppmøtene og bli en del av prosjektgruppa på frivillig basis. Dette vurderte jeg som ikke hensiktsmessig å gjøre.

Videre fikk jeg ikke anledning til å intervju prosjekteier pga sykdom. Prosjekteier sine refleksjoner og perspektiver ville vært interessante å ha med seg inn i denne prosjektoppgaven. En annen refleksjon jeg har gjort meg er linjelederne i basisorganisasjonen sin rolle. I utvalget til intervjuene hadde jeg ikke med linjeledere som har ansatte tilknyttet prosjektet. Det kunne være

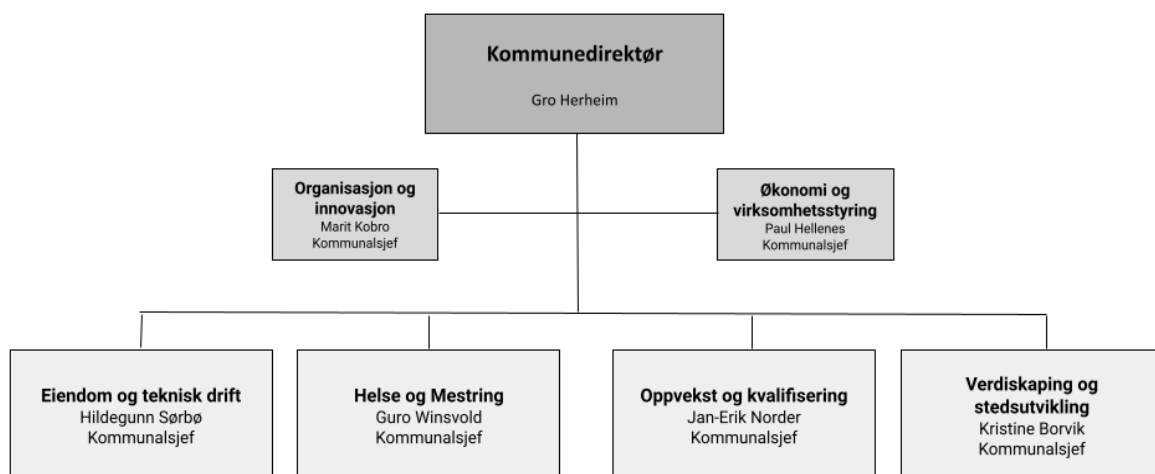
interessant å ha med seg deres refleksjoner og perspektiver inn i denne prosjektoppgaven.

3 Beskrivelse av virksomheten

3.1 Larvik kommune

Virksomheten prosjektet befinner seg i er Larvik kommune. Larvik er en kyst- og innlandskommune som ifølge kommunen sine internettsider har 48024 innbyggere pr 2. kvartal for 2022. Larvik ligger som et sentralt bindeledd og møteplass i Vestfold og Telemark.

Den administrative organisasjonen til Larvik kommune består av 6 kommunalsjefsområder underlagt kommunedirektør, hvor to av dem er primært rettet mot intern tjenesteyting i organisasjonen. Det ene er *Organisasjon og innovasjon*. Det andre er *Økonomi og virksomhetsstyring*. De øvrige 4 kommunalsjefsområdene er rettet mot tjenesteyting til kommunenes innbyggere. Organisasjonskartet for den administrative organiseringen er innfelt under.



(Fig 1. Organisasjonskart-adm.organisering. www.larvik.kommune.no)

3.2 *Project Management Offices (PMO)*

Relevansen til prosjektledelse og organisasjonskartet er at Larvik kommune har en avdeling som heter *Tjenstedesign og kvalitetsutvikling*. Denne avdelingen er organisert under kommunalsjefområdet *Organisasjon og innovasjon*. I denne avdelingen jobber det ansatte som har rollen som *prosjektledere* i prosjekter som berører flere av kommunens kommunalsjefområder. I denne avdelingen er det også en ansatt som har rollen som *porteføljeansvarlig* for kommunens prosjekter, hvor kommunedirektørens ledergruppe er *porteføljestyre*. Det vurderes at denne avdelingen har likheter med det Ralf Müller beskriver som PMO - *Project Management Offices*, hvor han viser til at PMO er en organisasjon/enhet som har ansvar for prosjektledelse i en virksomhet. Videre er det ofte kompetente prosjektledere organisert i PMO og som utvikler metoder, verktøy, prosedyrer og standarder for prosjektledelse (Müller, Ralf 2023).

Dette samsvarer med det Larson og Gray (2020) viser til angående PMO hvor PMO er organisert som en sentralisert enhet i en organisasjon eller virksomhet som støtter og kvalitetssikrer utførelsen av prosjekter. Videre bruker de metaforer for å karakterisere forskjellige beskrivelser av hva slags funksjoner og roller PMO kan ha. Dette er *værstasjon* som henviser til å følge med på prosjektutførelsen. Det er *kontrolltårn* som har fokus på å forbedre prosjektutførelsen gjennom utvikling og støtte. Så er det *ressursbank* hvor målet er å bidra med kompetente og profesjonelle prosjektledere og til sist er det *kommando og kontrollsenter*, som har direkte autoritetsrolle over prosjektene. Larson og Gray (2020) viser til at en PMO kan innta flere av disse funksjonene og rollene i en organisasjon. Prosjektleder for Prosjekt Frida er ansatt i avdeling *Tjenstedesign og kvalitetsutvikling*.

3.3 *Prosjektkompetanse*

Jonas Söderlund (2005) sin teori om *prosjektkompetanse* forteller oss at det er fire bestanddeler i dette begrepet. Han beskriver at det er i disse fire hvor virksomheten grunnlegger sin prosjektkompetanse, utvikler og integrerer den. Disse fire delene er *prosjektgenerering*, *prosjektorganisering*, *prosjektlederskap* og *teamarbeid*. Prosjektgenerering handler om tidlig fase og hvordan virksomheten stimulerer til prosjektideer som kan bidra til at man lykkes med å

styre mot sine visjoner og nå sine strategiske mål. Prosjektorganisering handler om hvordan prosjektet er organisert, mens prosjektlederskap i Söderlund sitt perspektiv om prosjektkompetanse handler om det kollektive lederskapet hvor ulike lederroller samhandler. Til slutt handler teamarbeid om å kunne utføre og gjennomføre oppgavene sammen i en kunnskapsintegrasjon.

Underveis med denne prosjektoppgaven har jeg blitt mer kjent med hvordan Larvik kommune som organisasjon bruker prosjekter for å løse sitt oppdrag og nå sine mål. I løpet av de senere årene har dette arbeidet blitt mer strukturert og tydeliggjort i organisasjonen. Dette ble en markant endring ved en større omorganisering i januar 2020 da avdeling *Tjenestedesign og kvalitetsutvikling* ble etablert og bruken av porteføljestyling ble vedtatt i hovedarbeidsmiljøutvalget (HAMU). Dette kommer også fram som funn fra intervjuer da det pekes på en bedret struktur i arbeidet med prosjekter.

Det er i kjølvannet av dette synlig at det jobbes med å øke prosjektkompetansen i organisasjonen, også nedover. Til eksempel er det lagt til rette for at når man som ansatt i kommunen logger seg på Larvik kommune sitt interne Intranett, ligger det to snarveier til prosjektrelaterte interne nettsider for Larvik kommune. Dette er henholdsvis “Prosjektporteføljestyling” og “Prosjekthåndbok”. Disse er informative og lett tilgjengelige for alle ansatte i Larvik kommune, hvor man kan sette seg inn i hvordan man melder inn forslag til prosjekt og hvordan prosessen er videre fram til eventuelt oppstart. Her beskrives også hvordan man jobber med prosjekter og hvilken metode som brukes. Dette arbeidet baserer seg i hovedsak på malverket til Digdir og dens prosjektveiviser og PRINCE2. Videre forklares det hva som er *porteføljestyling*, *programstyling* og *prosjektstyling*. En observasjon jeg gjorde underveis i intervjurundene var at informantene ikke var kjent med dette og hadde følgelig ikke satt seg inn i eller brukt disse læringsressursene.

3.4 Samskaping - et strategisk mål

Kommuneplanen er det øverste styringsdokumentet i kommunen.

Kommuneplanen består av en samfunnsdel og en arealdel. Samfunnsdelen gir føringer for utvikling og arbeid innenfor kommunenes tjenesteområder, og andre

planer skal følge opp med mål og tiltak. Kommuneplanen setter retning framover. I kommunenes årlige strategidokument fremgår det hvordan gjeldende planer følges opp i en fireårsperiode.

I kommuneplanens samfunnsdel beskrives det at velferden og de offentlige tjenestene har vokst de siste 50 årene. Samtidig har befolkningens forventninger til kommunen som tjenesteleverandør økt. Den tradisjonelle *formynderkommunen* ble avløst av *servicekommunen*. Framtidens oppgaver må i større grad løses gjennom *samarbeid*. Nye løsninger og modeller må utvikles for å møte velferdsstatens utfordringer. Maktfordelingen er i endring, og vi går mot et samskapende samfunn. Samskaping handler om likeverdige, samarbeidende partnerskap, der partene bidrar med å definere, designe, drive fram, gjennomføre og dele ansvar. Samskaping kan bidra til å gi nye og bærekraftige løsninger. I en tid med tendenser til økt polarisering kan det styrke tillit og fellesskap. Samarbeid mellom innbyggere, frivillighet, næringsliv, utdanning og kommune er en nøkkel til bærekraftig utvikling i lokalsamfunnet (strategidokument Larvik kommune). Det er i dette perspektivet at prosjekt Frida har sin funksjon og kommunedirektøren har nevnt prosjektet i strategidokumentet. Dette samsvarer med det Söderlund (2005) er opptatt av, det at prosjekter bør være strategisk forankret slik at de bidrar til at virksomhetene når sine mål og styres i retning av sine visjoner.



Fig. 2: Samskappingsmodell - kommuneplanens samfunnsdel

3.5 *Hvorfor Frida er aktuell for Larvik kommune*

Frida omtales som et samhandlingsprosjekt. Larvik kommune har behov for å ta i bruk en løsning for ressursamarbeid med innbyggere og frivillige. Løsningen skal bidra til større involvering av innbyggere og bedre samhandling mellom tjenesteområdene og frivillige. Dette er i tråd med kommuneplanens samfunnsdel om den samskapende kommunen. Frida er en digital plattform som gjør det mulig å samhandle på tvers av ulike områder på en enkel måte.

4 Beskrivelse av prosjektet

4.1 *Prosjekt Frida*

Frida omtales som et samhandlingsprosjekt. Prosjektet skal levere en digital løsning for samhandling med Larvik kommune, frivillige og innbyggere. Løsningen skal tas i bruk både i kommunens virksomheter og i frivillige lag og foreninger. Denne digitaliseringen innebærer også endrede arbeidsprosesser og mindre bruk av ressurser til koordinering og rekruttering av frivillige. I mandatet til prosjektet står det at prosjektmålet og bestillingen til prosjektet er å anskaffe og implementere Frida løsning i kommunen og med dette øke samhandling med frivilligheten og gi en samlet oversikt over ulike aktiviteter og arrangementer i kommunen. Delmålene til prosjektet er å kartlegge behov, muligheter og gevinster. Gjennomføre anskaffelse og inngå avtale med leverandør. Lage kommunikasjonsplan for informasjon og forankring, samt lage gevinstanalyse og gevinstrealiseringsplan. Videre skal prosjektet utarbeide rutiner for bruk av løsningen, lage opplæringsplan, forankre og implementere løsningen. Til slutt skal prosjektet evaluere og avslutte prosjektet.

