

Masteroppgave

BE320E MASTEROPPGAVE

Prosjektkultur i en liten kommune

Trine Ditløvsen

Per Eivind Horn

Espen Strand

MBA HHB

2.6.2010



Abstract

The purpose of this paper is twofold. Firstly, we want to satisfy their own interests for the course project and project management. This is because we work in both public and private sector where the project work method is prominent. Project Shape is often used to investigate or improve a service. We want to see in practice if the theory that we have had learned from our master paper consistent with what one would encounter in the workplace when you are to participate in projects. In writing this thesis, we will learn how in this case, a small municipality chooses to organize a project that is imposed from the politician in the district. If this is comparable with other municipalities or businesses, we do not decide. The survey was conducted in a North-Norwegian community in autumn 2009 and spring 2010. This thesis is titled "How culture affects project implementation of a municipal restructuring project." The thesis is based on a qualitative approach with in-depth interview of the mayor, chief, project manager and a projectworker. The interviews have been made based on predefined questions. The thesis has mainly focused on two perspectives, cultural and rational. Here it is seen how they are involved in the project comes under the mentioned perspectives. It was created an interview guide with five research questions that have been tried answered. This is how the project is organized, what goals the project have, how management is carried out, how the communication is in the project and the resources used.. The questions are attempted answers to both the planning and implementation phase of the project. We have found the answer in our interviews, which sometimes coincides with the second theory is the deviation. We have no conclusion on whether the project is a successful project as it is not fully designed and implemented before we deliver the task.

Forord

Vårt erfaringsbaserte masterstudiet i økonomi og ledelse (MBA) er ved veis ende. Det har vært en spennende reise i masse god litteratur og mange gode diskusjoner med dyktige medelever og forelesere.

Vi startet vårt studiet høsten 2008 og har avsluttet mange eksamener før vi i januar 2010 kunne ta fatt på oppgaven som skulle leveres i juni 2010.

Vi avslutter vår masterutdanning med en masteroppgave som belyser prosjektkulturen i en liten kommune i Nord- Norge.

Hva som skulle være vår problemstilling ble fattet gjennom et masterseminar som vi hadde på Høgskolen i Harstad i januar 2010. Der fikk vi gode tilbakemeldinger fra medelever og professor Bjørn Olsen fra Handelshøgskolen i Bodø. Ut i fra tilbakemeldingene vi fikk laget vi en problemstilling som vi tok med oss til vår veileder ved Høgskolen i Harstad. Her fikk vi god veiledning og endte på en problemstilling som vi syntes var interessant å jobbe videre med.

Vi ønsker å retter en stor takk til vår veileder doktorgrads stipendiat Grete Hagebakk som har gitt oss innspill på egne forslag og veiledet oss faglig slik at vi har hatt mulighet til å lage en oppgave som vi anser som ”matnyttig” i vårt videre arbeidsliv.

