

Reflection ¹Report for Investigation-based project Assignment.

Learning in Project-based Organizations

Altera Infrastructure

Submitted by 10170, 10124, 10164

Group Number: 10

¹ Reflection is “the practice of periodically stepping back to ponder the meaning to self and to others in one's immediate environment about what has recently transpired” Raelin, J. A. (2001). "Public Reflection as the Basis of Learning." *Management Learning* **32**(1): 11–30. A reflective practitioner is a person capable of learning, acting and adapting to environments, someone who is constantly seeking to widen their experience and knowledge by adapting their manner of work in the profession. Someone who always learns through what they do, and who continually combines action with reflection on what has been done.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	3
2. Refleksjon rundt vår prosjektledelsesinnsats.....	3
3. Evaluering av prosjektets effekt (Project success).....	5
3.1. Resultatenes målgruppe	5
3.2. Resultatenes kvalitet.....	5
4. Prosjektets suksesskriterier.....	6
4.1. Prosjektledelses suksess.....	7
4.2. Prosess-suksess	7
4.3. Prosjektsuksess	7
5. De viktigste lærdommene fra prosjektet basert på kollektiv erfaring	8
6. Refleksjon over situasjoner der læring og avlæring var avgjørende for å lykkes med prosjektet	9
7. Anerkjennelser.....	11
Vi ønsker å rette en takk til Alteras ansatte for sin samarbeidsvillighet og deltakelse i intervjuer og observasjoner. Vi ønsker også å takke faglærer Bassam Hussein for lærerike forelesninger og tilgjengelighet via e-post.	
8. Referanser	11
9. Vedlegg 1: Pre report: B) Empirical Investigation – Project Plan.....	11
9.1. Bakgrunnsinformasjon.....	11
9.2. Prosjektets mål.....	12
9.3. Forberedelser	13
9.3.1. Risiko	13
9.4. Potensielle interessenter	15
9.5. Tidsplan for prosjekt	15
9.6. Suksessfaktorer	16
9.7. Roller og ansvar i prosjektet	17
9.8. Kommunikasjonsplan.....	18

10.	Vedlegg 2: Report for Investigation-based project Assignment	19
10.1.	<i>Sammendrag</i>	21
10.2.	<i>Introduksjon</i>	21
10.3.	<i>Relevant litteratur</i>	22
10.4.	<i>Metode</i>	24
10.4.1.	Intervju	24
10.4.2.	Deltakende observasjon	24
10.5.	<i>Funn</i>	25
10.5.1.	Funn 1: Forutsetninger for kunnskapsdeling	25
10.5.2.	Funn 2: Standardisering av prosedyrer og rutiner	26
10.5.3.	Funn 3: Svekket samarbeid mellom prosjektledere og linjeledere	26
10.6.	<i>Diskusjon og konklusjon</i>	26
10.6.1.	Implikasjon 1: Kunnskapsdeling som avgjørende suksessfaktor	26
10.6.2.	Implikasjon 2: Ulemper ved utydelig prosjektorganisering	27
10.7.	<i>Referanser</i>	27
10.8.	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	28

1. Introduksjon

Vi tok på oss oppgaven å lage en empirisk report om Altera Infrastructure Production (AIP) som prosjektorganisasjon, og se på måter de kan ta med seg læring og modeller fra tidligere og fremtidige prosjekter inn i fremtiden. Planen var å få gjennomført intervjuer, samt gjøre observasjoner, innad i AIP for å se hvordan de jobber med sitt nyeste og største prosjekt. Intervjuene kunne også gi ett overblikk over hvordan de tidligere prosjektene var gjennomført, og om de hadde hatt noe overføringsverdi. Vi tok på oss denne oppgaven grunnet en person fra gruppen, også er ansatt i nevnt firma. Det var derfor relevant, og gunstig med valg av (AIP) som prosjekt fokus da vi kunne bruke enkle midler, som intervju og observasjon, uten at det hadde spesiell risiko for å ikke få svar, eller bruke lang tid på å hente data.

2. Refleksjon rundt vår prosjektledelsesinnsats

Organiseringen av prosjektet var vellykket fra start, og holdte inn hele veien. Det var en god forståelse at få personer på gruppen kunne komme med utfordringer. Dette førte til at det ble valgt en likedelt leder og arbeidsfordeling. Etter hvert som prosjektet gikk, og intervjuer og observasjoner i firmaet skulle gjøres, ble det litt mer ansvar for personen som jobber i firmaet. Men det ble senere tilpasset etter at intervjuene og observasjonen var gjennomført. Grunnen til at denne modellen fungerte så bra som den gjorde, var at alle deltagerne på gruppen var innforstått med deres arbeidsoppgave, og villig til å godta den. Det ble gitt likestilte arbeidsoppgaver, selv om den ene person kanskje fikk litt mer ansvar naturlig. På grunn av at alle jobbet med like store arbeidsoppgaver, var det god motivasjon i gruppen, og alle var villige til å jobbe effektiv, og med kvalitet.

Hoved risikoen med prosjektet var å finne tidspunkt for møter, og muligheten til å gå igjennom oppgaven. Siden to av deltageren på gruppen hadde jobb, og den ene hadde en 100% stilling, var det utfordrende og finne tider som passet. Dette var hoved risikoen til prosjektet, og kunne ha ledet til at prosjektet ikke ble ferdigstilt innen den gitte tiden. Dette løste seg ved at møtene ble kortet ned, og hadde mer fokus på å fordele oppgaver gruppemedlemmene kunne jobbe med når de hadde tid. Dette ga muligheten til fleksibilitet, og reduserte risikoen for at tid kunne bli en mangel. En til stor risiko var forskjellen på gruppemedlemmene. Bare 2/3 av gruppen kjente til hverandre fra før, og hadde samme studie. Dette kunne skapt ett kommunikasjon problem, eller en forventnings mangel. Løsningen på dette ble ett tidlig møte, som var lengere enn de andre som ble holdt senere under prosjektet. Der fikk gruppemedlem en følelse på hvordan man kunne kommunisere, og det ble lettere å kommunisere på senere møter.

I pre-reporten ble det satt vekt på en kommunikasjons plan, der det ble spesifisert hva man skulle gå for med tanke på møter, og informasjonsflyt. Denne planen inneholdt blant annet ett punkt med møter hver uke, noe som falt ifra etter første uke. Dette var på grunn av manglene tid fra samtlige deltagere, da alle har både flere fag innad i studiene, samt noen av deltagerne har jobb. Når det er sagt, var kommunikasjonen under møtene bra, og veide opp for manglene møter underveis i prosjektet. Alle i gruppen hadde en god forståelse av de oppgavene som ble gitt til dem, og arbeidsoppgavene ble utført på en effektiv og bra måte. Det ble også stilt ett høyere kommunikasjons krav til gruppemedlemmet som jobber på AIP, men dette gjorde det lett og kommunisere med tredjeparten i prosjektet. Dette reduserte risikoen for trege svar, og lange utsettelse på grunn av mangel på tilbakemeldinger.