Prosjekt Frida er organisert med prosjekteier, prosjektleder, styringsgruppe, prosjektgruppe, støttefunksjoner som prosjektleder innhenter ved behov som IT og kommunikasjon. Videre er prosjekt Frida inne i den overordnede porteføljestyringen til Larvik kommune, hvor kommunedirektørens ledergruppe er porteføljestyre. Tidsrom for prosjektet var opprinnelig satt til perioden 01.10-20 – 31.12.22. Da prosjektet ikke ble avsluttet innen oppsatt tidsfrist, er ny tidsfrist satt til 31.12.24.

4.2 Hva som kjennetegner et prosjekt

I arbeidet mitt i Larvik kommune legger jeg merke til at begrepet *prosjekt* blir benyttet ofte, både muntlig og skriftlig. I refleksjon om dette opplever jeg at bruken av begrepet har ulike betydninger og dem som bruker det kan legge ulik mening i det. En side ved dette kan være at man ser det fra ulike vinkler med utgangspunkt i sitt perspektiv, for eksempel ut fra hvor man er i organisasjonen, hvilke oppgaver man har i arbeidet sitt og hvilken kjennskap og kunnskap man har om prosjekt som metode. Hva er så et prosjekt?

Andersen (2018) s. 16, beskriver at et prosjekt er kjennetegnet ved at det utfører fastlagte arbeidsoppgaver og er tidsavgrenset (ofte bruker man betegnelsen temporært). Videre er det iverksatt av en annen organisasjon (ofte bruker man betegnelsen basisorganisasjonen på den organisasjonen som etablerer prosjektet) og at det leverer resultater (som oftest kalt leveranser) som innebærer muligheter for endringer, til dels dramatiske, for brukerne av leveransene. Han sier også at et prosjekt består av flere mennesker, som arbeider tett sammen, men har forskjellig faglig bakgrunn og forskjellige erfaringer. Et prosjekt har til rådighet også andre typer av ressurser enn fagfolk, for eksempel it-systemer, maskiner, materialer osv., men er bundet av økonomiske begrensninger. Videre er et prosjekt gjenstand for interesse og engasjement fra mange personer og grupper innenfor og utenfor basisorganisasjonen. Til slutt kjennetegnes et prosjekt av at det er utsatt for usikkerhet knyttet til forhold både innenfor og utenfor prosjektet.

4.3 Typer prosjekter

Skyttermoen og Vaagaasar (2022) viser til at det er flere typer prosjekter og ulike måter å kategorisere disse på. De trekker spesielt frem fire typer prosjekter. Selv om de defineres slik, er det ikke eksakte skiller mellom typene og at prosjektet vil gjerne ha trekk fra mer enn kun én av typene. *Utviklingsprosjekter* er prosjekter som skal utvikle en ny teknikk, et nytt produkt, enten det er fysiske produkter eller tjenester. Det kan også handle om forbedringer eller oppgraderinger av nåværende produkter. *Endringsprosjekter* handler i stor grad om å innføre nye arbeidsmetoder og prosesser med fokus på forbedringer og økt effektivitet. Endringsprosjekter skal endre virksomhetens organisasjons- og arbeidsmåte. Et *leveranseprosjekt* er et prosjekt der en tredjepart skal levere og implementere

komplekse løsninger. Det er tredjeparten som håndterer prosess- eller produktutviklingen. Den fjerde typen av prosjekter er *arrangementsprosjekter*. Disse prosjektene har det man kan kalle for “eventaspekt” ved seg fordi de retter seg mot en bestemt begivenhet som er tidfestet. Idrettsarrangementer, festivaler og utstillinger er eksempler på arrangementsprosjekter.

Prosjekttypologien til Söderlund (2005) er også opptatt av at det er forskjellige typer prosjekter og at grunnlaget for inndelingen er formålet og hensikten med prosjektet. Han skiller mellom tre typer av prosjekter som *leveranseprosjekt*, *utviklingsprosjekt* og *endringsprosjekt*. Andersen (2018) argumenterer for at de ulike typene av prosjekter har en teori for hvordan de forskjellige kategoriene skal behandles og ledes på.

4.4 Oppgaveperspektivet og organisasjonsperspektivet

I forlengelsen av min opplevelse av ulik bruk av prosjektbegrepet i organisasjonen, kan en refleksjon være at perspektivene man inntar kan være ulike. For eksempel kan man ta utgangspunkt i det Andersen (2018) kaller for *oppgaveperspektivet* eller *organisasjonsperspektivet*. Har man oppgaveperspektivet som utgangspunkt vil man ta utgangspunkt at et prosjekt skal i en tidsbestemt periode levere et klart spesifikt produkt, en unik tjeneste eller et unikt resultat. I organisasjonsperspektivet tar man utgangspunkt i at et prosjekt er en temporær organisasjon som skal levere produkter eller tjenester tilbake til basisorganisasjonen. I oppgaveperspektivet bestemmer man seg for hva som skal leveres til hvilken tid, kostnad og kvalitet. Selve leveransen av produktet er avslutningen på prosjektet. Tid, kostnad og kvalitet kalles *prosjekttriangelet* og *jerntriangelet*. Disse tre elementene har en uløselig forbindelse med hverandre.

4.5 Hardt eller mykt prosjekt?

I prosjektledelsesfaget har vi eksempler på at man skiller mellom harde og myke prosjekter. Det å vurdere hvilken “kategori” et prosjekt tilhører, vil kunne være et godt utgangspunkt for hvordan man skal gå videre med prosjektarbeidet. Dersom leveransen til et prosjekt er et fysisk produkt, kan man betegne det som et “hardt” prosjekt. På den andre siden kan man betegne et prosjekt som “mykt” dersom prosjektet skal bidra til en *tilstand* i den mottakende organisasjonen

(basisorganisasjonen). Det kan oppleves som vanskeligere å måle suksess i et mykt prosjekt enn et hardt prosjekt. Grunnen til dette er at myke prosjekter har suksesskriterier som er kvalitative og gjerne subjektive. Harde prosjekter måles etter kvantitative suksesskriterier. Videre kan man se hvordan harde og myke prosjekter påvirkes av omgivelsene. Et hardt prosjekt påvirkes ikke like ukontrollert fra omgivelsene som et mykt prosjekt. Et mykt prosjekt har mindre kontroll med hva som skjer. Videre er et kjennetegn at myke prosjekter har mange alternative løsninger og må finne den beste måten, mens ved harde prosjekter er måten man skal løse prosjektets oppgave bestemt fra starten av. En vesentlig forskjell er at i myke prosjekter er brukermedvirkning viktig, mens ved harde prosjekter er det ekspertene i prosjektteamet som bestemmer. Myke prosjekter legger vekt på diskusjoner, forhandlinger, kultur og relasjoner. I harde prosjekter legges det vekt på effektivitet og den tekniske ytelsen (Andersen 2018).

Prosjektet Frida kan med dette som bakgrunn betegnes som et “mykt” prosjekt. Prosjektets hovedmål er at man skal oppnå en bedre *tilstand* av samhandling i basisorganisasjonen.

4.6 PSO - utvikling

Prosjektet Frida betegner vi som et mykt prosjekt, med mål om å endre tilstanden i basisorganisasjonen. For å ha en vellykket endring i basisorganisasjonen kreves det ofte at flere elementer ved organisasjonen endres samtidig. For at prosjektet skal lykkes vil det være hensiktsmessig at prosjektet har ambisjon og en strategi for å jobbe med dette. Denne ambisjonen kalles for *psu-utvikling* i prosjektledelsesfaget og er en forkortelse for person-, system- og organisasjonsutvikling. Bakgrunnen for PSO er erfaringer fra IT bransjen hvor man erfarte at vellykkede innføringer av IT-systemer krever mer enn fokus kun på teknologien. Det er viktig å legge vekt på den person- og organisasjonsutviklingen som skal til for å få it-systemet til å fungere godt og se betydningen av alle disse tre elementene i sammenheng Andersen (2018). PSO er relevant i forhold til prosjekt Frida fordi prosjektet skal bidra til mer enn implementering av et IT-system for samhandling med frivillige. Prosjektet skal også bidra til endring og utvikling på person –og organisasjonsnivå.

4.7 Gjennomføringsmodeller i prosjektledelse

I prosjektledelsesfaget finnes det forskjellige gjennomføringsmodeller/gjennomføringsstrategier for planleggingen av prosjektarbeidet. Disse modellene og strategiene kan vi skille mellom hvor mye som er fastlagt og besluttet i planene før man starter utførelsen av arbeidet i prosjektet. En bevisst valgt gjennomføringsmodell er et rammeverk som kan bidra til en felles forståelse av hvordan gjennomføringen av prosjektet skal foregå og skape en felles terminologi. En gjennomføringsmodell kan være en støtte i planleggingsarbeidet og bidra til at beslutninger i prosjektet kommuniseres, koordineres og kontrolleres for å sikre prosjektets retning og fremdrift. Videre gir en slik strategi en forutsigbarhet og standardisering og som dermed ofte forenkler selve gjennomføringen av både små og store prosjekter (Skyttermoen og Vaagaasar 2022).

Det er spesielt tre modeller som er fremtredende hvor disse skiller seg fra hverandre i forhold til det ovennevnte.

4.7.1 Sekvensiell (fossefall)

Sekvensiell gjennomføringsmodell er en modell som planlegger alt fra start, hvor alle aktiviteter er bestemt før man starter utførelsen. Denne modellen kalles også *aktivitetsplanlegging* og *fossefall*. Denne modellen er mer tradisjonell og brukes gjerne i tekniske prosjekter der man har erfaring fra tilsvarende prosjekter. Andersen (2018) viser til vurdering om at denne modellen ikke er hensiktsmessig i endringsprosjekter.

4.7.2 Milepælsbasert (lineær)

En milepælsbasert gjennomføringsmodell fastlegger sentrale milepæler ved starten av prosjektet hvor detaljplanleggingen kommer senere. Den er imidlertid en mer fleksibel fasemodell hvor man beveger seg gjennom prosjektet i sekvenser, men på en mindre rigid måte enn fossefallsmodellen. Her kan man bevege seg tilbake for å re-organisere eller re-planlegge delprosesser etterhvert som prosjektet skrider frem og man får mer forståelse og informasjon om resultatene som skal

skapes i prosjektet og hvordan man skal skape dem (Skyttermoen og Vaagaasar 2022).

4.7.3 *Smidig (agile)*

Smidige og agile metoder har blitt mer brukt de senere årene. Det som kjennetegner denne gjennomføringsmodellen er at det er kun den første leveransen til prosjektet som blir planlagt i forkant. De øvrige blir bestemt en og en etterhvert. Smidige gjennomføringsmodeller setter brukermedvirkning og verdiskaping mer i fokus (Skyttermoen og Vaagaasar 2022).