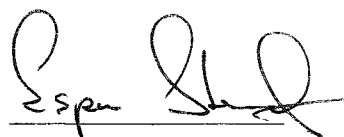
Harstad 2.6.2010



Per Eivind Horn



Trine Ditlevsen



Espen Strand

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Tema, problemstilling.....	3
1.3 Hvem er vi?.....	6
1.4 Formålet med oppgaven.....	6
1.5 Avgrensing.....	7
1.6 Utdyping av bakgrunnen for master oppgaven, empiri.....	8
1.6.1 Prosjektets faser.....	8
1.6.2 Fase 1, prosjektet skapes og kommunestyrevedtaket.....	9
1.6.3 Fase 2, prosjektet planlegges, semesteroppgave høsten 2009.....	10
1.6.4 Fase 3, prosjektet gjennomføres, denne masteroppgaven.....	11
1.6.5 Fase 4 & 5 prosjektet kontrolleres og postevalueres.....	11
1.6.6 Oppgavens videre oppbygging.....	11
2.0 Metode.....	13
2.1 Kvalitativ metode.....	14
2.2 Intervjuundersøkelsen, gjennomføringen.....	14
2.3 Utfordringer.....	16
2.4 Fordeler og ulemper med å studere «egen» organisasjon	16
2.5 Forskningsetikk	17
2.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overføringsbarhet.....	19
2.7 Analysemetoden.....	20
3.0 Teori	22
3.1 Organisering.....	26
3.1.1 Organisering i et rasjonelt perspektiv.....	27
3.1.2 Organisering i et kulturelt perspektiv.....	28
3.2 Ledelse.....	31
3.2.1 Ledelse i et rasjonelt perspektiv.....	33
3.2.2 Ledelse i et kulturelt perspektiv.....	35
3.3 Kommunikasjon.....	36
3.3.1 Kommunikasjon i et rasjonelt perspektiv.....	38
3.3.2 Kommunikasjon i et kulturelt perspektiv.....	39
3.4 Mål.....	42
3.4.1 Mål i et rasjonelt perspektiv	43
3.4.2 Mål i et kulturelt perspektiv	45
3.5 Ressurser.....	46
3.5.1 Ressurser i et rasjonelt perspektivene.....	47
3.5.1 Ressurser i et kulturelt perspektiv	49
3.6 Oppsummering av teorikapittelet.....	50
4.0 Analyse planleggingsfasen av prosjektet	51
4.1 Organisering	51
4.2 Ledelse	53
4.3 Kommunikasjon.....	55

4.4 Målsetting	56
4.5 Ressurser.....	57
4.6 Funnene fra planleggingsfasen i forhold til modellen.....	58
4.6.1 Rasjonelt perspektiv i planleggingsfasen.....	59
4.6.2 Kulturelt perspektiv i planleggingsfasen.....	59
5.0 Drøfting gjennomføringsfasen av prosjektet	61
5.1 Hvordan er prosjektorganiseringen ?.....	61
5.2 Hvordan er ledelsen i prosjektet?	65
5.3 Hvordan er kommunikasjonen i prosjektet ?.....	69
5.4 Hva er målene med prosjektet ?.....	73
5.5 Hvilke ressurser har prosjektet til rådighet?.....	77
5.6 Funnene fra gjennomføringsfasen i forhold til modellen.....	81
5.6.1 Rasjonelt perspektiv i gjennomføringsfasen.....	81
5.6.2 Kulturelt perspektiv i gjennomføringsfasen.....	82
6.0 Avslutning.....	84
6.1 Hovedfunn fra planleggingsfasen av prosjektet som støtter det rasjonelle perspektivet.....	84
6.2 Hovedfunn fra planleggingsfasen av prosjektet som støtter det kulturelle perspektivet.....	85
6.3 Hovedfunn fra gjennomføringsfasen av prosjektet som støtter det rasjonelle perspektivet....	86
6.4 Hovedfunn fra gjennomføringsfasen av prosjektet som støtter det kulturelle perspektivet....	87
6.5 Hva kan kommunen lære fra denne oppgaven?.....	87
6.6 Hvilken betydning har funnene for organisasjoner og kommuner generelt?.....	88
7.0 Litteraturliste.....	90
8.0 Vedlegg Kommunestyrevedtak intervjuguide.....	92

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

For tiden pågår det en omorganisering av pleie og omsorgssektoren i en liten kommune i Nord-Norge. Denne omorganiseringen er organisert som et prosjekt. Bakgrunnen for denne omorganiseringen er et vedtak i kommunestyret. Offentlig sektor er i stadig omstilling. Det blir fra alle hold stilt krav om større omstillingshurtighet, høyere grad av effektivitet og mer målrettet innsats. For å håndtere krav til omstilling, ser stadig flere organisasjoner ut til å anvende prosjektorganisering for å håndtere utfordringer som faller utenfor de ordinære driftsoppgaver. Det er også en tendens til at det er mer og mer prosjektorganisert jobbing på flere nivå, samtidig som organiseringen av offentlig sektor fortsatt har en rigid og byråkratisk oppbygging (Andersen m.fl, 2004). Vi ønsket dermed å se nærmere på dette.