Gruppen klarte å holde seg til de fleste suksess kriteriene som ble satt i planleggingsfasen. Som for eksempel å sette tydelige og realistiske mål. Det ble tidlig satt i gang arbeidsoppgaver til hvert enkelt medlem, disse ble fulgt og alle fikk en god forståelse for det temaet de hadde fått tildelt. Dette er en av hoved suksessfaktorene til dette prosjektet, da det ble mye lettere med improvisasjon på kommunikasjons delen. Kommunikasjon var den eneste av suksess kriteriene som ikke holdt helt mål. Denne falt litt sammen som nevnt tidligere, på grunn av andre prioriteringer, som for eksempel skole og jobb. Dette var en urealistisk suksess kriterium, men på grunn av realistisk mål, klarte gruppen fint å improvisere på denne delen, og kommunikasjonen hentet seg inn. Det samme går under planleggingen, der det var lett å forholde seg til en enkel plan, da man hadde satt realistiske og tydelige mål. Det var en plan for hva som skulle gjøres når, men oppgaven tok lengere tid enn planlagt. Dette løste seg da også bra på grunn av gruppens egenskap til å improvisere, ut ifra de første lagde planene. Planene ble endret på, og oppgaven ferdigstilt. Under overvåkning og kontrollering, samt samarbeid og tilpasningsevne, ble det satt opp punkter som fungerte veldig bra. Gruppen fikk fordelt oppgavene så og si jevnt, og med en ledelse struktur, som ga alle på gruppen like mye autoritet, ble det lett og holde styr på hva som ble gjort under prosjektet. Det er vel og merke at dette kan ha fungert siden gruppen var bare tre personer, hadde gruppen vært større, ville denne løsning fort ha gjort ting rotete.

Please evaluate the degree of your support to the following statement (group-based evaluation):

We evaluate our project management effort as successful

Scale	Strongly Disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
Your response				X	

3. Evaluering av prosjektets effekt (Project success)

3.1. Resultatenes målgruppe

Målgruppen for disse prosjektresultatene ser ut til å være personer innen selskapet som er ansvarlige for å forbedre organisatoriske praksiser knyttet til kunnskapsdeling, standardisering av prosedyrer og rutiner, og samarbeid mellom prosjektledere og linjeledere. Dette kan omfatte toppledelsen, prosjektledere og andre interessenter som er involvert i implementeringen og ledelsen av prosjekter innen organisasjonen. Funnene peker på utfordringer og potensielle hindringer for effektiv kunnskapsdeling, standardisering av prosesser og samarbeid, og antyder områder der forbedringer kan gjøres for å øke organisatorisk effektivitet.

3.2. Resultatenes kvalitet

Først og fremst vil vi evaluere metode brukt for datainnsamling og analyse og hvorvidt disse er tilstrekkelig. Når det gjelder valg av metode fungerte deltakende observasjon og dybdeintervju godt sammen, da vi fikk sett hvorvidt uttalelsene i intervjuene stemte overens med hva som faktisk ble gjort. Når det gjelder utvalget av intervjuobjekter var det viktig å innhente informasjon fra flere deler av organisasjonen, ikke bare ansatte som jobbet i et konkret prosjekt. Dette er for å få flere og bredere innsikt. Et utvalg bestående kun av prosjektorganisasjonen ville hatt utfordringen at de jobber såpass tett at de fort har samme virkelighetsforståelse, som ekskluderer for eksempel basisorganisasjonens behov og mangler. Det ville vært hensiktsmessig og hatt desto flere intervjuer, men her satt ressurser noen begrensninger for hvor stort datagrunnlag vi fikk samlet inn.

Funnene våre er begrunnet i utsagn fra intervjuene samt observasjoner fra prosjektene, men også litteratur fra emnet. For å kunne legge frem funnene og konklusjonene på en ryddig og systematisk måte, valgte vi å tydeliggjøre funnene, implikasjonene og tiltakene.

En svakhet med metoden vil kunne være at interne ansatte ikke tør å uttrykke sine ærlige meninger dersom de veier negativt for selskapet. Det virker tilsynelatende som at intervjuobjektene var åpne og ærlige og derfor også delte utfordringer selskapet sto ovenfor som prosjektorganisasjon. Dette kan grunne i at vi var tydelig på anonymitet og mulighet til å trekke seg.

Please evaluate the degree of your support to the following statement (group-based evaluation):

We evaluate the quality of our final results as outstanding

Scale	Strongly Disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
Your response				X	

4. Prosjektets suksesskriterier

Ifølge Hussein (2018) refererer suksesskriterier til de faktorer som avgjør hvorvidt prosjektet kan ansees som en suksess eller fiasko i ettertid.

Prosjektets viktigste suksesskriterier har vært følgende..

- **Planlegging, samt tydelige og realistiske mål** ble en suksessfaktor i prosjektet fordi medlemmene alltid visste hva som skulle til for å nå neste mål.
- Den **hierarkiske strukturen**, eller heller fraværet av den, var veldig gunstig for fleksibiliteten og mentaliteten til teamet. Mentaliteten og engasjementet til teamet var sterkt fordi hver persons mening og stemme ble vurdert som like viktig.
- **Koordinering/relasjon til interessenten** var et av prosjektets suksessfaktorer. Det var svært fordelaktig å ha et gruppemedlem som jobbet i selskapet slik at vi unngikk lange perioder uten kommunikasjon med selskapet. Noe som kunne vært en risikofaktor var at selskapet tok på seg et til stort prosjekt, noe som påvirket arbeidsmengden i stor grad. Det var perioder hvor det var vanskeligere å få gjennomført intervjuene, men på grunn av internkommunikasjonen oppsto ikke noen kritiske utsettelse.

De to første punktene var forventet og også satt som suksessfaktorer i tidlig fase av prosjektet. Imidlertid har punkt 3, koordinering/relasjon til interessenten kommet frem som et sentralt suksesskriterium underveis og sett i ettertid av prosjektet.

4.1. Prosjektledelses suksess

- Prosjektet ble ferdigstilt innen satt tidsfrist for gjennomføring. Dette til tross noen forsinkelser, internt i gruppen, samt knyttet til tid for gjennomføring av intervjuer. Forsinkelsene kan ikke defineres som kritiske for å nå det overordnede målet og tidsfristen, og defineres dersom som vellykket tross disse.
- Prosjektets mål er blitt oppnådd. Målet med prosjektet var å kartlegge lærdommer fra et prosjekt til nye prosjekt i selskapet Altera Infrastructure Production.
- Prosjektet ble ferdigstilt innenfor budsjett, i form av antall timer nedlagt i emnet. Også når det gjelder fordeling av arbeidstimer til hvert enkelt medlem.

4.2. Prosess-suksess

Prosjektets deltakere opplever prosessen som generelt god. Dette til tross noen utfordringer knyttet til samarbeid og kommunikasjon da deltakerne periodevis så seg nødt å prioritere andre skoleprosjekter eller jobb. Det var her vår gode planlegging og tydelige mål fungerte som et hjelpemiddel. I tillegg resulterte det ikke en urettferdig fordeling av arbeidsmengde, da deltakerne hadde hver sine perioder hvor andre prioriteringer tok plass. Dette førte til en generell forståelse for hverandre og derfor også aksept for at deltakerne måtte prioritere individuelt.

4.3. Prosjektsuksess

Effektmålet med dette prosjektet var å sørge for at lærdommer fra tidligere prosjekter videreføres til fremtidige prosjekter. Dette ble desto viktigere ettersom at selskapets potensielle nye prosjekt ble igangsatt i parallell med det nevnte prosjektet. Det ble derfor desto viktigere for selskapet å effektivisere samkjøringen, samt organisere prosjektene på en effektiv måte. Vi ser derfor at resultatmålene grunner i hovedsak i konseptuelle leveranser med etablering av arbeidsprosesser, slik som organisering og samarbeid mellom prosjektene. Effektmålet anser vi som vellykket.

5. De viktigste lærdommene fra prosjektet basert på kollektiv erfaring

I dette avsnittet skal vi drøfte rundt hvilke råd vi ville ha gitt til studenter som skal jobbe med lignende prosjekter. Disse rådene er basert på vår kollektive erfaring som gruppe gjennom semesteret, og tar for seg det vi mener er smart å tenke på når man skal jobbe med lignende prosjekter. Det er verdt å nevne at vi har vært en mindre gruppe enn flertallet, slik at noen av rådene kan være vanskeligere å lykkes med for større grupper. Likevel mener vi at rådene vi nå skal ta for oss vil være nyttige å være bevisste over.