4.8 *Organisering av prosjekter*

Når det er besluttet at et prosjekt skal igangsettes, kommer spørsmålene om hvordan prosjektet skal organiseres og implementeres. Under vil jeg beskrive teori angående organisering av prosjekter innen basisorganisasjonen, prosjekter som dedikerte team og som en matriseorganisering, hentet fra Larson og Gray (2020).

4.8.1 *Organisering innen basisorganisasjonens funksjonelle strukturer*

En måte å organisere prosjekter på er å løse det innen de vanlige strukturene i basisorganisasjonen. Når ledelsen i en virksomhet bestemmer seg for å implementere et prosjekt, delegeres de ulike segmentene til den enheten som er aktuell for å løse oppdraget. Koordineringen og oppfølgingen av prosjektet løses gjennom de ordinære ledelsesstrukturene i den enheten. Som regel vil en leder på et høyere nivå i enheten være den som koordinerer prosjektet og følger det opp. Samhandling og koordinering med andre enheter vil foregå gjennom de ordinære kanalene/strukturene for dette. Det å løse prosjektorganisering innen basisorganisasjonen på denne måten har sine fordeler og ulemper.

Ulempene blir ofte mest synlige når *scopet* av prosjektet er bredt med behov for samhandling med flere enheter, hvor ingen av enhetene tar den dominerende ledelsen av prosjektet. En ulempe kan være *lav grad av fokus* i prosjektet fordi enheten har sine ordinære driftsoppgaver å håndtere hvor dette må prioriteres i stor grad. En annen ulempe kan være *lav integrering* fordi dem som jobber med de ulike delene av prosjektet i stor grad er fokusert på den delen de skal bidra med

og ikke i helheten til prosjektet. Videre kan det gå *sakte* i prosjekter med denne type organisering og det kan være mangel på *eierskap* til prosjektet fordi motivasjonen til menneskene som er involvert kan være lav da prosjektoppgavene kan oppleves som ekstraoppgaver og at de ikke ser helheten i prosjektet.

På den andre siden kan det være fordeler ved å organisere prosjekter på denne måten. En av disse er at det ikke medfører *endring* for enheten og dens ansatte da det løses i de vanlige strukturene. Videre har enheten en høy grad av *fleksibilitet* når det gjelder hvilke oppgaver dens ansatte skal utføre da de ansatte tilhører enheten. Dersom scopet til prosjektet er smalt og enheten har ansvaret for prosjektet, har de som oftest den *dybdekompetansen* som er nødvendig. Til slutt opprettholder man *karrieremuligheter* i enheten ved at man kan delta i prosjekter.

4.8.2 *Organisering av prosjekter som dedikerte team*

I motsetning til å organisere prosjekter innad i basisorganisasjonens vanlige strukturer, er en annen løsning å opprette dedikerte prosjektteam som er separat fra resten av basisorganisasjonen. I disse prosjektteamene er det som regel en prosjektleder og prosjektgruppedlemmer som jobber fulltid med prosjektet. Prosjektlederen rekrutterer ansatte både fra basisorganisasjonen og utenfra. Videre er disse prosjektteamene fysisk separert fra basisorganisasjonen. Interaksjonen med basisorganisasjonen kan variere, hvor noen prosjekteiere har tett oppfølging og kontroll med prosjektet mens andre gir prosjektleder høy grad av autonomi til å fullføre prosjektet.

En *fordel* ved å organisere prosjekter som dedikerte team utenfor basisorganisasjonen kan være at det er *enkelt* fordi prosjektteamet opererer selvstendig og “forstyrrer” ikke driftsoppgavene til enhetene i basisorganisasjonen. En annen fordel er at denne måten å organisere prosjekter på gjør at det går *raskt* å fullføre prosjektet fordi prosjektmedlemmene har fullt fokus på prosjektet og at de fleste avgjørelsene tas innad i prosjektteamet. En høy grad av motivasjon og *sammenheng* kjennetegner ofte slike team da de deler felles mål og et personlig ansvar for prosjektets resultat. Videre kan det at eksperter innen ulike fagområder samarbeider i teamet føre til en positiv grad av *tverrfunksjonell integrasjon* av læring og utvikling.

Ofte kan denne måten å organisere prosjektarbeid på være optimalt når man måler det ut fra hva som er best for å fullføre et prosjekt. Når det er sagt vil det kunne være *ulemper* med denne måten, da særlig med utgangspunkt fra basisorganisasjonens perspektiv. Det ene er at det kan være *kostbart* å organisere på denne måten med en egen prosjektleder og prosjektmedarbeidere som kun jobber i prosjektet. Videre kan det oppstå *interne stridigheter* mellom prosjektteamet og basisorganisasjonen og skape et “vi” og “dem”. En annen utfordring med å lage autonome team er at det i noen tilfeller kan mangle *ekspertise/spesialkompetanse* i teamet innenfor et område. Da teamet er selvstendig er det ikke alltid like naturlig å kontakte ansatte i basisorganisasjonen som kan inneha den kompetansen man trenger i det enkelte tilfellet. Til slutt kan det være utfordrende å vite hvordan man skal håndtere prosjektmedlemmene *etter* at prosjektet er ferdig da de ofte har vært borte fra sine ordinære oppgaver i basisorganisasjonen.

4.8.3 *Organisering av prosjekter i matrise (matrix)*

En tredje måte å organisere prosjekter på er en hybridløsning hvor en horisontal prosjektledelsesstruktur overlapper det ordinære hierarkiet i organisasjonen. I en matrisestruktur er det vanligvis to linjer av ledelse, en langs ordinær linjeledelse og en for prosjektledelse. Istedenfor å delegere deler/elementer av prosjektet til forskjellige enheter eller opprette autonome prosjektteam, vil ansatte rapportere til linjeleder og prosjektleder samtidig. Denne organisering kan variere. Noen virksomheter har denne organisering permanent, mens andre oppretter etter behov som oppstår ifht prosjekter. Matrisestrukturen er designet for å optimalisere ressursbruk ved å ha ansatte som jobber prosjektbasert og samtidig leverer ordinært i linjen. Det er ulike former for matrisestruktur som betegnes som *svak*, *balansert* og *sterk* matrise. *Fordeler* med å organisere prosjekter i matrise er at det er *effektivt* fordi ressurser kan deles i flere prosjekter, men også innad i linjen. En annen fordel er at det blir et *sterkt prosjektfokus* fordi det er en formell prosjektleder som koordinerer og integrerer bidrag fra flere. Videre er det lettere å ressursfordele ansatte *etter* at et prosjekt er ferdig fordi de ansatte har hatt tilknytning til sin ordinære enhet gjennom prosjektperioden. Til slutt er matriseorganisering *fleksibelt*.

Det er i likhet med de andre formene for organisering også potensielle ulemper ved matriseorganisering. Mye av det handler om at en slik organisering er komplisert også fordi flere har lederansvar i en slik organisering hvor ledelseshierarkiet nødvendigvis ikke er slik det tradisjonelt er. *Dysfunksjonelle konflikter* kan oppstå som en konsekvens av dette fordi det kan oppstå spenninger mellom disse lederne. Videre kan det bli *konkurransen* og kamp om ressurser. For ansatte kan det oppleves som *stressende* å jobbe i en slik organisering hvor man må forholde seg til flere ledere som ønsker at den ansatte skal prioritere sitt prosjekt og oppgaver. Til slutt er det en ulempe at det kan gå *sakte* dersom beslutninger skal innom flere.

4.8.4 *Hvordan er prosjekt Frida organisert?*

Med bakgrunn i de tre overnevnte måtene å organisere prosjekter på har prosjekt Frida en modell som samsvarer med det Larson og Gray (2020) kaller for *matriseorganisering (matrix)*. Dette er en hybridløsning hvor det i prosjekt Frida er en prosjektleder som er ansatt i avdeling tjenstedesign og kvalitetsutvikling. Prosjektlederen er blitt tildelt en prosjektgruppe. Medlemmene i prosjektgruppen er personer som er ansatte i Larvik kommune i ulike virksomheter og avdelinger. Det betyr at de har sitt ordinære arbeid i basisorganisasjonen og rapporterer på den delen av jobben sin til sin linjeleder. Arbeidet i prosjekt Frida rapporterer medlemmene til prosjektleder for Frida. Det betyr at dette er ansatte som jobber prosjektbasert og samtidig leverer ordinært i linjen. Det er 14 personer i prosjektgruppa inkludert prosjektleder. 4 av disse representerer kommunalsjefområdet *Verdiskaping og stedsutvikling*. Kommunalsjefområdet *Helse og mestring* er representert med 5 personer, mens kommunalsjefområdene *Oppvekst og kvalifisering* og *Eiendom og teknisk drift* er representert med henholdsvis 3 og 1 person. Prosjektleder er fra avdeling for *tjenstedesign og kvalitetsutvikling* i kommunalsjefområdet *Organisasjon og innovasjon*.

4.9 *Læring i prosjekter*

Læring i prosjekter er et viktig tema. Selv om konteksten til prosjekt ofte er preget av fragmentering og lite kontinuitet, er det anledning til å oppnå godt læringsutbytte. Når man snakker om læring tenker man kanskje tradisjonelt på den

enkelte sin læring. I prosjekter kan man ha en bredere tilnærming til læring, nemlig læring også på gruppe- og organisasjonsnivå. Prosjektbasert læring er et begrep i prosjektlederfaget og forskning har mange ganger pekt på at prosjektdeltakere lærer mye gjennom prosjektarbeid. Prosjektbasert læring favner både læring i det enkelte prosjekt og spredning og gjenbruk av kunnskap ellers i organisasjonen. Erfaringsbasert læring er sentralt i prosjekter hvor prinsippene til John Dewey er relevante. Disse er prinsippet om “å lære ved å gjøre” og prinsippet om “å lære ved å prøve og feile”. Kunnskap ervervet gjennom disse to prinsippene bidra til en mer helhetlig forståelse og kunnskapen vil sannsynligvis feste seg bedre enn om man for eksempel leser seg til den (Skyttermoen og Vaagaasar 2022).

For at de involverte skal lære av hverandres erfaringer er det viktig med strukturer som gjør det lett for deltakerne å dele erfaringer og erfaringsbasert kunnskap med hverandre. Eksempler på slike strukturer er dataverktøy som kan brukes til deling av erfaringer og kunnskap, diskutere løsninger eller gi en status på ulike aktiviteter. Videre er møteserier en arena for erfaringsdeling og samlokalisering av prosjektdeltakerne kan være et godt virkemiddel for å sikre kunnskapsflyt. Videre kan en bevissthet i sammensetningen av prosjektmedarbeidere ha betydning for dette (Skyttermoen og Vaagaasar 2022).