1.2 Tema, problemstilling

Tema for masteroppgaven vår vil derfor være prosjektkultur i en offentlig organisasjon. Med prosjektkultur mener vi organisasjonens holdning til og forståelse for og praksis med prosjektarbeidsformen. Denne formen blir viktigere og viktigere både i privat og offentlig sektor. Det offentlige blir stadig stilt overfor nye krav som skaper behov for omstilling, utvikling og forbedring. Utfordringene er ofte sammensatte, og sjelden av en slik karakter at de lar seg løse på et avgrenset sted i basisorganisasjonen. Her må mange deler av organisasjonen trekkes inn i arbeidet (Andersen m.fl, 2004).

«Vår» kommune som også er arbeidsgiver til en av studentene, ønsket også at det kunne komme noe konkret tilbake i løpet av utdannelsen, slik at denne oppgaven vil kunne gi tips og råd til kommune og hvordan kommunen organiserer og driver prosjekt; med et hovedfokus mot kulturen i

prosjektet. Dermed vil denne oppgaven kunne gi kommunen en nytteverdi i sitt arbeid med prosjekt.

Vårt tema som vi valgte var prosjektkultur i en liten kommune. Det er dermed en rekke muligheter for problemstillinger. Men med god gruppediskusjon, og veiledning i plenum av medstudenter og representanter fra handelshøgskolen i Bodø ble det snevert inn. Da vi i samarbeid med vår veileder satte oss ned for å jobbe videre med selve problemstillingen fikk vi noen tips som igjen var med på å utarbeide den endelige problemstillingen for vår oppgave. Problemstillingen ble som følge:

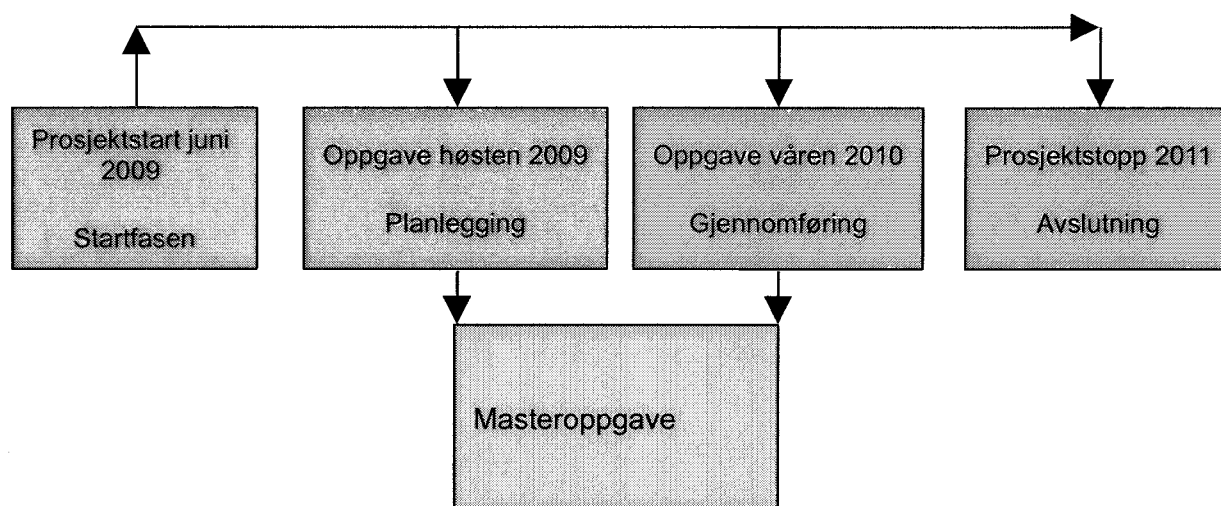
Hvordan påvirker prosjektkulturen gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt?