Det vi mener er det aller viktigste rådet er at man alltid må starte prosjektet med nøye planlegging. Vårt råd er at man setter av det første møtet med prosjektgruppen til å legge en grundig og gjennomtenkt plan. Det anbefales at man som gruppe lager en felles plan som blant annet inkluderer gjøremål, tidsfrister til hver oppgave, og ansvarsområder for hvert enkelt gruppemedlem. Det rådes å strukturere gjøremålene skriftlig, slik at man kan holde oversikt over alle delene i prosjektet. Det er et godt råd å lage en felles kalender som deles ut til gruppemedlemmene, slik at man får oversikt over alt som skal gjøres.

Vi lærte at om man legger en grundig plan, vil det være vanskeligere å utsette gjøremål, og det ble enklere å ha jevnt arbeid med prosjektet. Om man har satt tidsfrister som gruppemedlemmene har blitt enige om, vil man forplikte seg til å forholde seg til disse. Vi lærte også at selv om man setter frister, bør det være åpenhet og rom for å si ifra om man ikke klarer å innfri disse og fullføre oppgavene innen gitt frist. Vår erfaring tilsier at det er bedre å ta kontakt med de andre gruppemedlemmene og komme til felles løsning, enn at noen leverer et dårlig resultat fordi de ikke har nok tid. Vår erfaring i løpet av prosjektarbeidet tilsier at god planlegging reduserte nivået stress, og hjalp oss med å fullføre del ulike delene i prosjektet til gitt tidsfrist.

For å levere et best mulig prosjekt må man ha best mulig kommunikasjon. Vårt råd er at samarbeid, og opprettelse av gode kommunikasjonskanaler er en av de viktigste brikkene i alle prosjekt. Vi anbefaler at man tidlig oppretter en Teams-kanal og en Messenger-gruppe for å opprettholde jevn og tydelig kommunikasjon.

Vi lærte at ved å ha en felles kommunikasjonskanal og jevnlig møter over nett ble det lettere å holde oversikt over hvem som skulle gjøre hva, og hvem som hadde ansvaret for de ulike

oppgavene. Slik forsikret vi oss om at alle forsto hva oppgavene var, og at vi kunne gjennomføre prosjektet på en god måte.

Vår erfaring tilsier at det er fordelaktig å opprette en mer uformell Messenger-gruppe i tillegg til en Teams kanal. På Messenger var det enklere og lavere terskel for gruppemedlemmene å ta opp problemer og ting man var usikre på. Da ble det enklere for prosjektgruppen å skape en kultur der man kunne være direkte og åpne i tilbakemeldinger, og hjelpe hverandre med store og små problemer. Dette er de viktigste rådene vi ønsker å gi til andre studenter basert på vår erfaring som gruppe.

6. Refleksjon over situasjoner der læring og avlæring var avgjørende for å lykkes med prosjektet

Læring og avlæring er viktig for å lykkes i et prosjekt. Særlig når det oppstår utfordringer og behov. Dette krever at man tilpasser seg, eller er nødt til å lære nye ferdigheter for å håndtere dette på best mulig måte. Denne delen ber oss om å reflektere over læring og avlæring. Vi skal nå se på hva vi trengte å lære for å håndtere de utfordringene som oppsto undervis i prosjektoppgaven. Vi skal også reflektere over hva vi trengte å avlære for å lykkes med prosjektet vårt.

Den første situasjonen der læring var veldig avgjørende for å lykkes med prosjektet, var å tilegne oss nok relevant kunnskap. I hovedsak dreide dette seg om å gjøre god nok research om temaet vi valgte å skrive om. Dette gjaldt også for utførelsen av «pre-report». For å levere en god oppgave var alle medlemmene nødt til å få en dypere og mer detaljert forståelse av emnet. Vi manglet nødvendig kunnskap for å utføre prosjektet. Derfor var det viktig å lære om emnet vi skulle jobbe med. Eksempler på dette var å studere relevant teori og bakgrunn for prosjektet vi skrev om.

Et av gruppemedlemmene hadde allerede god kunnskap om emnet, så hun måtte godta en rolle der hun måtte forklare og «undervise» oss om emnet. For dette gruppemedlemmet var det viktig å ha en positiv holdning med litt ekstra tålmodighet i perioden vi andre leste oss opp på emnet. For dette gruppemedlemmet var det viktig å være tålmodig frem til vi andre hadde fått satt oss inn i emnet og tilegnet oss mer kunnskap om prosjekttemaet.

En annen konkret praksis og ting vi var nødt til å lære mer om var den kvalitative metoden, deltagende observasjon. Vi benyttet oss av forskningsmetoden deltagende observasjon for å utføre

prosjektet. Vi var nødt til å lære mer om hvordan man mest effektivt benyttet seg av denne metoden, og tips til å få mest ut av denne metoden.

Det var også noen situasjoner der avlæring av avgjørende for å lykkes med prosjektet vårt. En av holdningene vi måtte forkaste tidlig var ønsket om å ha mest mulig ansvar alene over sluttresultatet. Dette er et gruppeprosjekt, og skal lære oss hvordan et prosjektteam effektivt jobber mot et felles mål. Så en praksis vi måtte avlære var å endre måten vi var vant til å jobbe på.

Vi har alle mest erfaring om å ha hovedansvaret alene, så vi måtte alle akseptere at vi var et team som skulle samarbeide om et felles resultat. Vi har også utviklet en holdning om at alt arbeid og kommunikasjon ikke trenger å skje fysisk. Mye av arbeidet og kommunikasjon har skjedd over Teams og andre digitale kanaler. Vi har fått styrket evnen til å stole på andre, og bedret samarbeidsevnen. Vi har erfart at avlæring av vanen om å jobbe mest individuelt har ført til nyttig kunnskap om at teamarbeid er effektivt og gir gode resultater.

En annen spesifikk holdning vi måtte endre i tidlig fase var at vi hadde en noe negativ holdning til arbeidsmengden. Siden vi var færre gruppemedlemmer enn andre grupper, følte vi at arbeidsmengden kunne bli litt stor i emnet. Denne holdningen kunne ha ført til at vi hadde fått det vanskelig med å fullføre prosjektet på en god måte. Vi måtte jobbe med å endre innstillingen, og ved hjelp av god planlegging og kommunikasjon fikk vi laget en god plan og struktur før å gjennomføre prosjektet. Da fikk vi en positiv innstilling, og skjønnte at det var overkommelig.

For å kort oppsummere så er dette de mest sentrale elementene vi følte vi måtte lære og avlære for å utføre prosjektet på en vellykket måte. Det viktigste var å tilegne oss nok ny kunnskap, og legge en god plan for prosjektet før vi startet. Det var også viktig å avlære holdningen om at selvstendig arbeid er best, og finne en god måte å samarbeide på. Slik ble kommunikasjonen effektiv og ingen misforståelser oppsto.

7. Anerkjennelser

Vi ønsker å rette en takk til Alteras ansatte for sin samarbeidsvillighet og deltakelse i intervjuer og observasjoner. Vi ønsker også å takke faglærer Bassam Hussein for lærerike forelesninger og tilgjengelighet via e-post.

8. Referanser

Hussein, B. (2018). The Road to Success: Narratives and Insights from Real-Life Projects, Fagbokforlaget.

9. Vedlegg 1: Pre report: B) Empirical Investigation – Project Plan

Prosjektplanen skal beskrive hvordan prosjektet skal utføres og tidsrammene over oppgavene. Prosjektplanen vil fungere som en veiledning for de involverte i prosjektet og gi en klar oversikt over hva som må gjøres og innenfor hvilken tidsfrist for å oppnå prosjektmålene. En sentral faktor i prosjektplanen er at den er realistisk, detaljert og fleksibel slik at man kan håndtere uventede utfordringer som kan oppstå i løpet av prosjektet.