4.10 Usikkerhet i prosjekter

Det vi ikke vet i et prosjekt kalles som regel for usikkerhet. Alle prosjekter er preget av usikkerhet hvor de vil møte uventede situasjoner og hendelser. Dette er en del av prosjektets natur. Ingen usikkerhet, intet prosjekt kan man si. Skyttermoen og Vaagaasar (2022) peker på at det ikke er et spørsmål om usikkerhet vil inntreffe i et prosjekt, men *når* den inntreffer. I prosjektledelsesfaget er man opptatt av at det uventede prosjektet møter kan være både positivt og negativt. Det kan være at det er en trussel mot prosjektet, men det kan også åpne opp for nye muligheter. En viktig del av prosjektleder sin rolle er å jobbe med å skape en kultur for usikkerhetshåndtering i prosjektet. Dette gjelder både internt i prosjektgruppa, men er også relevant oppover mot styringsgruppa og prosjekteier, samt inn mot basisorganisasjonen. Prosjektarbeid er annerledes enn den ordinære driften til basisorganisasjonen. Derfor er kjennskap og forståelse

for usikkerhet som fenomen i prosjekter viktig for alle involverte og kjenne til at det finnes ulike former for usikkerhet og være responsive i forhold til disse.

4.11 Ledelse av prosjekter

Ledelse som fenomen er et mye diskutert fagområde, som teoretisk har forankring mange år tilbake i tid. I følge Arnulf (2020) oppsto begrepet på 1800 – tallet og har utviklet seg fram til dagens forsøk på å drive profesjonell ledelse. I ledelse av prosjekter er begrepene *styring*, *ledelse* og *lederskap* relevante begreper innen ledelsesfaget. Disse begrepene henger sammen og brukes om hverandre, sier Skyttermoen og Vaagaasar (2022). De viser til at styring og ledelse utgjør lederskapet. *Styring* har særlig med de konkrete oppgavene å gjøre og beskjeftiger seg med de faglige, rasjonelle grunnene for beslutninger i det som kan kalles for *teknisk validering*. Her er det faglige forankrede innsikter og planer som er grunnlaget for beslutninger. Denne delen av lederskapet handler ofte om struktur og å få medarbeiderne til å gjøre de “riktige” tingene hvor beslutningene oppleves som fornuftige. Her er det gjerne formell autoritet ovenfra som er gjeldende hvor kjennetegn på styring er kontroll, makt, lydighet, planer, faglige begrunnelser og tydelige rammer for arbeidet.

Den andre delen av lederskapet er *ledelse*. I motsetning til styring er det viktig å sørge for at beslutninger oppfattes som gode og riktige av dem som blir berørt. Dette kalles for *sosial validering*. Arnulf (2020, s.13) sier at: “Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt”.

Prosjektmedarbeiderne må i dette perspektivet oppleve beslutningene som meningsfylte og beslutningene blir gyldige fordi de oppleves som riktige. Denne siden av lederskapet bygger på tillit og en uformell autoritet som bygger nedenfra. I dette gjelder det å få medarbeiderne til å gjøre de “rette” tingene. Kjennetegn på ledelses siden av lederskapet er å motivere, skape engasjement, gi autonomi og kommunisere om retning og visjon.

Müller & Turner (2010) beskriver at det å ha ferdigheter og kompetanse innenfor både *management* og *leadership* er viktig for å lykkes i prosjektledelse. De sier at dersom en prosjektleder bare har gode ferdigheter og kompetanse hva angår verktøy og teknikker, vil man ikke oppnå full effektivitet. Man trenger også å

være en god leder for å oppnå dette. De belyser at det fra ett tradisjonelt perspektiv vil det å fokusere på de ti kritiske suksessfaktorene som Pinto og Slevin presenterte, kombinert med verktøy og teknikker om prosjektledelse være det man trenger for å oppnå suksess i prosjekter. Et annet perspektiv som trekkes fram er at når man har lært seg det ovennevnte, kan man nærmest lede hvilket prosjekt som helst. Müller & Turner (2010) viser til at ingen av disse ti suksessfaktorene nevner prosjektlederen sin kompetanse innenfor egenskaper, lederatferd, ledertrekk og lederstil. God ledelse er vel så sentralt i suksessfulle prosjekter og at god ledelse og godt management gir høy grad av suksess. En prosjektleder må kunne både styre og lede. Tidligere var prosjekter veldig oppgavefokuserte, dominert av jerntriangelet og stram prosjektmetodikk. Relasjonelle aspekter har gradvis blitt en vesentlig del av prosjektlederrollen og for å lykkes i den "nye" prosjektlederrollen må prosjektledere hele tiden lære om lederskap ved å reflektere over egen praksis.

Det å lede prosjekter er komplekst, med mange forskjellige oppgaver. Andersen (2018) forklarer at prosjektlederens *kompass* er en illustrasjon som viser dette ved at prosjektleder må orientere seg i seks retninger og at kompasset kan fungere som et strategisk verktøy for prosjektleder. Disse seks retningene er *oppover* hvor prosjektlederen må forholde seg til styringsgruppa og prosjekteieren. Neste er *nedover* hvor forholdet til prosjektteamet er fokuset, mens *utover* er forholdet til brukerne av prosjektets resultater. *Innover* handler om forholdet til seg selv og egen innsats, mens *framover* gjelder planleggingen av prosjektet. Den sjette retningen er *bakover* som gjelder oppfølgingen av prosjektet. Skyttermoen og Vaagaasar (2022) supplerer *kompasset* med to faktorer til, som er *internt* og *eksternt*. *Internt* her menes at prosjektleder må forstå hvordan prosjektet skal bidra og passe inn i basisorganisasjonens effektmål og strategier. *Eksternt* handler om at prosjektlederen forstår hvorfor oppdragsgiveren har initiert endring og at prosjektet er i overensstemmelse med oppdragsgiverorganisasjonens visjoner og strategi.

En videreføring av det ovennevnte peker Skyttermoen og Vaagaasar (2022) på at det er noen spesielle forhold for en prosjektleder, som skiller seg fra det å være en linjeleder. Disse særegenhetene er for det første at man leder en *midlertidig* organisasjon som har en avgrenset tidsperiode, ressurser og oppgaver. Det andre

er at prosjektmedlemmene ofte har *flere ledere*, da gjerne en linjeleder og en prosjektleder. Prosjektleder må med dette forholde seg til at prosjektmedlemmene oftest har en annen leder som er deres personalansvarlig. Det kan også være at prosjektmedlemmene er involvert i flere prosjekter, med ulike prosjektledere. Prosjektleder har gjerne begrensede virkemidler, sammenliknet med linjelederen. Videre er ofte prosjekter satt sammen av prosjektmedlemmer som *ikke kjenner hverandre fra før*. Det å lede tverrfaglige team med ulike erfaringer, kultur og kompetanser er særegent for prosjektleder. Slik det kommer fram av prosjektlederens *kompass* er prosjektlederens rolle mer kompleks og krevende enn det som er normalt for en linjeleder som jobber i en hierarkisk struktur i et avgrenset ansvarsområde. En av grunnene til det er at prosjektleder må forholde seg til *prosjekteier, basisorganisasjonen og interessenter*. Den siste særegenheten er dette med å *håndtere usikkerhet*. Alle prosjekter innebærer usikkerhet og usikkerhet er spesielt tydelig i ledelsen av midlertidige organisasjoner.

I forlengelse av de foregående perspektivene bringer Amy Edmondson (2003) inn begrepet *psykologisk trygghet* som et grunnleggende fundament i ledelse og teamarbeid. Hun viser til at psykologisk trygghet er en vesentlig faktor for å lykkes i organisasjoner med komplekse og sammensatte problemstillinger. Som tidligere belyst er nettopp dette spesielt gjeldende i prosjekter. Psykologisk trygghet kan også ansees som et grunnfundament i et godt *ytringsklima*. Amy C. Edmondson er amerikansk professor og forsker innen ledelse, teaming og organisasjonslæring ved Harvard Business School og verdsettes som en av de fremste på dette området. Hun definerer begrepet psykologisk trygghet som en trygghetsfølelse hos de som er i et team, en trygghet som gjør at hver enkelt tør å si ifra uten å frykte sanksjoner. I prosjekter er det viktig at prosjektleder involverer seg og legger til rette for psykologisk trygghet.

5 Drøfting

5.1 Problemstillingen

Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter? Dette er problemstillingen i denne prosjektoppgaven. Bakgrunnen for denne problemstillingen er presentert i kapittel 1. I kapittel 5 presenteres data og analyse, før funnene drøftes.

5.2 *Teori*

Jeg har benyttet Larson og Gray (2020) som teoretisk kilde til prosjektorganisering og PMO. Söderlund (2005) sin teori om prosjektkompetanse er sentral i problemstillingen. Videre baserer jeg teori om type prosjekter, usikkerhet og ledelse på Skyttermoen og Vaagasaar (2022). Pso-utvikling og myke prosjekter er hentet fra Andersen (2018).

5.3 *Datapresentasjon og analyse*

5.3.1 *Datapresentasjon og analyse fra kartleggingssamtale med porteføljeansvarlig*

Informasjonen jeg fikk tilgang til etter kartleggingssamtalen med porteføljeansvarlig er relatert til det Söderlund (2005) kaller for porteføljeledelse (PPM). Den informasjonen som framkom skrev jeg inn i intervjuguiden jeg hadde for samtalen. Med bakgrunn i samtalen ble jeg kjent med at Larvik kommune har en prosjektportefølje hvor kommunedirektørens ledergruppe er porteføljestyre. Videre fikk jeg innblikk i porteføljestyring, hvordan kommunen gjennomfører prosjekter og kjennskap til de interne nettressursene for ansatte i Larvik kommune.

5.3.2 *Datapresentasjon og analyse fra intervjurunde 1*

Etter gjennomførte intervjuer systematiserte og strukturerte jeg svarene til informantene inn i en tabell med kategoriene *fordeler* og *ulemper*. Svarene fra de 4 informantene i prosjektgruppa samlet jeg i en tabell slik at jeg kunne se sammenhenger og ulikheter med det de 4 hadde svart. Jeg lagde også en egen tabell for de 2 fra styringsgruppa og en tabell for prosjektleder. Ved å gjøre det slik ble det et tydelig skille på hvem som hadde fokusert på hva, når jeg skulle analysere funnene.

Når det gjelder funn fra de 4 prosjektgrupped medlemmene som omhandlet *fordeler* var det felles fra alle informantene dette med *samhandling*. Alle la vekt på det at prosjektgruppa var tverrsektorielt sammensatt med representanter fra alle

kommunalsjefsområdene var positivt. Det kom særlig fram dette med at organiseringen fører til at man blir bedre kjent med hverandres områder og får et innblikk i de andre virksomhetene. Videre trakk 2 av 4 prosjektgruppemedlemmer fram *læring* og *kunnskapsutveksling* som en fordel. 2 av de 4 prosjektgruppemedlemmene har lang fartstid i prosjektet. Begge disse trakk fram at det var en markant forbedring etter *omorganiseringen* i 2020, hva angikk prosjektorganisering. En videreførelse av det handlet om at etter omorganiseringen var prosjektlederen nøytral og fra en nøytral avdeling. 3 av 4 informanter vektla dette som en fordel.