Dette er en erfaringsbasert master, og vi vil derfor ta for oss eksempler fra egen organisasjon. En av kandidatene jobber i en kommune der det foregår en omstilling i pleie og omsorgsetaten som er organisert som et prosjekt. Vi vil i masteroppgaven støtte oss til tidligere semesteroppgaver som vi har skrevet, og særskilt oppgaven: «Prosjektkultur i kommune, hvordan er det planlagte prosjektet om omstilling i pleie og omsorgsetaten planlagt gjennomført?» skrevet av en av studentene.

Det foregår til en hver tid flere prosjekter i kommunen. Det kan enkelte ganger være vanskelig å si hvorvidt prosjektene tilfører organisasjonene ny kunnskap og organisering. Det er ikke alle prosjektene i kommunene som ender opp i et dokument, eller som ender i konkrete resultater. Vi ønsker å kartlegge et prosjekt, og gå i dybden på det for å se sammenhengen mellom teori og de funnene som vi gjennom intervju med ansatte og eiere bringer frem i lyset. Det er vanskelig å si noe om at dette ene prosjektet er representativt for mange prosjekt i en kommune, eller i norske kommuner. Men denne oppgaven vil bidra til å belyse mange forhold, særlig til prosess og kultur i kommunen generelt, og til dette prosjektet spesielt. Oppgaven som var skrevet høsten 2009 ga et «øyeblikksbilde» av prosjektet i oppstartsfasen. Denne oppgaven vil gi enda et nytt «øyeblikksbilde» våren 2010, og gå grundigere til verks i forhold til faktainnsamling og analyse av

materialet. Beskrivelsen av oppgaven høsten 2009 fremkommer i kapittel 4.o empiri.

Vi kan ved hjelp av en enkel modell illustrere hva masteroppgaven vår bygger på:



Som vi ser vil vi i vår masteroppgave fokusere på selve planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Den første fasen er datainnsamlingen gjort i forbindelse med oppgaven som er skrevet tidligere av en av studentene. Første del av gjennomføringsfasen er også inkludert gjennom datainnsamling som er utført til denne oppgaven. Dette vil si at vi ikke vil se på startfasen av prosjektet, og oppgaven vil være levert inn før prosjektet avsluttes; vi vil dermed heller ikke se på denne delen av prosjektet. Da prosjektet er i gjennomføringsfasen nå, vil vi kun se på denne delen så langt den er kommet når oppgaven leveres inn. Dette vil si at vi i vår oppgave ikke får sett på avslutningen av dette prosjektet.

Vi valgte å se på 5 ulike områder som vi mener er relevant for å kunne si noe om prosjektkulturen. Disse temaene er: organisering, målsetting, ledelse, kommunikasjon og ressurser.

Vi valgte nettopp disse fem områdene da de er sentrale fordi de gir klare rammebetingelser for hvordan prosjektet utvikler seg. De er med på å tydeliggjøre ulike sider ved prosjektkulturen som vi skal se nærmere på.

Det var naturlig å velge denne kommunen og dette prosjektet da det er dagsaktuelt i perioden våren 2010 når oppgaven skal skrives. Bakgrunnen for prosjektet var initiert fra kommunestyret.

Begrunnelsen var todelt. Det var ønskelig å lage en ny pleie og omsorgsplan for å bedre tilbudet til beboerne. Politisk behandling resulterte i kommunestyrevedtaket vedlagt juni 2009.

Den andre årsaken var kommunens store andel av det totale budsjettet som ble brukt til pleie og omsorgsformål. Prosessen var dermed økonomisk motivert med et skissert ønske om besparelse på ca 5 millioner, eller ca 10 % av kostnadene i pleie og omsorg.