Prosjektplanen gir et tydeligbilde over hva som skal gjøres, hvem som er ansvarlig for de ulike oppgavene og når det skal gjøres. Planen vil også hjelpe teammedlemmene med å forstå hva som forventes av dem.

9.1. Bakgrunnsinformasjon

Altera Infrastructure Production er en del av Altera Infrastructure og tilhører den delen av organisasjonen som designer, leverer og drifter FPSOer for sine olje- og gasskunder. Selskapet har de siste årene hatt færre plattformer i operasjon, og behøvde derfor gjøre en rekke organisasjonsendringer for å styrke selskapets prosjektteam. Dette innebar nedbemanning i operasjonsavdelingene og oppbemanning av prosjektkompetanse. Formålet var å reorganisere seg for å fokusere på å vinne nye prosjekter, noe som var essensielt for selskapets videre overlevelse.

I januar 2023 vant de sitt største prosjekt noensinne. Kunden er Equinor for oljefeltet Rosebank på britisk sokkel. Utfordringene selskapet står ovenfor er å finne nok og riktige ressurser for å møte kundens behov. Det er mangel på internkompetanse etter nedbemanningen og arbeidsledigheten er lavere enn på mange år.

Til tross for at dette prosjektet er stort, har selskapet behov for å vinne flere prosjekter i fremtiden. Det brukes en rekke ressurser til forhandlinger med potensielle kunder. Fremtiden ser lys ut for flere lignende prosjekter. Konkret er det et prosjekt som har en rekke likheter med Rosebank-prosjektet, men en helt annen tidshorisont. Første olje er planlagt allerede desember 2024. Behovet for å benytte allerede etablerte prosesser og lærdommer fra Rosebank-prosjektet er derfor kritisk da tiden jobber mot.

9.2. Prosjektets mål

Prosjektets utløsende faktor kan besvares innenfor kategoriseringen alle de fire kategoriene;

- 1) løse et problem som finnes nå,
- 2) hindre et fremtidig problem,
- 3) oppnå et forretningsmål og
- 4) utnytte muligheter.

Hovedbegrunnelsen ligger i de tre sistnevnte, men første punkt, å løse et problem som finnes nå, kan også besvares dersom man ser til at prosedyrer, prosesser eller lignende som opprettes nå kan brukes både i det pågående prosjektet, men også i fremtidige. Derfor ser vi til punkt fire som er å utnytte muligheter, en har nå en mulighet til å etablere prosesser og prosedyrer som også kan brukes i fremtidige prosjekter.

Formålet med dette prosjektet er å kunne møte kundenes behov på en tilfredsstillende og kostnadseffektiv måte. Effektmålet med dette prosjektet er å sørge for at lærdommer fra tidligere prosjekter vil videreføres til fremtidige prosjekter for å dra stordriftsfordeler og effektivisere kostnader. Fokuset i dette prosjektet vil derfor være å kartlegge prosesser og kunnskap som bør videreføres i en slik form at den kan adapteres i andre lignende prosjekter. Denne undersøkelsen er svært viktig for å ta vare på - og videreutvikle det arbeidet som allerede er lagt ned, og som vil legges ned i prosjektets fremtid.

Resultatmålene for prosjektet vil både være håndfaste og konseptuelle leveranser. Håndfaste slik som dokumenter (templates etc.), systemer (managementsystem etc.), men også konseptuelle leveranser som etablering av arbeidsprosesser (samarbeid, møteplaner) men også

modeller for eksempelvis terms & conditions for ansatte som velger å flytte i prosjektets ulike faser.

9.3. Forberedelser

For å gjøre de nødvendige observasjonene, må man sette seg inn i hvordan firmaet bruker ressursene, og hvilke verdier de setter til arbeidet. Man må lære hvordan produktene bruker, og vite om maskinene og deres bruksområder. For å oppnå læringen med dette må man sette seg inn i firmaet og snakke med de ansatte. Både de ansatte i ledelsen og de som jobber på de ulike avdelingene.

9.3.1. Risiko

Risiko	Konsekvensgrad	Tiltak
Menneskelig Risiko		
Mannskap med for liten kompetanse skaper havari på skip	Høy	Gi opplæring og ansette personer med mere kompetanse
Dødsfall på sjø, som følge av person faller på havet, eller noe skjer på båten	Høy	God HMS kursing. Ansette HMS ansvarlige
Dårlig motivasjon blant de ansatte på havet	Middels	Sette inn tiltak på båtene for å øke motivasjon.
Teknisk Risiko		
Teknisk feil skaper havari på ett skip	Høy	Leie inn personer til å gå over båtene
Teknisk feil på utsyr	Lav	Opplæring av mannskap til å gjenkjenne feil
Kommunikasjons risiko		
Dårlig kommunikasjon med nytt firma (Equinor)	Lav	Sette inn noen som er ansvarlig for kommunikasjon
Et nytt prosjekt som skal starte i slutten av året som	Middels	Effektivisere, og se på hvordan samkjøre begge

kan/vil overlappe med dette prosjektet		prosjektene med minst mulig konflikt
Andre risikofaktorer		
Utsettelse av prosjektet fra Equinor på grunn av press fra miljøorganisasjoner	Lav	Gjøre mest mulig miljø sikre tiltak
Økende priser på drivstoff	Lav	Finne aktører som er villig til å konkurrere om å supplere med drivstoff

Prosjekt: Lever, drifte og transportere FPSO til Equinor sitt arbeid på Rosebank feltet

1. Forskning og forslag

- a. Beste mulig måten å gå frem med prosjektet på
 - i. Søke rundt på fremgangsmåter som har blitt gjort tidligere, både i Equinor og i Altera Infrastructure Production
 - ii. Intervjue eksperter som har drevet med ledelse innen FPSO og kjenner til hvordan man skal forholde seg til arbeidet rundt det.
- b. Hvordan er det prosjektet kommer til å bli nå.
 - i. Intervjue de ansatte ved Altera
 - ii. Lage en spørreundersøkelse som er tilgjengelig for hele firmaet
 - iii. Lege en analyse av de dataene som blir produsert av firmaet fra tidligere prosjekter
- c. Hva trengs å gjøres.
 - i. Vurdere analysene og dataene gitt fra intervjuene og spørreundersøkelsene
 - ii. Sette i gang en brainstorming eller debatt for å få ny kunnskap og høre andre muligheter

2. Forbedringer som kan gjøres

- a. Gi mere trening og kurs for å heve kompetansen til de ansatte
- b. Ansette noen med høyere kompetanse, som også kan virke som en læringsplattform for de andre som jobber der.

3. Evaluering

9.4. Potensielle interessenter

Vi kan se at dette prosjektet har tre potensielle interessenter:

- Studentene
- Kursansvarlig
- Andre som potensielt skal lese rapporten

Kursansvarlig har både stor innflytelse, samt interesse for prosjektet i den grad at han har satt opp kursets struktur og innhold.

Sett i et større bilde vil disse funnene også nå andre potensielle interessenter. Disse er Alteras kunder, både dagens kunder, men også fremtidige kunder. Dette med bakgrunn i at leveransen vil kunne forbedres dersom prosjektteamet kan bruke ressurser på andre områder. Andre interessenter er Alteras ansatte, som gjennom å etablere prosesser som kan videreføres i andre prosjekter vil kunne få en mer berikelsesrik arbeidshverdag, uten å måtte finne opp hjulet på nytt i fremtidens prosjekter. Sett i et større bilde vil også staten være en potensiell interessent sett til økte arbeidsplasser.