Hva angår *ulempene* som prosjektgruppemedlemmene trakk fram er det også flere fellestrekk. Det ene som alle trakk fram var temaet *implementering*. Dette opplevde informantene som vanskelig og krevende, da de blant annet kjenner på et stort ansvar i å implementere løsningen i sin virksomhet. Alle informantene la også vekt på at det har vært store *utskiftninger* av prosjektgruppemedlemmer underveis i prosjektet og at dette var utfordrende ut fra flere perspektiver. 2 av informantene hadde selv kommet sent inn i prosjektet og syntes det var vanskelig. 3 av 4 informanter vektla at prosjektet *tar lang tid* og 3 av 4 pekte på *usikkerhet* knyttet til forventninger, roller og hvor mye tid man skal bruke i prosjektet hvorav det gir en intern usikkerhet i prosjektet. 3 av 4 pekte på at prosjektgruppemedlemmene i stor grad er *opptatt av sin egen virksomhet og ordinære jobb* og ikke på helheten i prosjektet. Det blir dermed vanskelig å etablere et eierforhold til prosjektet og det “sklir litt ut”.

Funnene fra intervjuene med de 4 prosjektgruppemedlemmene kan dermed stilles opp i en tabell slik under.

Fordeler	Ulemper
Samhandling	Implementering
Læring og kunnskapsutveksling	Utskiftninger
Prosjektleder fra nøytral avdeling (PMO)	Tar lang tid
	Usikkerhet til forventninger og roller

	Opptatt av sine egne virksomheter
--	-----------------------------------

Funn fra intervjuer med de 2 fra styringsgruppa satte jeg opp på lik måte som dem fra prosjektgruppa. Av *fordeler* trekker begge to fram at det er et markant skille i prosjektet etter omorganiseringen i 2020. Begge fra styringsgruppa har lang fartstid i prosjektet og vektla denne endringen som noe positivt. De la vekt på fordelene med en prosjektleder som var fra en *nøytral avdeling* i organisasjonen (PMO). Videre var begge opptatt av *samhandling* og det å jobbe på tvers av kommunalsjefsområder og virksomheter i prosjektet som positivt. Et annet felles tema for dem var *beslutninger* hvor de vektlegger at styringsgruppa kan jobbe effektivt og ta nødvendige beslutninger. De møtes ikke etter oppsatt plan eller milepæl, men etter behov. Med dette fungerer styringsgruppa som beslutningsport for prosjektets videre prosess.

I forhold til *ulemper* var begge opptatt av at det går *sakte* og at det *tar lang tid* i prosjektet. Videre kom det fram at denne måten å jobbe med prosjekter på i Larvik kommune er nytt for organisasjonen og de involverte, også for dem i styringsgruppen. En av styringsgruppemedlemmene var tydelig på at denne omorganiseringen i stor grad også handlet om et kapasitets spørsmål. Vedkommende utalte at: «Vi har aldri vært så skvis på ressurser ute i virksomheten som etter omorganiseringen».

Funnene fra intervjuene med de 2 styringsgruppemedlemmene kan dermed stilles opp i en tabell slik under.

Fordeler	Ulemper
Prosjektleder fra nøytral avdeling (PMO)	Tar lang tid
Samhandling	Prosjektarbeidsmetoden ny/ukjent i organisasjonen
Beslutninger	Utskiftninger

Funnene fra intervjuet med prosjektleder satte jeg også opp i en tilsvarende tabell.

Fordeler	Ulemper
Prosjektgruppa sammensatt tverrfaglig/tverrsektorielt	Daglig drift trumfer/prioriteres
Toppforankret i organisasjonen. Styringsgruppe med 3 kommunalsjefer	Liten framdrift-ukomfortabelt for medlemmene
Dynamisk prosjektgruppe med utskiftninger	Tar tid- medlemmene mister motivasjon og tro på prosjektet
Prosjektleder fra nøytral avdeling (PMO)	Prosjektet er eid på feil sted
Prosjektet kan være transformerende	Utskiftninger i styringsgruppa og prosjektgruppa
	Er det risikovillighet?
	Stor grad av usikkerhet i prosjektet
	Styringsgruppen ønsker igangsetting. Organisasjonen er ikke klar
	Burde ha startet i ett kommunalsjefområde- så skalere det videre
	Endringstrøtthet/utviklingstrøtthet i organisasjonen
	Implementering
	Læring i og av prosjekter gjøres ikke systematisk

Funn fra intervjuet med prosjektleder viser en bredde av problemstillinger, men også fordeler. Ulemper og utfordringer som kom fram i de øvrige intervjuene var prosjektleder også opptatt av.

5.3.3 Datapresentasjon og analyse fra intervjurunde 2

Svarene fra intervjurunde 2 ble skrevet direkte inn i intervjuguiden underveis i intervjuet. Funn fra intervjurunde 2 er fremvist under:

Hvorfor er utskiftninger i prosjektgruppa en ulempe?

Informant 1: Fordi det blir motivasjonssvikt for resten av prosjektgruppa og prosjektet går sakte.

Informant 2: Fordi vi ikke greier å bruke ressursene og tar ikke ut potensialet.

Hvorfor er implementering en utfordring?

Informant 1: Fordi det tar lenger tid når det er organisert slik det er.

Informant 2: Fordi vinninga går opp i spinninga med å tenke frivillighet i min virksomhet.

5.3.4 Datapresentasjon og analyse fra prosjektevalueringsskjema PEVS

Under presenterer jeg funn fra prosjektevalueringsskjema PEVS som 9 prosjektgruppemedlemmer fylte ut i prosjektgruppemøte den 13.02.23. Som beskrevet i metodekapittelet registrerte jeg besvarelsene i en tabell med antall svar og gjennomsnitt på dette fra prosjektgruppemedlemmene og hvilken gjennomsnittsskåre det ble i undersøkelsen. Først vil jeg presentere antall svar fra prosjektgruppemedlemmene før jeg presenterer gjennomsnittsskåren av besvarelsene.

Antall svar fra prosjektgruppemedlemmene:

Under er utklipp fra tabellen for antall svar i gjennomsnitt fra de 9 besvarelsene til prosjektgruppemedlemmene. I hver delkategori er det 6 spørsmål. Dersom alle svarer på alle spørsmålene blir gjennomsnittsskåren 6. En delkategori er for eksempel "Formål og mål" under hovedkategorien "Prosjektkonseptet".

Prosjektkonseptet		Prosjekt planleggingen		Prosjekt organisasjonen		Prosjektutførelsen		Prosjektkontrollen	
Formål og mål	Ramme Betingelsene	Overordnet plan	Detaljplaner	Formell org.	Uformell org.	Aktivitets Utførelsen	Beslutningene	Den teknisk- økonomiske	Kommunikasjonen
5,3	4,7	4,3	2,4	3,7	4,3	3,7	5,3	3,6	5

Et hovedfunn er at flere av prosjektgruppemedlemmene ikke har besvart alle spørsmålene og at det stor variasjon i antall besvarelser i de ulike kategoriene og delkategoriene. Ingen av kategoriene eller delkategoriene oppnår poengsummen 6, som ville ha indikert at alle hadde besvart alle spørsmålene. Det kommer fram av denne tabellen at det er variasjoner på hvor mange spørsmål som er besvart i de ulike kategoriene. Noen av kategoriene har vesentlig lavere besvarelse enn andre. Da det er 9 prosjektgruppemedlemmer som har besvart og det er 6 spørsmål i hver

delkategori, er det tilsammen 54 spørsmål i hver delkategori. En av de som skiller seg ut i den retningen er besvarelsene om “Detaljplaner” i hovedkategorien “Prosjektplanleggingen” med snittbesvarelse på 2,4 svar pr medlem i prosjektgruppa. Her er det besvart 22 spørsmål av totalt 54. Videre er snittbesvarelsen 3,6 hvor de 9 prosjektgruppemedlemmene har besvart 33 av 54 spørsmål i “Den teknisk-økonomiske” i hovedkategorien “Prosjektkontrollen”. To andre delkategorier som utmerker seg med lav besvarelse er “Formell org.” i hovedkategorien “Prosjektorganisasjonen” og “Aktivitetsutførelsen” i hovedkategorien “Prosjektutførelsen”. Begge disse hadde gjennomsnittssvar på 3,7 svar. Dette tilsvarer en besvarelse på 34 av 54 spørsmål. Det er imidlertid markant høyere besvarelse i delkategoriene “Formål og mål”, “Beslutningene” og “kommunikasjonen”.

Ved å legge inn dataene fra PEVS i et regneark har jeg hatt anledning til å se nærmere på disse. Et funn er at det er kun ett av de 9 prosjektgruppemedlemmene som har besvart alle spørsmålene i hele PEVS. Videre ser jeg at 2 medlemmer ikke har svart på noen av de 6 spørsmålene angående “Detaljplaner” i kategorien “Prosjektplanleggingen”. Når jeg ser på antall svar totalt i PEVS per prosjektgruppemedlem kommer det også fram tydelige variasjoner mellom dem på hvor mange spørsmål det enkelte medlem har besvart. Det er 60 spørsmål i hele PEVS og ett prosjektgruppemedlem har besvart 27 av dem. Videre har 2 medlemmer besvart 33 spørsmål, mens ett har besvart 35. De øvrige er 46, 47, 49, 55 og 60 besvarelser. Gjennomsnittsbarelsen til de 9 prosjektgruppemedlemmene er 42,7 svar av 60. Et analyse av dette er at flere av prosjektgruppemedlemmene opplever at de ikke har tilstrekkelig kjennskap til prosjektet til å kunne svare på alle spørsmålene i PEVS. Prosjektleder har besvart alle spørsmålene i PEVS.

Gjennomsnittsskåre besvarelser:

Under er utklipp av tabellen for skåring av de kritiske suksessfaktorene i PEVS. I denne tabellen er gjennomsnittsskåren for de 9 prosjektgruppemedlemmene sine besvarelser. I raden under skårene er oppstillingen satt opp i prosent, sammenlignet med andre prosjekt som er i databasen til Andersen og Jessen. Hvis oppstillingen for eksempel viser 70 % for en bestemt kritisk suksessfaktor, så

betyr det at prosjektet er bedre enn 70 % av alle de norske prosjektene som finnes i databasen på dette området, men dårligere enn de beste 30 %.

Prosjektkonseptet		Prosjekt planleggingen		Prosjekt organisasjonen		Prosjektutførelsen		Prosjektkontrollen	
Formål og mål	Ramme Betingelsene	Overordnet plan	Detaljplaner	Formell org.	Uformell org.	Aktivitets Utførelsen	Beslutningene	Den teknisk- økonomiske	Kommunikasjonen
4,21	4,23	3,56	3,41	3,67	4,41	3,52	4,55	4,46	4,16
20 %	30 %	20 %	30 %	40 %	40 %	30 %	50 %	70 %	40 %

Under følger også utklipp av tabellen med tilsvarende skåring fra prosjektleder.

Prosjektkonseptet		Prosjekt planleggingen		Prosjekt organisasjonen		Prosjektutførelsen		Prosjektkontrollen	
Formål og mål	Ramme Betingelsene	Overordnet plan	Detaljplaner	Formell org.	Uformell org.	Aktivitets Utførelsen	Beslutningene	Den teknisk- økonomiske	Kommunikasjonen
4,33	3,50	3,0	2,16	3,16	4,33	3,66	4,16	4,0	4,66
30 %	10 %	10%	10%	20 %	40 %	30 %	30 %	60 %	60%

I tabellene fra prosjektgrupped medlemmene og fra prosjektleder hva gjelder sammenlikningsgrunnlaget ser man at besvarelsene kan vurderes som lave sammenliknet med databasen til Andersen og Jessen.