1.3 Hvem er vi?

Vi er tre studenter som skriver denne oppgaven i fellesskap. Vi har alle ulik utdanning, men alle jobber med mennesker på ulike nivå. En av oss er utdannet lærer, og jobber som lærer, en er utdannet førskolelærer, og jobber som personalsjef i en privat bedrift og den siste av oss er utdannet sykepleier, og jobber som driftsleder ved kommunen vi skal forske på.

Vi har gjennom vår yrkeserfaring opplevd at det stadig er omstilling i offentlig sektor. Det stilles stadig større krav til omstillingshastighet og effektivitet i sektorene. Mange omstillinger blir organisert som prosjekter, mens norske kommuner i stor grad kan være bygd opp hierarkisk og byråkratisk. En av mange utfordringer er dermed å skape seg erfaringer og kompetanse på å drive prosjekter i en slik organisasjon. Våre erfaringer fra yrkeslivet er at mye blir kalt for prosjekter, men mangfoldet er stort med henhold til hva som forbindes med dette.

1.4 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er at vi gjennom denne masteroppgaven skaffer oss innsyn i hvordan en offentlig virksomhet bruker prosjektarbeid i sin virksomhet. I dette tilfellet er virksomheten i en liten kommune.

Vi ønsker også å tilegne oss erfaring og forståelse både fra prosjekteier, prosjektleder og prosjektgruppe som vi kan bruke i våre videre yrkesutøvelse. Oppgaver som skal løses både i privat og offentlig sektor er ofte organisert som et prosjekt. Med våre erfaringer fra tidligere, og vår ekspertise innenfor teoretisk prosjektledelse kan vi lage en god oversikt over de pågående prosesser og kulturen innad i det nevnte prosjektet.

1.5 Avgrensning

Vi har gjort endel avgrensninger i vårt arbeid med denne oppgaven. For det første har vi valgt å avslutte vår forskning før prosjektet er avsluttet og implementert i moderorganisasjonen. Dette fordi at prosjektet ikke er tenkt ferdigstilt før i 2011 og vår oppgave er planlagt ferdigstilt juni 2010. For det andre har vi kun valgt å intervju prosjektmedarbeidere, prosjektleder, rådmann og ordfører. Vi har dermed utelatt å intervju de som blir direkte berørt av prosjektets resultat, brukere og deres nærmeste. Vi har heller ikke intervjuet øvrige ansatte i kommunen. For det tredje har vi begrenset teorien til å gjelde organisasjonsteori og prosjektteori etter anbefalinger fra veileder. Dette vil være med på å få en bedre oversikt og en rød tråd gjennom hele oppgaven slik at den blir lettere å analysere, lese og forstå. Bakgrunnen for at vi gjør avgrensninger er at vi skal fokusere på et område og ikke favne om for mye.

Vi har valgt å definere begreper underveis i oppgaven slik at en kan få en bedre forståelse av det som leses, og slik at en slipper å bla fram og tilbake for å finne begrepsavklaringer mens man leser oppgaven.

1.6 Utdyping av bakgrunnen for master oppgaven, empiri

En av hovedbakgrunnene til at temaet for denne oppgaven som er prosjektkultur i en kommune baserer seg på en semesteroppgave.

Denne oppgaven ble skrevet høsten 2009 av en av de tre studentene. Oppgaven bygger på et kommunalt omstillingsprosjekt i en kommune. Oppgaven ble skrevet etter et intervju med daværende prosjektleder.

Funnene fra det intervjuet, og funnene beskrevet i oppgaven fra høsten 2009 er analysert i kapittel fem.

Hovedproblemstillingen for denne masteroppgaven er hvordan prosjektkulturen påvirker gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt. Det var dermed naturlig å bruke dette samme prosjektet som vi allerede hadde noe grunnlagsdata på.