9.5. Tidsplan for prosjekt

Vi har valgt å sette opp en tidsplan med ulike deloppgaver, når de skal være ferdig, samt hvem som er ansvarlig. Noen av deloppgavene går over flere uker. Planen er delt inn i oppgave, hvem som er ansvarlig, status og fargen blå symboliserer når oppgaven skal gjøres. Planen ser slik ut:

	Oppgave	Ansvarlig	Status	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Uke																
	Dannelse av prosjektgruppe og utdeling av oppgaver	Alle														
	Valg av type produkt for gruppeoppgave	Alle														
	Lage prosjektplan	Alle														
	Bestemme oss for tema	Alle														
	Levere prosjektplan	Alle														
	Studie og undersøkelse rundt valgt tema	Alle														
	Ta kontakt med intervjuobjekter	Ina														
	Lage intervjuguide til intervjuobjekter	Alle														
	Avholde intervju	Ina og Anders														
	Fordele oppgaver til rapport	Alle														
	Skrive rapport	Alle														
	Slutføring og ferdigstilling av rapport	Alle														
	Levere hovedoppgave	Alle														

9.6. Suksessfaktorer

Suksessfaktorene spiller en viktig rolle på om prosjektet blir sett på som vellykket eller ikke. Suksessfaktorene vil ofte variere i stor grad avhengig av hvilken type prosjekt det er, og målene til prosjektet. Suksessfaktorene vil ofte si noe om ledelse, kommunikasjon, planlegging og risikohåndtering. Faktorene er et hjelpemiddel for å identifisere de viktigste faktorene som vil hjelpe til med å oppnå prosjektmålene. De vil også hjelpe teamet med å minimere risiko for feil og andre problemer som kan hindre at prosjektet blir vellykket.

Vi har satt opp følgende suksessfaktorer som vi skal bruke når vi skal planlegge og gjennomføre prosjektet for å oppnå best mulig resultat:

1. Tydelige og realistiske mål
 - Målene vi skal sette oss for prosjektet skal være definerte mål som er realistiske, målbare og oppnåelige. Dette vil hjelpe oss å håndtere problemer, og om det oppstår uventede ting i løpet av prosjektet.
2. God kommunikasjon
 - Tydelig og regelmessig kommunikasjon er svært viktig for å forsikre oss om at alle involverte vet hva som skal gjøres og på hvilken måte det skal gjøres. Slik sikrer vi at vi får en bra gjennomført oppgave som henger sammen. Vi skal opprette kommunikasjonskanal over Teams og Messenger for at det skal være enkelt å ta opp spørsmål, komme med tilbakemeldinger og løse problemer raskt.
3. Planlegging
 - Vi skal legge en detaljert og strukturert plan. Dette er nødvendig slik at vi vet hva som skal gjøres og hvordan vi ligger an. Planen vi kunne hjelpe å administrere prosjektet effektivt og oppnå målene og resultatet vi ønsker oss. Planen skal være realistisk og målbar.
4. Risikohåndtering
 - Vi skal tenke over risikofaktorene slik at vi kan arbeide med identifisering og håndtering av risikofaktorer for å minimere uforutsette hinder som kan føre til at prosjektet blir mindre vellykket.
5. Overvåking og kontrollering

- Vi skal ha regelmessig kontrollmøter for prosjektets fremgang for å kunne identifisere og fikse problemene som oppstår tidligst mulig fase. Slik kan vi hindre usikkerhet og feil angående arbeidet.

6. Samarbeid og tilpasningsevne

- Vi skal alle samarbeide og arbeide mot de satte målene med likt lederskap. Vi skal også kunne tilpasse oss endringer og uforutsette hendelser underveis i prosjektet for å kunne skape mest mulig suksess ved prosjektets slutt. Vi skal også ha likt arbeid utover gruppemedlemmene og bidrag fra alle.

9.7. Roller og ansvar i prosjektet

Prosjekter er ofte store og omfattende slik at de krever at mange personer samarbeider for å oppnå et felles resultat og mål. Antall roller og ansvarsområder er tilpasset etter prosjektets størrelse, omfang og mål. Det som går igjen i alle prosjekt er at man må forsikre seg om at alle involverte forstår sin rolle og sitt ansvar.

Hos større prosjekter er ofte vanlige roller prosjektleder, prosjektmedarbeidere, kunden, stakeholdere og teamledere. Prosjektlederen er ansvarlig for å planlegge, organisere og følge opp prosjektet. Prosjektlederen har det overordnede ansvaret. Prosjektmedarbeiderne er ansvarlige for å utføre de oppgavene som er tildelt av prosjektlederen. Kunden er den som bestiller prosjektet. Stakeholdere er personer eller organisasjoner som er direkte eller indirekte berørt av prosjektet.

I vårt prosjekt vil rollefordeling og ansvar i prosjektet i stor grad bli preget av at vi er få på gruppen. Vi vil ha litt udefinerte roller der vi alle har like mye arbeid og lederansvar. Vi vil ha et flatt hierarki der vi ikke utnevner en prosjektleder, men at vi heller har likt ansvar i å planlegge og organisere prosjektet. Vi vil alle være prosjektmedarbeidere med likt ansvar og like stor arbeidsmengde. Vi har derimot valgt å dele inn i ulike ansvarsområder ved siden av at vi alle er prosjektmedarbeider med likt ansvar.

Ina har fått utdelt rollen som stakeholder-koordinator med ekstra ansvar i å samhandle og opprettholde kontakt med interessentene som skal gi oss viktig informasjon for oppgaven. Anders har fått oppgaven som tidsplanleggingsansvarlig. Hovedoppgavene vil være å følge

opp at tidsfristene blir holdt og ferdigstillelse skjer i tide. Marthin er ansvarlig kvalitetssikring. Han vil i tillegg til de felles oppgavene ha ansvaret for å sjekke at alle krav og mål er tilfredsstilt på en god måte.

Navn	Ansvar
Anders	Prosjektmedarbeider og tidsplanlegging
Ina	Prosjektmedarbeider og stakeholder-kontakt
Marthin	Prosjektmedarbeider og kvalitetssikring

9.8. Kommunikasjonsplan

Kommunikasjonsplanen identifiserer hvordan kommunikasjonen i løpet av prosjektet vil utveksles. En slik plan vil hjelpe til å holde oversikt over samarbeidet i prosjektløpet. En godt utformet kommunikasjonsplan kan bidra til å forhindre misforståelser og konflikter i teamet. Den vil også bidra til at alle involverte er oppdatert om prosjektets status, fremdrift og endringer.

Kommunikasjonsplanen vi har utarbeidet er bestående av at vi skal ha ukentlige møter enten over Teams eller fysisk. Der vil vi diskutere fremdrift og eventuelt ta opp spørsmål om ting vi lurer på. Her vil vi ta en statusvurdering på hva vi har fått gjort, hvordan vi ligger an og hva som må gjøres i uken som kommer. Vi har avtalt at møtene i hovedsak skal skje digitalt siden det passer best for gruppen som helhet. Utenom de ukentlige møtene er det opprettet kommunikasjonskanal via Messenger der vi kan hjelpe hverandre med mindre spørsmål og usikkerheter rundt oppgaven. Her skal det være lav terskel for å ta opp spørsmål og tanker om prosjektet.

Alt av skriftlige dokument og innhold til oppgaven vil bli lastet direkte opp i Teams slik at gruppen kan se hva de andre skriver om. Kommunikasjon til faglærer og andre interessenter er det i hovedsak Ina som ansvaret for, men om det er mindre spørsmål kan de tas opp i forelesning med faglærer av gruppemedlemmene som er der om det lar seg gjøre.

Vi har satt opp følgende kommunikasjonsplan:

Hvem	Hva	Frekvens	Kanal
------	-----	----------	-------

Team	Fysisk eller digitalt møte	Ukentlig	Møterom/Teams
Team	Mindre spørsmål/problemer	Når nødvendig	Messenger
Foreleser	Spørsmål om prosjektet	Når nødvendig	I forelesning eller via e-post
Stakeholdere	Informasjon og spørsmål	Når nødvendig	E-post/Fysisk

10. Vedlegg 2: Report for Investigation-based project Assignment

Report for Investigation-based project Assignment.