5.3.5 Datapresentasjon og analyse fra dokumentanalyse

Ved gjennomgang av mandatet og styringsdokumentene til prosjekt Frida kommer det ikke fram hva slags *type* prosjekt Frida defineres som. En definering i henhold til for eksempel Söderlund (2005) sin prosjektypologi har betydning til hvordan man leder prosjektarbeidet på. Det er forskjeller i hvordan man planlegger, organiserer og følger opp arbeidet. Ut fra hva som defineres av prosjektets *formål* og *hensikt*, vil man kunne argumentere for at prosjekt Frida kan defineres som et *endringsprosjekt*. Samtidig poengterer Skyttermoen og Vaagasaar (2022) at det som regel er slik at prosjektet har trekk fra ulike typologier. Ved å definere Frida som et endringsprosjekt og følge relevant teori for dette vil det kunne skape en felles forståelse for prosjektet for alle involverte. Å *kjenne sitt prosjekt* er sentralt i dette perspektivet.

En videre analyse av dokumentene kommer det fram at prosjektet er organisert ut fra det Larson og Gray (2020) beskriver som en hybridløsning, en matriseorganisering. Jeg erfarer at det er vanlig å organisere de myke prosjekter i Larvik kommune på denne måten og at det opprettes etter behovene som oppstår i forhold til oppstart av prosjekter. Det er også tilfellet med Frida.

Øvrige funn som er relevant for problemstillingen er at i de oppdaterte dokumentene fremkommer det at det har vært betydelig utskiftninger av personer tilknyttet til prosjektet. I løpet av prosjektperioden har det vært bytte av prosjekteier, styringsgruppedlemmer, prosjektleder og prosjektgruppedlemmer. Videre står det i styringsdokumentene at prosjektet er ansvarlig for implementeringen. Andersen (2018) sitt synspunkt om dette er at ansvarlig leder i basisorganisasjonen må selv ta avgjørelsen om implementeringen innenfor sitt område. En analyse av dette og i sammenheng med funn fra intervjuene er at implementering som tema stresser prosjektgruppedlemmene da de opplever dette som ansvarsfullt og krevende ut fra sine roller.

5.3.6 Datapresentasjon og analyse fra observasjoner

Et funn fra deltakelse på prosjektgruppemøtene var en observasjon om at flere av prosjektgruppedlemmene var nye og de virket usikre i møtet i forhold til rolleklarhet og forventning til hva de skulle bidra med i prosjektet. Dette samsvarer med det Söderlund (2005) beskriver som et av *Teamarbeidets* brister hvor teammedlemmer ikke fases inn i prosjektet på en god nok måte. Dette skaper utydelighet i ansvar og roller for dem. Videre gjør det også at prosjektmedlemmene befinner seg i ulike faser, som kan skape frustrasjon innad i prosjektteamet.

5.4 Drøfting

Hvordan kan ledere legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter er problemstillingen i denne oppgaven. I dette kapittelet vil de mest sentrale funnene drøftes. Ulike perspektiver og teoretiske aspekter vil trekkes inn for å utfylle og forstå disse funnene.

5.4.1 Funn fra kartleggingsamtale med porteføljeansvarlig

God ledelse av kommunens prosjektportefølje er sentralt når det gjelder problemstillingen fordi ansatte ute i prosjektene må se og oppleve at deres bidrag har betydning for organisasjonens mål og visjon. Prosjekt Frida er forankret i det Söderlund (2005) kaller for prosjektportefølleledelse\project portfolio management (PPM). Det at man fra øverste ledelse har en strategisk tilnærming til dette er sentralt. På en annen side vil det å lede godt i PPM bidra til at man velger å igangsette de riktige prosjektene, til riktig tid og i riktig rekkefølge. Söderlund er opptatt av at man skal: «Do the right projects». Gjennom denne prosjektoppgaven har jeg en betraktning om at Larvik kommune gjennom sin nåværende organisering øker sin prosjektkompetanse på dette området.

5.4.2 Funn fra intervjuer

Gjennom intervju som metode kom det fram flere interessante funn i lys av problemstillingen. I denne drøftingen vil jeg spesielt fokusere på funnene som kom fram i intervjuene med prosjektgruppemedlemmene da disse har «skoen på» og kjenner hvor den trykker. Her var alle opptatt av at *implementering* var utfordrende og at det var en ulempe at det var så mye *utskiftninger* i prosjektgruppa. Videre var de opptatt av at prosjektet tok *lang tid* og at det var *intern usikkerhet*.

Med bakgrunn av de overnevnte funnene har jeg reflektert over viktigheten av å definere hva slags type prosjektet er. Som tidligere beskrevet kan man argumentere for at Frida er et *mykt prosjekt* som kan karakteriseres som et *endringsprosjekt*. Dette har betydning for hvordan ledere kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter. På den ene siden viser Andersen (2018) til at myke prosjekter skal bidra til en tilstand i basisorganisasjonen, i Frida sitt tilfelle en bedre tilstand av samhandling med frivillige og basisorganisasjonen. På den andre siden forteller Söderlund (2005), samt Skyttermoen og Vaagasaar (2022) at hensikten med endringsprosjekter er å endre virksomhetens organisasjons- og arbeidsmåte, samt forbedre effektiviteten. Myke endringsprosjekter har høy grad av usikkerhet og mindre kontroll på hva som skjer. I tillegg har Frida suksesskriterier som er kvalitative og subjektive. Det er komplekst å være deltakende i et slikt prosjekt. En forlengelse av dette er en

refleksjon om hvor krevende det er å være prosjektleder i dette, med en matriseorganisering uten personalansvar for prosjektgruppemedlemmer som ikke kjenner hverandre fra før og som har fullt opp med sine ordinære arbeidsoppgaver. Det er relevant for problemstillingen at alle involverte kjenner til at prosjektlederens rolle er mer kompleks og krevende enn det som er normalt for en linjeleder som jobber i en hierarkisk struktur i et avgrenset område (Skyttermoen og Vaagasaar 2022).

For at ledere kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i myke prosjekter er det sentralt å kjenne til helhetstenkningen til det Andersen (2018) kaller for *pso-utvikling* (PSO). Prosjekt Frida skal ikke bare bidra til systemutvikling med ny digital løsning for samhandling med frivillige. Prosjektet skal også bidra til endring og utvikling på person- og organisasjonsnivå. En undring i dette er om de funnene som har kommet fram gjennom intervjuene handler om at det for lite vektning og balanse mellom disse tre elementene; person, system -og organisasjonsutvikling. En refleksjon jeg gjorde meg etter intervjuene var at lederne fra styringsgruppa var lite innom person –og organisasjonsutviklingen i sine betraktninger. De ønsket den tekniske løsningen implementert. Prosjektleder var innom dette i sitt intervju hvor vedkommende sa: «Styringsgruppa ønsker igangsetting, men organisasjonen er ikke klar for det». Det kan være at det er i dette perspektivet at prosjektgruppemedlemmene opplever ansvaret for implementeringen som utfordrende.

Når det gjelder implementering er det et tema jeg, uavhengig av denne prosjektoppgaven, har lagt merke til at ansatte i basisorganisasjonen har omtalt som krevende og vanskelig. Slik jeg tolker Andersen (2018) mener han at lederne i basisorganisasjonen med prosjekteier må ta eierskap og ansvar for implementering av løsningene og resultatene fra prosjektet. Bestillingen til Frida er at prosjektet skal implementere. Det kommer fram i intervjuene at prosjektmedlemmene opplever det som stressende. Kan det være at dette også er en faktor som fører til mange utskiftninger i prosjektgruppa?

5.4.3 Funn fra prosjektevalueringsskjema PEVS

Et hovedfunn fra PEVS var at 8 av 9 prosjektgruppemedlemmer ikke fylte ut hele undersøkelsen. Det kan tolkes som at de *ikke har nok kjennskap* til prosjektet til å besvare hele undersøkelsen. På en annen side kan dette også sees i sammenheng med funnet om at det er mange utskiftninger i prosjektet og at det til stadig er nye medlemmer som kommer inn i prosjektgruppa. Videre er det funn at prosjektgruppemedlemmene og prosjektleder sine besvarelser i PEVS viser en noe lav skåre på suksesskriteriene sammenliknet med de andre prosjektene som finnes i databasen til Andersen og Jessen. Når det er sagt viser Müller og Turner (2010) til at ingen av de ti suksesskriteriene har med seg ledelsesperspektivet hvor det relasjonelle aspektet står sentralt. En refleksjon i dette er at i et prosjekt som Frida, som kan defineres som et mykt endringsprosjekt, er *ledelse* en viktig del av *lederskapet* i balanse med delen av lederskapet som omtales som *styring* av prosjektet (Skyttermoen og Vaagasaar 2022).

5.4.4 Funn fra dokumenter

Funn fra dokumenter som er relevant for problemstillingen er at mandatet og styringsdokumentene ikke beskriver hva slags *type* prosjekt Frida defineres som. Ut fra teori fra Skyttermoen og Vaagasaar (2022), samt Söderlund (2005) vil man kunne definere Frida som et *endringsprosjekt*. Videre er prosjektet organisert som *matriseorganisering*. For at ledere skal kunne legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter er det viktig at alle involverte ledere har kompetanse om hva et endringsprosjekt er og hvordan en matriseorganisering vil påvirke de ansatte sin involvering i prosjektet. Ulempene med en matriseorganisering er ifølge Larson og Gray (2020) at det kan ta *lang tid* med denne organiseringen. Videre kan det bli en *kamp om ressurser* fordi prosjektmedlemmene har sin ordinære jobb i linja og leverer i prosjektet i tillegg til. Dette kommer fram i funn fra intervjuer også da informantene forteller om en usikkerhet om forventninger og til deres rolle i prosjektet og at det kan oppleves som stressende. En forlengelse ved dette er at prosjektmedlemmene forteller at de primært er opptatt av sine egne virksomheter inn i prosjektet.

På den andre siden kan dette handle om størrelsen til prosjektgruppa, som er 14 personer inkludert prosjektleder. Prosjektleder tok opp dette i intervjuet og

reflekterte over om det ville ha vært mer hensiktsmessig med en mindre prosjektgruppe og jobbe mer sektorielt gjennom organisasjonen istedenfor så bredt som Frida er organisert. Dette er relevant i forhold til problemstillingen fordi lederne på alle nivåer må være kjent med hvordan organiseringen av et prosjekt påvirker ansattes forutsetninger og deretter mestringsopplevelser i sitt arbeid med prosjekter. Larson og Gray (2020) sin forskning viser til at en *svak* matriseorganisering er vurdert til å være under effektiv og det kan argumenteres for at organiseringen av Frida er av svak matrise.