1.6.1 Prosjektets faser

Et prosjekt har flere faser, en typisk oppbygging finner vi i Jessen (2007:15)

Fase 1: Prosjektet skapes

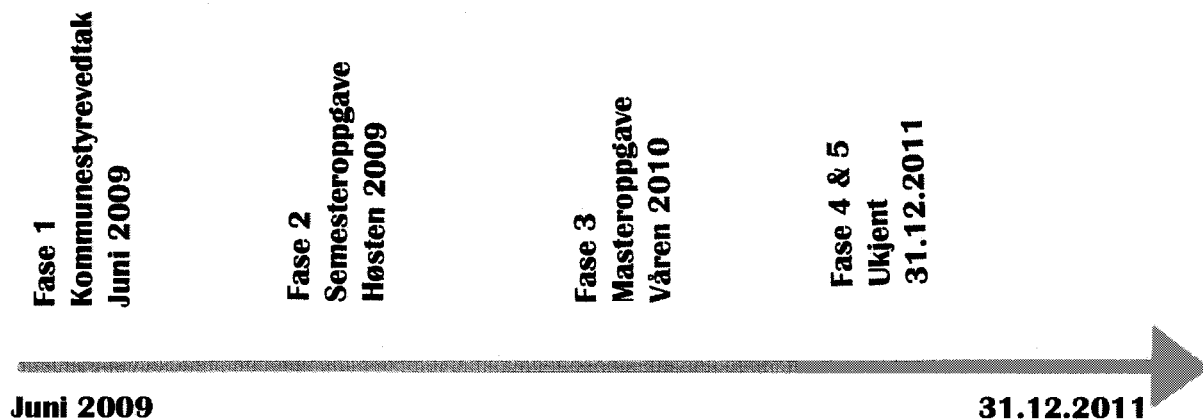
Fase 2: Prosjektet planlegges

Fase 3: Prosjektet gjennomføres

Fase 4: Prosjektet kontrolleres

Fase 5: Prosjektet postevalueres

Denne oppgaven har anledning til å se på flere av de fasene som beskrives her. En enkel tidsakse beskriver dette slik:



Vår oppgave har begrenset seg helt bort fra fasene 4 & 5. I dette kapitlet presenteres empirien etter de fem fasene i figuren.

1.6.2 Fase 1, prosjektet skapes og kommunestyrevedtaket

Kommunalsjefen opplyste at rådmannen er prosjekteier. Bakgrunnen for oppdraget er et meget detaljert kommunestyrevedtak. Prosjektet var dermed godt forankret hos toppledelsen som er kommunestyret og rådmann. Rådmannen må forholde seg til vedtaket om at det blir et prosjekt da Kommunestyret ønsket en prosjektleder og ikke en kommunalsjef som jobba fram den nye omsorgsplanen.

Det har vært et lengre forarbeid der et eksternt firma, Tromsø private omsorg har kartlagt pleie og omsorg i kommuneN og kommet med en detaljert rapport. Dette konsulentfirmaet var med å lagde grunnlaget for at prosjektet ble skapt. Konsulentfirmaet lagde en lang og detaljert rapport, og bygde på en daværende vind som gikk over landet, der hovedfokus var nedleggelse av institusjonsplasser, og oppbygging av omsorgsboliger. Vi har ikke tatt med denne rapporten i vårt grunnlag, men prosjektleder nevnte den i sitt intervju høsten 2009.

Kommunestyret fattet i juni 2009 et detaljert vedtak (ligger som vedlegg). Utfordringen er at kommunestyret fattet vedtaket med et knappest mulig flertall, og det kan oppfattes som at prosjektet

ikke hadde tverrpolitisk konsensu.

Det oppfattes dermed at prosjektet ble skapt ut fra et politisk initiativ, og utledet gjennom en utredning og gjennom et kommunestyrevedtak. Dette vil senere kunne være et avgjørende poeng for suksessen med prosjektet.