Learning in Project-based Organizations

Altera Infrastructure

Submitted by 10170, 10124, 10164

Group Number: 10

10.1. Sammendrag

Vi tok på oss oppgaven å lage en empirisk report om Altera Infrastructure Production (AIP) sitt prosjekt, og se på måter de kan ta med seg læring og modeller fra tidligere og fremtidige prosjekter inn i fremtiden. Planen var å få gjennomført intervjuer, samt gjøre observasjoner, innad i (AIP) for å se hvordan de jobber med sitt nyeste og største prosjekt. Intervjuene kunne også gi ett overblikk over hvordan de tidligere prosjektene var gjennomført, og om de hadde hatt noe overføringsverdi. Vi tok på oss denne oppgaven grunnet en person fra gruppen, også er ansatt i nevnt firma. Det var derfor relevant, og gunstig med valg av (AIP) som prosjekt fokus da vi kunne bruke enkle midler, som intervju og observasjon, uten at det hadde spesiell risiko for å ikke få svar, eller bruke lang tid på å hente data.

10.2. Introduksjon

Altera Infrastructure Production (AIP) er en del av Altera Infrastructure og tilhører den delen av organisasjonen som designer, leverer og drifter Floating Production Storage og Offloading eller FPSOer for sine olje- og gasskunder. Selskapet har de siste årene hatt ansvaret for færre plattformer, de trengte derfor en rekke organisasjonsendringer for å styrke selskapets prosjektteam. Dette innebar nedbemanning i operasjonsavdelingene, samt oppbemanning av ønsket prosjektkompetanse. Formålet var å reorganisere seg for å fokusere på å vinne nye store prosjekter, noe som var essensielt for selskapets videre overlevelse. I januar 2023 vant de sitt største prosjekt noensinne. Kunden var Equinor, og ansvaret var oljefeltet Rosebank på britisk sokkel.

Utfordringene selskapet står ovenfor nå er å finne de riktige ressursene for å møte Equinors behov. Nedbemanningen skapte en mangel på internkompetanse, og siden arbeidsledigheten er lavere enn på lenge kan dette føre til utfordringer. Til tross for at dette prosjektet er stort, har selskapet behov for å vinne flere prosjekter i fremtiden, og det brukes en rekke ressurser for å kommunisere med eventuelle prosjektpartnere. og fremtiden ser lys ut, det er et prosjekt som har en rekke likheter med Rosebank-prosjektet, men en helt annen tidshorisont. Første runde med olje er planlagt allerede desember 2024. Behovet for å benytte allerede etablerte prosesser og lærdommer fra Rosebank-prosjektet er derfor kritisk da tid er en manglende ressurs.

Prosjektets utløsende faktorer er;

- 1) løse problemer som finnes nå,
- 2) hindre fremtidige problemer,
- 3) oppnå et forretningsmål
- 4) utnytte muligheter.

Formålet med dette prosjektet er å finne faktorer og fremgangsmåter som møter kundenes behov på en tilfredsstillende og kostnadseffektiv måte.

Effektmålet er å sørge for at lærdommer fra tidligere og fremtidige prosjekter blir videreført, for å dra stordriftsfordeler samt effektivisere kostnader.

Fokuset i dette prosjektet vil derfor være å kartlegge prosesser og kunnskap som bør videreføres i en slik form at den kan lett adapteres i andre lignende prosjekter.

Resultatmålene for prosjektet vil både være håndfaste og konseptuelle leveranser. Håndfaste slik som dokumenter (templates etc.), systemer (management system etc.), men også konseptuelle leveranser som etablering av arbeidsprosesser (samarbeid, møteplaner) men også modeller for eksempelvis terms & conditions for ansatte som velger å flytte i prosjektets ulike faser.

10.3. Relevant litteratur

I dette kapittelet gis et sammendrag av relevant litteratur om emne for oppgaven vår.

Ifølge Hussein kan organisasjoner defineres som, en gruppe mennesker som må koordinere sine oppgaver for å imøtekomme organisasjonens mål. Ved et prosjekt deler vi opp i tre ulike organisasjonsstrukturer. Disse er funksjonellstruktur, prosjektstruktur og matrisestruktur. Hovedforskjellen på disse strukturene er i hvilken grad beslutningsansvaret er fordelt.

I organisasjonen vi ser på har de en matrisestruktur, der prosjektledere og linjeledere deler på autoriteten, og de fordeler ressursene. Organisasjonen har en struktur med sterk autoritet hos prosjektleder, og samarbeider med linjelederne. Medarbeiderne i organisasjonen deltar i flere aktiviteter og områder ettersom det er behov for det. Den mest sentrale faktoren ved strukturen er at prosjektene blir gjennomført med ressurser som tilhører flere avdelinger, og at koordineringen skjer på prosjektnivå, men med forskjellig innblanding fra linjelederne.

Matrisestruktur kan være delt inn i tre ulike grader. Dette er avhengig av hvordan autoriteten mellom prosjektleder og linjeleder er fordelt. I vår organisasjon er det sterk autoritet hos prosjektleder. Der vil si at prosjektet har en dedikert prosjektleder som har økt grad beslutningsmyndighet. Likevel har prosjektlederen god koordinering med linjelederen og de har et samspill mellom seg.

Hussein trekker frem at fordelene med en slik struktur er at man får en effektiv utnyttelse av ressursene ved at man kan hente inn nok ansatte ved behov, og utnytter derfor organisasjonens samlede ressurser på en god måte. Det vil også være fordelaktig ved at det gir gode muligheter for tilgang til linjens tverrfaglige kompetanse. Ved bruk av denne strukturen kan ressursene deles av mange prosjekter samtidig og det gir stor fleksibilitet.

På den andre siden er ulempene at det kan gi dårlig utnyttelse av ressursene som er allokert til prosjektene. Ressursene har flere ledere å forholde seg til, og arbeiderne kan oppleve stor arbeidsbelastning siden de har flere prosjekter samtidig.

Altera organiserer prosjektene i stor grad med matrisestruktur, men samtidig så er samarbeidet til linjelederne svekket. Dette gjør at de ligger en plass mellom matrisestruktur og selvstendig prosjektorganisasjon.

Selvstendig prosjektorganisasjon kjennetegnes ved store, komplekse prosjekter med flere virksomheter involvert og krevende kunder. Ulemper er at det kan være vanskelig å lykkes med erfaringsoverføring tilbake til virksomheten. Det oppstår ulike kulturer og avstand mellom prosjekt og linjen. På den andre siden er fordeler at det er mulighet for raske beslutninger i prosjektet ved behov.

Et annet kjennetegn ved Altera er organisatorisk kompleksitet. Ifølge Hussein forklares dette som en av flere dimensjoner som forårsaker komplikasjoner i prosjekter. Hos noen prosjekter er resultatet veldig stor og består av flere komponenter og underleveranser. Prosjektene til Altera krever bidrag fra flere personer, ulike avdelinger, underleverandører, samt både interne og eksterne ressurser.

Prosjekter vil som regel bli gjennomført innenfor noen begrensninger. Eksempel på slike begrensninger kan være tid, ressurser og kvalitetskrav. For Altera kan disse begrensningene være tid, og antall ansatte som kreves for å gjennomføre prosjektet.

Dette er de tekniske faktorene som påvirker prosjekter. Det finnes også en rekke menneskelige faktorer som påvirker om et prosjekt blir vellykket. Dette kaller vi for organisatoriske kulturelle faktorer. I Altera er det til enhver tid menneskelig interaksjon. Det er derfor viktig at man styrer denne slik at det slår positivt ut for prosjektet. De faktorene som legger til rette for dette er tillit, engasjement og normativ konformitet. Ledelsen må skape tillit hos sine ansatte, og skape engasjement. Dette vil gi de ansatte en følelse av tilhørighet, og oppgavene man jobber med. Dette vil øke motivasjonen, og gi et bedre resultat.