5.4.5 Funn fra observasjoner

Underveis i prosjektoppgaveperioden har jeg deltatt som observatør ved to prosjektgruppemøter. Et funn fra disse var at jeg observerte at flere av *prosjektgruppemedlemmene virket usikre* i møtene. Dette kan ha sammenheng med øvrige funn som at det har vært mange utskiftninger i prosjektet, usikkerhet til forventninger og roller, at man er opptatt av sine egne virksomheter, forventninger om implementering, at prosjektet tar lang tid og at de ikke har god nok kjennskap til prosjektet. Söderlund (2005) sin teori om prosjektkompetanse består av fire deler. Funn fra observasjoner kan i dette tilfellet handle om bestanddelen *teamarbeid*. Ved stadige utskiftninger i prosjektgruppa blir gruppa påvirket av dette. I Frida sitt tilfelle kommer det til uttrykk det som Söderlund (2005) kaller for teamarbeidets brister. Det som skjer her er at ved stadig nye prosjektgruppemedlemmer blir det utydelighet i ansvar og roller fordi gruppa består av medlemmer som er i ulike faser og har ulik kjennskap til prosjektet. Det fører til ineffektivitet, at prosjektet tar lengre tid og at det blir frustrasjon innad.

På en annen side oppstår det som Skyttermoen og Vaagasaar (2022) kaller for intern usikkerhet. Her er det viktig at nye prosjektgruppemedlemmer fases inn i prosjektet på en god måte. I dette perspektivet har linjeleder og prosjektleder et felles ansvar for å legge til rette for det. For at ansatte skal komme inn i prosjekter og oppleve mestring vil det være hensiktsmessig at linjeleder kjenner til prosjektet og bidrar til denne innfasingen. Dette er i tråd med det Söderlund (2005) diskuterer i delen av prosjektkompetansen som han kaller for *prosjektlederskap*. Et sentralt poeng i denne delen av organisasjonens prosjektkompetanse handler om kunnskapsintegrasjonen mellom de ulike lederne i organisasjonen. I Larvik

kommune sitt tilfelle er en refleksjon at det vil være hensiktsmessig å jobbe med prosjektlederskapet til lederne utenom PMO, slik at disse i større omfang vil kunne bidra til å legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter.

6 Konklusjon

Denne prosjektoppgaven har sett på hvordan ledere kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter. Utgangspunktet for dette har vært prosjekt Frida, som er et mykt prosjekt i Larvik kommune. Valg av metode har bidratt til at funn er blitt identifisert og blitt synlige i løpet av denne prosessen. For at ledere skal kunne legge til rette for at ansatte skal oppleve mestring i prosjekter, peker denne prosjektoppgaven på viktigheten av en helhetlig tilnærming til dette og sørge for at prosjektarbeidsformen gjennomføres på en kompetent måte i alle deler av organisasjonen. Hovedfunnene fra denne prosjektoppgaven er relatert til ansattes opplevelse av å jobbe i prosjektet. Dette er utfordringer med implementering, mange utskiftninger i prosjektet, usikkerhet i forhold til roller og forventninger, samt at prosjektet tar lang tid. Hvorfor det er mye utskiftninger i prosjektet fremkommer ikke av denne prosjektoppgaven. Dette kan være nyttig å se nærmere på da menneskene som er involvert i prosjektet er den viktigste ressursen.

Funnene som har kommet fram i prosjektoppgaven er relatert til prosjekt Frida. Et spørsmål er om dette er funn som kjennetegner de myke prosjektene i Larvik kommune generelt. Hvis så er tilfellet vil det kunne være viktig at ledere på alle nivåer kjenner til disse slik at de med denne kunnskapen kan legge til rette for at ansatte opplever mestring i prosjekter. Dette starter fra toppen i organisasjonen med porteføljestyriingsledelse (PPM). Videre handler det om en god og hensiktsmessig organisering av prosjektet med en klar gjennomføringsplan. Her er prosjektlederrollen og PMO sentral og funnene peker på at det er positiv utvikling på dette området etter omorganiseringen i 2020. Til slutt vil jeg løfte fram betydningen av PSO-utvikling, tenke helhetlig og ha en strategi for dette. En refleksjon er at det vil være hensiktsmessig å jobbe videre med å øke prosjektkompetansen i organisasjonen, involvere linjelederne og lykkes med det Söderlund sier: «Do the right projects and do the projects right!».

Litteraturliste

- Andersen, Erling S. (2018). *Prosjektledelse-et organisasjonsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnulf, Jan Ketil (2020). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Edmondson, A. C. (2003). *Speaking up in the operating room*. Journal of management studies. Blackwell publishing ltd.
- Kommuneplanens samfunnsdel. Larvik kommune sine nettsider. Datert 15.01.23. <https://www.larvik.kommune.no/media/9440/kommuneplanens-samfunnsdel-2020-2032.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Larson, E. & C. Gray (2020). *Project Management: the managerial process*. McGraw-Hill Education.
- Müller, Ralf. Digital forelesning 09.01.23.
- Müller & Turner (2010). *Project - oriented leadership*. London & New York: Routledge.
- Skyttermoen og Vaagaasar (2022). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Söderlund, J. (2005). *Prosjektledning & prosjektkompetens*. Malmö, Sverige: Liber.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Problemstilling:

Hvordan organiserer Larvik kommune myke prosjekter og hvordan opplever de involverte ansatte dette?

Jeg er interessert i å lære om:

- Prosjektorganiseringen
- Hvordan medarbeiderne har det med å jobbe i en slik prosjektorganisering

Bakgrunnen for at jeg har invitert deg til dette intervjuet er at jeg har startet på Prosjektledelse på BI. Som en del av utdanningsprogrammet skal jeg jobbe med en prosjektoppgave. I prosjektoppgaven følger jeg Prosjekt Frida her i Larvik kommune. I den fasen jeg er i nå ønsker jeg å intervju personer med kjennskap til prosjektet for å få mer kunnskap om det. Videre vil jeg rette meg mer mot en aktuell problemstilling. Jeg har planlagt å intervju 7 personer som kjenner til Frida. Jeg ønsker å ta opp intervjuet, slik at jeg kan lytte tilbake i etterkant. I tillegg vil jeg ta notater underveis i intervjuet.

Det jeg ønsker med prosjektoppgaven er å se på hvordan Larvik kommune bruker prosjektarbeidsformen til myke prosjekter og lære om det. Videre ønsker jeg å se på og lære hvordan medarbeidere har det med å jobbe på denne måten, i prosjekter. Det jeg har lært til nå er at prosjektgruppa er organisert ut fra en hybridløsning/matrise. Grunnen til at jeg ønsker å se på dette er fordi dette er viktig for oss å være kjent med eventuelle funn, slik at vi kan følge opp prosjektene og medarbeiderne på en god måte.

Da er vi klare for å sette i gang med intervjuet og jeg har forberedt noen spørsmål jeg vil stille deg:

Prosjektorganiseringen:

- Hva er din rolle i prosjektet?
- Hvordan ble du delaktig i prosjektet?
- Hvordan er prosjektet organisert slik du opplever det?

- Hva er fordelene med hvordan prosjektet er organisert?
- Hvordan kommer det til uttrykk synes du?
- Hva er ulempene med hvordan prosjektet er organisert?
- Hvordan kommer det til uttrykk synes du?

Den ansattes opplevelse av å jobbe med prosjektet:

- Hvordan er det, ut fra din rolle, å jobbe i dette prosjektet?
- Hva er det positive med å jobbe i dette prosjektet?
- Hva er utfordringene med å jobbe i dette prosjektet?

Oppsummering

- Hvis du skulle oppsummere det vi har snakket om nå. Hva vil du spesielt legge vekt på og trekke fram ut fra din rolle?

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Jeg har nå invitert deg til intervju nr 2 i forbindelse med min prosjektoppgave på studiet Prosjektledelse som jeg går på BI. Bakgrunnen til at jeg har invitert deg til dette intervjuet er at jeg ønsker å gå dypere inn i to av ulempene som informantene belyste i intervjurunde nr 1. Jeg intervjuet totalt 7 personer. 4 fra prosjektgruppa, 2 fra styringsgruppa og prosjektleder. Alle prosjektgruppemedlemmene jeg intervjuet trakk fram *utskiftninger i prosjektgruppa og implementering* som ulemper. Disse temaene kom også fram i noen av de andre intervjuene. Jeg ønsker dermed å gå dypere inn i disse to funnene fra intervjurunde nr 1:

- utskiftninger i prosjektgruppa
- implementering

For å gjøre det ønsker jeg å benytte en metode som heter rotårsaksanalyse. På engelsk heter den 5 times why. Det gjøres ved at jeg stiller deg spørsmålet *hvorfor* etter dine svar 5 ganger, slik at vi kommer ned til den reelle årsaken til hvorfor det er en ulempe.

Da er vi klare til å starte og vi begynner med utskiftninger i prosjektgruppa:

Hvorfor er utskiftninger i prosjektgruppa en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er implementering en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Hvorfor er det en ulempe?

Svar:

Vedlegg 3: Kartleggingssamtale porteføljeansvarlig

Kartleggingssamtale med porteføljeansvarlig

1. Hvordan jobber Larvik kommune med prosjekter?
2. Hvordan er forholdet mellom prosjekteier og deg som porteføljeansvarlig?
3. Hvordan jobber avdelingen din, tjenstedesign og kvalitetsutvikling?
4. Hvordan er Larvik kommune sin prosjektkultur? (holdning/forståelse)
5. Hvordan er Larvik kommune sin prosjektmodenhet?

Vedlegg 4: Prosjektervalueringsskjema PEVS

PROSJEKTEVALUERINGSSKJEMAET
PEVS

Et opplegg for evaluering av et prosjekt

av

professor Erling S. Andersen

og

professor Svein Arne Jessen

På de neste sider finner du 60 utsagn som du kan se på som uttalelser om ditt prosjekt. Gjennom å ta stilling til dem, får du fram en god beskrivelse av situasjonen i prosjektet.

Undersøkelsen kan brukes til å vurdere kvaliteten på de forskjellige delene eller fasene i prosjektarbeidet. Du kan sammenlikne ditt prosjekt med andre prosjekter.

Hvis flere fyller ut skjemaet, får du et grunnlag for å sammenlikne din oppfatning med andre aktørers oppfatning.

Utfyllingsinstruks

Du tar stilling til de forskjellige utsagnene gjennom å sette en ring rundt det tallet som best indikerer din enighet med utsagnet.

Skalaen er definert slik:

Helt uenig
Meget uenig
Litt uenig
Litt enig
Meget enig
Helt enig

Følgende eksempel kan illustrere:

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Prosjektet har klare og entydige mål

Dette svaret viser at du er meget enig i at prosjektet har klare og entydige mål.

A. PROSJEKTKONSEPTET

Om prosjektets formål og mål	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet har klare og entydige mål	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets formål (hensikt, begrunnelse) er klart beskrevet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets formål og mål er akseptert av alle som er involvert i prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Hvis prosjektet når målene sine, gir det en særdeles ønsket utvikling i den virksomheten som skal bruke resultatene fra prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle sentrale aktører i prosjektet har hatt anledning til å gi uttrykk for sitt syn på prosjektets hensikt og ambisjon	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Det er helt klart definert hva som er prosjektets avslutningspunkt	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____, _____
-------------------	---------------------------	-----------------------------------

Om prosjektets rammebetingelser

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets tidsmessige og økonomiske rammebetingelser er klart beskrevet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
De kvalitetsmessige kravene i prosjektet er klart beskrevet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets sentrale aktører vet hvem som har bestemt rammene for prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
De framtidige brukernes ønsker og behov er diskutert og klart formidlet til prosjektets sentrale aktører	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet inngår i en strategisk eller taktisk satsning	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets mål og rammer blir endret hvis interne eller eksterne forhold gjør det nødvendig	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____, _____
-------------------	---------------------------	-----------------------------------

PROSJEKTPLANLEGGINGEN

Om prosjektets overordnede plan

	Helt uenig			Helt enig			Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet har en enkel og forståelig overordnet plan med klare milepæler	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Planen er basert på en prosjektstrategi, som er valgt etter en vurdering av flere alternativer	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Planen blir oppfattet som en klar forpliktelse fra alle sentrale aktører	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Den overordnede planen viser hvem som har ansvar og myndighet for å lage detaljplanene	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle sentrale aktører har deltatt i utarbeidningen av planen eller hatt anledning til å påvirke den	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Planens ressursbehov er forenlig med kapasiteten i de organisasjonene som skal avgi ressurser til prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____, _____
-------------------	---------------------------	-----------------------------------

Om prosjektets detaljplaner

	Helt uenig			Helt enig			Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Detaljplanene viser hvilke aktiviteter hver prosjektdeltaker har ansvaret for	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Detaljplanene er kvalitetskontrollerte av andre enn dem som har laget dem	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Detaljplanene er akseptert og forstått av alle som skal utføre aktiviteter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle de organisasjonene som er involvert i prosjektet har akseptert å stille ressurser til rådighet i henhold til detaljplanene	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle nøkkelpersoner har deltatt i den detaljerte prosjektplanleggingen innenfor sitt kompetanseområde	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Det er brukt velegnede dataverktøy eller andre	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

hensiktsmessige hjelpemidler i
planleggingen

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

C. PROSJEKTORGANISASJONEN

Om den formelle prosjektorganisasjonen

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	
Prosjektet har et formelt organisasjonskart som beskriver hele prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet har et ansvarskart eller en annen framstilling som viser hvilket ansvar og hvilken myndighet de enkelte aktørene i prosjektet har	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle aktørene er motiverte for å delta i prosjektet i henhold til organisasjonsplanen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet er klart avgrenset mot og samordnet med andre prosjekter og aktiviteter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektorganisasjonen er sikret mot dobbeltarbeid og "huller" i arbeidet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Det er god sammenheng mellom prosjektets planer (det prosjektet skal gjøre) og prosjektets organisering (den måten ansvar og myndighet er fordelt på)	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

Om den uformelle prosjektorganisasjonen

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	
Prosjektet arbeider etter den beskrevne organisasjonsmodellen, det vil si at det ikke er prinsipielle avvik fra den vedtatte modellen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle kan, hvis det er behov for det, ta kontakter på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektlederen kjenner prosjektets nøkkelpersoner godt	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets overordnede organer (f.eks. toppledelsen i bedriften, styringsgruppen, prosjektlederen) er tilgjengelige for prosjektets sentrale aktører om nødvendig	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Kontakten mellom de forskjellige aktørene i prosjektet er etablert gjennom et oppstartsmøte eller annen type av teambyggende virksomhet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Den enkelte utøver kan påvirke både beslutningene og rollene i prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

PROSJEKTUTFØRELSEN

Om prosjektets aktivitetsutførelse

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Aktiviteten er utført nøyaktig slik de er beskrevet i prosjektplanen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Gjennomføringstiden for aktiviteten er som beskrevet i prosjektplanen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektdeltakerne er lojale overfor kvalitetskravene for de enkelte aktiviteter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektdeltakerne er lojale overfor kostnadsanslagene for de enkelte aktiviteter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
All nødvendig ekspertise er tilgjengelig på de tidspunktene prosjektplanen viser	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Det er god sammenheng mellom den enkelte prosjektdeltakers kompetanse og det utførelsen av aktivitetene krever	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

Om beslutningene i prosjektet

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektlederens overordnede instans (for eksempel styringsgruppen, oppdragsgiveren eller liknende) har en aktiv og støttende holdning til prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektets nøkkelpersoner har anledning til å delta i alle viktige beslutninger	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektlederen er en dyktig og effektiv beslutningstaker	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Alle de nødvendige beslutningene for effektiv framdrift blir tatt	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektlederen har stor selvstendighet i den daglige driften av prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet har en klar og gjennomtenkt møteplan for alle involverte organer	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

PROSJEKTKONTROLLEN

Om prosjektets tekniske og økonomiske styring

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Det blir benyttet et veltilpasset dataverktøy eller et annet velegnet metodeopplegg i prosjektstyringen							<input type="checkbox"/>
Prosjektet har en prosjekthåndbok eller et annet styringsverktøy som følges på en fornuftig måte							<input type="checkbox"/>
Prosjektutførelsen er preget av kvalitetsbevissthet							<input type="checkbox"/>
Prosjektet har klare opplegg for hvordan avvik fra planlagt tidsforbruk og kostnad drøftes og behandles							<input type="checkbox"/>
Prosjektet utfører nødvendige konsekvensanalyser ved større tekniske og økonomiske avvik							<input type="checkbox"/>
Det er klart forstått når styringsgruppen, oppdragsgiveren eller andre overordnede organer skal involveres i prosjektstyringen							<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

Om prosjektets interne og eksterne kommunikasjon

	Helt uenig				Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
Prosjektet har gode interne informasjons- og kommunikasjonsopplegg							<input type="checkbox"/>
Prosjektets eksterne interessenter blir tilfredsstillende informert om prosjektets løpende framdrift							<input type="checkbox"/>
Prosjektdeltakerne er flinke til å informere hverandre om situasjonen i prosjektet når det er nødvendig							<input type="checkbox"/>
Den uformelle kommunikasjonen i prosjektet er god							<input type="checkbox"/>
Prosjektet har en møtevirksomhet som sikrer god informasjonsutveksling							<input type="checkbox"/>
All nøkkelinformasjon blir samlet inn og distribuert på en god måte							<input type="checkbox"/>

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

PEVS - Sammenlikningsgrunnlag

Fraktil	Formål og mål	Rammebetingelser	Overordnet plan	Detaljplaner	Formell org.	Uformell org.	Aktivitet utførelse	Beslutninger	Øk. og teknisk styring	Intern og ekstern komm.
100	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
90	5.54	5.33	5.17	5.00	5.17	5.33	5.00	5.33	5.00	5.33
80	5.33	4.83	4.67	4.67	4.83	5.17	4.67	5.00	4.56	5.00
70	5.00	4.80	4.50	4.33	4.50	5.00	4.50	4.83	4.33	4.83
60	4.85	4.50	4.17	4.00	4.19	4.83	4.25	4.67	4.00	4.50
50	4.67	4.40	4.00	3.83	4.00	4.67	4.00	4.50	3.67	4.33
40	4.50	4.25	3.83	3.50	3.67	4.33	3.83	4.33	3.50	4.00
30	4.31	4.17	3.60	3.33	3.33	4.17	3.50	4.00	3.17	3.83
20	4.00	3.83	3.17	3.00	3.00	3.93	3.20	3.67	2.67	3.50
10	3.67	3.50	2.83	2.50	2.50	3.67	2.83	3.17	2.33	3.00

Denne oppstillingen viser hvor godt ditt prosjekt gjør det på visse kritiske suksessfaktorer i forhold til andre norske prosjekter. Hvis oppstillingen for eksempel viser 70% for en bestemt kritisk suksessfaktor, så betyr det at prosjektet ditt er bedre enn 70% av alle norske prosjekter som finnes i vår database på dette området, men dårligere enn de beste 30%.

	Prosjektkonseptet		Prosjektplanleggingen		Prosjektorganisasjonen		Prosjektutførelsen		Prosjektkontrollen	
	Formål og mål	Rammebetingelser	Overordnet plan	Detaljplaner	Formell org.	Uformell org.	Aktivitet utførelsen	Beslutningene	Den teknisk-økonomiske	Kommunikasjonen
100										
90										
80										
70										
60										
50										
40										
30										
20										
10										

	Predikert resultat
0,31 x Beslutninger	
0,23 x Aktivitetsutførelse	
0,15 x Teknisk og økonomisk styring	
0,18 x Rammebetingelsene	
0,11 x Intern og ekstern kommunikasjon	
Sum	

Fraktil	Resultat
100	6.00
90	5.41
80	5.20
70	5.00
60	4.89
50	4.67
40	4.40
30	4.20
20	3.80
10	3.40

Fraktil	Predikert resultat
100	
90	
80	
70	
60	
50	
40	
30	
20	
10	

Denne oppstillingen viser hvor gode resultater prosjektet antakelig vil oppnå. Den viser en prognose for resultatene basert på det som er situasjonen for de kritiske suksessfaktorene sammenliknet med tidligere erfaringer fra ca. 300 norske prosjekter. Tolkningen av prosenttallene er at 70% betyr at resultatet for ditt prosjekt blir bedre enn 70% av alle prosjektene som finnes i vår database, men dårligere enn de beste 30%.

Med resultater tenker man her vidt. Begrepet innbefatter både at prosjektet kommer i mål til rett tid og innenfor budsjett, at prosjektets produkter blir tatt i bruk og at prosjektmedarbeiderne har lært og utviklet seg gjennom prosjektarbeidet.

Hvis prosjektet har kommet så langt at du har en oppfatning om hva resultatene blir, kan du fylle ut skjemaet nedenfor.

PROSJEKTETS RESULTATER

Om prosjektets resultater

	Helt uenig				Helt enig			Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektet blir ferdig til rett tid	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektet blir fullført innenfor de økonomiske rammer	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektet blir fullført med planlagt kvalitet på resultatene	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektets resultater er allerede eller vil bli tatt i bruk	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektet vil av alle impliserte bli oppfattet som en suksess	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektdeltakerne har utviklet seg menneskelig og faglig gjennom prosjektet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektdeltakerne vil etter prosjektet være enda mer motiverte til å delta i prosjektarbeid	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektets erfaringer vil bli oppsummert i en erfaringsrapport og/eller i et avslutningsmøte	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Alle relevante dokumenter knyttet til prosjektarbeidet vil bli samlet på et lett gjennfinnelig sted	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
Prosjektets organisasjon vil bli oppløst på en klar og akseptert måte	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	

Sum: _____	Antall svar: _____	Gjennomsnitt: _____ , _____
-------------------	---------------------------	------------------------------------

Fraktil	Resultat
100	6.00
90	5.41
80	5.20
70	5.00
60	4.89
50	4.67
40	4.40
30	4.20
20	3.80
10	3.40

Fraktil	Din vurdering	Predikert resultat
100		
90		
80		
70		
60		
50		
40		
30		
20		
10		

Denne oppstillingen viser hvor gode resultater prosjektet antakelig vil oppnå. Den viser både din oppfatning av hva som blir resultatene og en prognose for resultatene basert på det som er situasjonen for de kritiske suksessfaktorene sammenliknet med tidligere erfaringer fra ca. 300 norske prosjekter. Du får et bilde av om du er for optimistisk eller for pessimistisk i din vurdering av de framtidige resultatene.