Normativ konformitet handler om å «innordne seg normer som gjelder i en gruppe». Når enkeltindivider ønsker å bli akseptert, og unngå sosial avvisning, er det lett at vi ender opp med å mene det alle andre mener. Dette er negativt, og vil føre til tap av nytenking og økt motstand mot endringer. Det er derfor viktig å ha fokus på ledernes påvirkning på kulturen. Toppledelsens fokus setter grunnlaget for normativ konformitet. For Altera er det sentralt at

kunnskapsoverføring verdsettes i gruppen, for om det ikke er det vil ikke dette bli prioritert hos de ansatte.

10.4. Metode

Datainnsamlingen skjedde ved bruk av kvalitative metoder. Det ble benyttet intervju og deltakende observasjon.

Valget av forskningsmetode er gjort på bakgrunn av oppgavens formål. I dette kapittelet diskuterer vi årsak til valg av forskningsmetodene og evaluering av disse. Det presenteres hvilke forskningsmetoder vi har benyttet. I hovedsak benyttet vi oss av kvalitative metoder og studie av relevant litteratur. Datainnsamlingen skjedde primært ved bruk av kvalitative metoder, der vi benyttet oss av intervju, deltakende observasjon og studie av relevant litteratur.

Kvalitativ metode er en forskningsmetode som benytter seg av innsamling av data. I motsetning til kvantitativ metode som bruker tall og statistikk, så fokuserer kvalitativ metode på å samle inn tekst og bilder for å beskrive og analysere data. Hensikten med å bruke kvalitative studier var å oppnå en dyp kunnskap og et helhetlig bilde av emnet. Denne metoden krever grundig datainnsamling og analyse for å forsikre at forskningen er troverdig. (Grønmo, 2023). Vanlige kvalitative forskningsmetoder er intervju, observasjon og analyse av litteratur.

10.4.1. Intervju

Det ble gjennomført intervju med prosjektleder, linjeleder fra basis-organisasjonen og en ansatt som jobber kombinert i prosjektet og i baseorganisasjonen. Bakgrunnen for valg av intervjuobjekter var å få bredest mulig innsikt og forståelse for hvordan organisasjonen fungerer som prosjektorganisasjon. Intervjuene ble gjennomført av et gruppemedlem, som jobber i samme selskap, og kunne lett få kontakt med de som er involvert i prosjektet. Det ble sendt ut meldinger, samt gjennomført fysiske og digitale intervju. Intervjuene ble tatt opp, og funnene fra intervjuene ble lastet opp i ett felles dokument på Teams.

Valg av intervju som forskningsmetode var på grunn av enkel tilgang til de som var involvert i prosjektet. Gjennom å gjennomføre intervju, og da flere, ble det lett å få oversikt over hvordan prosjektene gjennomføres. Ulempen er at dette er ansatte som jobber med prosjektet, det kan da være vanskelig å få frem de negative punktene. Da det kan hende de ansatte ikke er villige til å snakke ned arbeidsplassen sin. Det er også avhengig av at folk er villig til å sette av tid til å bli intervjuet. Innsamlingen av data kan fort bli både kvantitativ og kvalitativ, noe som er en fordel, da dette er ett prosjekt med mange faktorer. Samtykke og personvern er noe av det som må settes sterkest i fokus, da dette er personer som stiller frivillig. De blir derfor spurt om de vil være anonyme, og informert om muligheten til å trekke seg når som helst. Vi valgte å bruke dybdeintervju (Tjora, 2021, s. 159-160) da dette ga en enkel intervjustruktur, som det ville være mulig å svare utfyllende på.

10.4.2. Deltakende observasjon

Gjennom tre og en halv måned har vi benyttet deltakende observasjon ved å ha et gruppemedlem som jobbet i et av selskapets prosjekter.

Deltakende observasjon er en forskningsmetode som benyttes for å studere et emne. Metoden innebærer at man deltar aktivt i det området som studeres, gjør observasjoner og danner et bilde ut fra egen deltakelse. Dette kan være i form av å delta i relevante samtaler og aktiviteter. Metoden deltakende observasjon gjorde det mulig for oss å få en god forståelse av fagområdet fra innsiden. (Grønmo, 2020)

Sett med et kritisk blikk har gjennomføringen noen ulemper, ved at deltakende observasjon ble gjennomført i forbindelse med aktivt arbeid i prosjektet kan bias ha oppstått. Det kan være en utfordring å se prosjektet utenfra. En annen faktor er at det kunne med fordel blitt gjort på en mer strukturert og planlagt måte, men ulempen ville da vært at observatørens nærvær kunne bevisst eller ubevisst ha påvirket objektet. Dette kunne ført til uriktige funn.

Denne metoden ble benyttet i tillegg til intervjuer ettersom folk ikke alltid gjør som de sier eller nødvendigvis sier alt de gjør. Denne metoden ble derfor et bra alternativ for å supplere intervjuene. Man kunne dermed dobbeltsjekke om funnene i intervjuene stemte, eller om de ikke nådde mål. Formålet var derfor å få et bredere blikk og oversikt over organisasjonen og prosjektet. Dette er en skjult observasjon (Tjora, 2021, s.70).

Ett problem som også kan oppstå ved bruk av denne metoden, er mangel på kunnskap, eller erfaring. Noe som vil medføre at personen som gjennomføre observasjonene ikke klarer å trekke ut data av den informasjonen han eller hun ser. I dette prosjektet kan vi se litt vekk fra dette problemet, da vår observatør er selv ansatt, men vi kan ikke se bort ifra at noe av informasjonen ikke har blitt plukket opp, da det er forskjellige kompetanse nivåer innad i firmaet. På denne metoden stiller det også høye etiske krav, noe som legger skjult observasjon i en gråson. Siden de som deltar frivillig i en studie har ett krav om å bli informert om hvordan de kan trekke seg, og hva som skjer med dataen. På grunn av at man ikke kan informere deltageren om dette så bli det enda viktigere å ta hensyn til person dataen man håndterer, og krave om å holde informasjonen anonym ble enda viktigere (Tjora, 2021, s.92-96)

Ved bruk av disse to metodene, og studie av relevant litteratur dannet vi grunnlaget for å løse oppgaven på best mulig måte.

10.5. Funn

Under undersøkelsen kom det frem følgende funn knyttet til selskapets pågående prosjekter:

Funn 1: Forutsetninger for kunnskapsdeling

Funn 2: Mangel på standardisering av prosedyrer og rutiner.

Funn 3: Svekket samarbeid mellom prosjektledere og linjeledere

10.5.1. Funn 1: Forutsetninger for kunnskapsdeling

Det første funnet innebærer forutsetninger for kunnskapsdeling mellom prosjektene og i selskapet som helhet. De kulturelle faktorene i organisasjoner skapes i stor grad av lederne. Intervjuobjekt 3 sier følgende: *“Transfers of lessons learned should, in general, be advocated from top to bottom.. Key priority is that the top management should be key pushers of this process”*. Dette kan tyde på at toppledelsen ikke legger til rette for kunnskapsdeling i form av at dette ikke kommuniseres som et fokusområde. Basert på utsagn og observasjon kan dette være en konsekvens av mangel på ressurser. I perioder sterkt preget av

ressursbegrensninger kan slike viktige faktorer som kunnskapsdeling både bevisst og ubevisst bli nedprioritert av toppladelsen.

10.5.2. Funn 2: Standardisering av prosedyrer og rutiner

Det andre funnet handler om standardisering av prosedyrer og rutiner. Selskapet bruker programmene PIMS og Synergi for å dokumentere funn. Som nevnt av intervjuobjekt 1 *“PIMS was very helpful in identifying risk from Rosebank (project X) that may be transferred to Baleine (project Y)”*. Formålet er å dra nytte av et prosjekt til et annet, også prosjekter som går i parallell. Prosessen rundt ligger altså til rette, det jobbes med å etablere fler og fler rammeverk.

Følgende utsagn kommer imidlertid av intervjuobjekt 2: *“Utfordringen ligger i at vi har vært underbemannet i lang tid, og nå bemanner inn konsulenter som er erfarne, men vi finner det vanskelig å få de til å benytte våre allerede etablerte prosedyrer ...”*. Det å hente kompetanse utenfra kan være en stor fordel fordi man får inn eksterne kunnskap fra ansatte som har vært i lignende prosjekter for andre arbeidsgivere. Intervjuobjekt 2 tillegger:

“... Jeg er sikker på at konsulentene ønsker å bidra med sin kunnskap til å forbedre prosedyrene våre, men slik vi er organisert nå har de ikke ressurser nok, i form av tid og ledernes tilretteleggelse”. Problemet er at prosjektet har så stor grad av begrensninger i form av tid og ressurser slik at selskapet får ikke utnyttet seg av den eksterne kompetansen på et langsiktig plan. For å utnytte denne fordelingen må det være ressurser nok til at konsulentene i samarbeid med baseorganisasjonen skal kunne forbedre de etablerte prosedyrene med innspill fra konsulentenes eksterne kompetanse.

10.5.3. Funn 3: Svekket samarbeid mellom prosjektledere og linjeledere

Det tredje funnet viser en periodevis svekkelse i samarbeidet mellom prosjektledere og linjeledere i organisasjonen. I utgangspunktet ønsker prosjektene å inkludere linjelederne i prosesser slik som rekruttering for å sikre riktig rekruttering i et langsiktig perspektiv. Intervjuobjekt 2 uttaler: *“Vi har tilfeller hvor vi har måttet selektere på bakgrunn av kandidatens tilgjengelighet, og må derfor nedprioritere linjeleders behov”*. Det viser seg at enkelte prosjekter har så stort tidspress at linjeledernes involvering blir nedprioritert i rekrutteringssammenheng.

Uttalelsen fra intervjuobjekt 3: *“In some cases the project manager has so much decision-making authority that even if the line managers strongly disagree, the project’s needs will be the priority”* kan tyde på mangel på samarbeid mellom prosjektleder og linjeleder gjennom deres prioriteringskonflikt. Konsekvensen av dette kan være at prosjektlederen har et begrenset perspektiv på selskapet som helhet, og dermed ubevisst nedprioriterer viktige faktorer.

10.6. Diskusjon og konklusjon

De tre funnene i foregående kapittel resulterer i følgende implikasjoner med påfølgende tiltak:

10.6.1. Implikasjon 1: Kunnskapsdeling som avgjørende suksessfaktor

Funn 1 og 2 sier noe om at kunnskapsdeling er en kritisk suksessfaktor for å nå prosjektet og organisasjonens helhetlige mål, men at det likevel ikke alltid nødvendigvis er prioriteten for toppladelsen, spesielt i perioder med begrensede ressurser. Det manglende fokuset på

kunnskapsdeling kan føre til en kultur der læring fra tidligere prosjekter ikke verdsettes, og feil blir gjentatt. For å snu denne trenden kan prosjektleder og toppledelsen sette i gang følgende handlingsalternativ:

Tiltak 1: Tydelig kommunisere viktigheten av kunnskapsdeling. Understreke hvordan deling av erfaringer kan forbedre prosjektresultater og hjelpe organisasjonen med å unngå kostbare feil. Dette innebærer involvering fra toppledelsen slik at kommunikasjonen er fra top-bottom.

Tiltak 2: Skape en kunnskapsdelingskultur gjennom å oppmuntre teammedlemmene til å dele erfaringer og beste praksis. Dette innebærer også oppmuntre til bruk av å logge funn i verktøyene som PIMS og Synergi (referert til funn 2: standardisering av prosedyrer og rutiner).

Tiltak 3: Allokere ressurser for å sørge for at kunnskapsdelingsaktiviteter slik som opplæring, dokumentasjon og kommunikasjonsverktøy blir gjennomført. Punkt 2 vil ikke fungere dersom det ressursene prioriteres deretter.

10.6.2. Implikasjon 2: Ulemper ved utydelig prosjektorganisering

Funn 3 sier noe om at samarbeidet mellom prosjektlederne og linjelederne kan periodevis være svekket. Dette kan tyde på en utydelig prosjektorganisering. Sett til teorier om prosjektorganisering er det i dette tilfellet et ønske om matrisestruktur med sterk autoritet til prosjektleder for å utnytte stordriftsfordeler. Det kan likevel oppstå tilfeller hvor linjeleders behov blir satt helt til side, og prosjektene opptrer i en prosjektstruktur. For å få en tydeligere organisering av prosjektet kan man implementere følgende tiltak:

Tiltak 1: Velge en struktur som passer til prosjektets spesifikke behov og formidle dette tydelig til alle involverte.

Tiltak 2: Sørge for at beslutninger blir tatt på riktig nivå og i samarbeid mellom linjeleder og prosjektleder

Tiltak 3: Gi nødvendig opplæring og veiledning til teammedlemmer og ledere slik at de forstår og følger den valgte strukturen.

10.7. Referanser

Aaltonen, K., K. Jaakko and O. Tuomas (2008). "Stakeholder salience in global projects." International Journal of Project Management **26**(5): 509-516.

Grønmo, Sigmund (2023). Kvalitative metoder, hentet 2.5.2023 fra https://snl.no/kvalitativ_metode
Grønmo, Sigmund (2020). Deltakende observasjon, hentet 2.5.2023 fra https://snl.no/deltakende_observasjon

Hussein, B. Veien til suksess, fortellinger og refleksjoner fra reelle prosjekter. [Fagbokforlaget 2016. 9788245020724](#)

Hussein, B. (2021). "Addressing Collaboration Challenges in Project-Based Learning: The Student's Perspective." Education Sciences **11**(8).

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4.utg)*. Gyldendal.

10.8. Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlagt er intervjuguide. På grunn av GDPR-hensyn, er det ikke vedlagt referater fra intervjuene.

Vi bruker dybdeintervju, som er delt inn i oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundende spørsmål.

1: Oppvarmings spørsmål

Formål: “Break the ice”, legger grunnlag for en hyggelig samtale. Gjøre deltageren klar og varm til å besvare spørsmålene.

- Informere om at det er mulig å trekke seg når som helst, alt av lagret innhold av personen vil da også bli slettet
- Hva heter du og hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du jobbet på denne arbeidsplassen?
- Hva er din stilling i firmaet, og hva er dine arbeidsoppgaver?
- Har du spesifikt ansvar for en gruppe eller oppgave?

2: Refleksjonsspørsmål

Maks 3-5 spørsmål. Legger til rette for at deltageren kan bruke lang tid på svarene, men følge opp med oppfølgingsspørsmål dersom nødvendig.

- Kan du beskrive hvordan det er å jobbe i dagens situasjon (to parallelle prosjekter)
 - Tillegg spørsmål:
 - Hva fungerer/ hva fungerer ikke?
 - Hvordan legges det til rette for læring mellom prosjektene?
 - Hvordan er kommunikasjonen?
- Kan du forklare hvordan det er å jobbe med de ulike organisasjons strategiene?
 - Hvilken føler du fungerer best?
 - Hvordan opplever du prosjektets organisering?
 - Hvordan kunne prosjektet blitt organisert annerledes?

3: Avrundning spørsmål

Informere om hva som skjer med informasjonen de har oppgitt. Gjøre dem trygge på at dette var nyttig, selv om det kanskje ikke var det. Takke for intervjuet.

- Informere om hvordan informasjonen blir lagret
- Igjen si at deltageren kan trekke seg når som helst
- Spørre deltageren om det er noen spørsmål
- Takke deltageren for at de ville stille på intervju