1.6.3 Fase 2, prosjektet planlegges, semesteroppgave høsten 2009

Fase to var prosjektet overlevert til rådmannen. Det ble nedsatt en prosjektgruppe, og det ble forsøkt tilsatt prosjektleder eksternt. Oppgaven i prosjektledelse høsten 2009 var bygd opp rundt fire hovedtemaer;

1. Hva er prosjektets fundament/ grunnlag?
2. Hvordan er prosjektet planlagt gjennomført?
3. Hvordan er prosjektet tenkt organisert?
4. Hvordan er prosjektarbeidet tenkt fulgt opp.

Oppgaven ønsket å undersøke hvordan kommunen planlegger sine prosjekt versus hvordan litteraturen beskriver dette. Problemstillingen var en kart versus terreng oppgave. Det ble forsøkt å fremskaffe konkrete funn.

Kommunen har gjennomført flere omstillinger i pleie og omsorg siste årene. Nå hadde kommunestyret vedtatt ny omorganisering, og at dette skulle gjennomføres som et prosjekt. Vedtaket ble fattet i juni 2009, og dette var dermed en mulighet for å kunne kartlegge hvordan administrasjonen i kommunen planla å gjennomføre dette.

Oppgavens lengde var kun på kun 15 sider. Det var derfor nødvendig å begrense oppgaven. Hovedfokus var den planlagte omorganiseringen i pleie og omsorg i denne kommunen, og hvordan denne omorganisering er planlagt som et prosjekt. Oppgaven ble skrevet i en meget tidlig fase av prosjektet, der kun den første delen av planleggingen var gjennomført, og før prosjektleder var på

plass.

Oppgaven gav spennende funn, De som i hovedsak er presentert i kapittel fem. Det viktigste her i denne fasen bar endringen fra de opprinnelige planene med ekstern prosjektleder, til endring med intern ledelse av prosjektet. Dett var grunnet manglende kvalifiserte søkere til prosjektlederstillingen.

1.6.4 Fase 3, prosjektet gjennomføres, denne masteroppgaven

Oppgaven høsten 2009 gav en unik mulighet for å forske videre på dette prosjektet.

Semesteroppgaven ble utdelt til prosjektleder og det var interessant å se om prosjektet endret noe av sitt forløp grunnet denne tilbakemeldingen.

I denne fasen når vi intervjuer våren 2010 er organisasjonen delvis endret.

Det er redusert fra seks driftsenheter til tre, med en samtidig endring fra seks driftsledere til tre driftsledere i pleie og omsorg. Videre er kommunalsjef prosjektleder, slik at prosjektorganisasjonen er et speilbilde av den ordinære linjeorganisasjonen.

1.6.5 Fase 4 & 5 prosjektet kontrolleres og postevalueres

Vår oppgave er naturlig begrenset i tid, da vi avslutter vår forskning 2. juni 2010 med innlevering av denne oppgaven. Vi har dermed ikke anledning til å se på prosjektets siste faser.

1.6.6 Oppgavens videre oppbygging

I neste kapittel som omhandler metode vil vi se på hvordan metode vi har brukt, vi vil si noe om hvordan intervjuundersøkelsen er gjennomført og på hvordan utfordringer vi som gruppe står ovenfor. Vi vil si noe om hvilke fordeler og ulemper man står ovenfor med å studere egen

organisasjon før vi sier noe om etikk i forskning. Troverdighet, bekreftbarhet og overføringsbarhet blir kommentert deretter, før vi til slutt i metodekapittelet sier noe om analysemetoden. I kapittel 3 vil vi se på aktuell teori. Vi vil da se på perspektiver, det rasjonelle og det kulturelle. Vi vil da bruke våre fem områder for å belyse de to perspektivene. I kapittel 4 gjør vi en analyse av planleggingsfasen av prosjektet. Denne delen er basert på en tidligere oppgave skrevet av en av studentene. I kapittel 5 drøfter vi gjennomføringsfasen av prosjektet som baserer seg på intervjuene med rådmann, ordfører, prosjektleder og prosjektmedarbeider. Til slutt i oppgaven vil vi skrive en avslutning hvor vi presenterer noen av hovedfunnene fra oppgaven. Her vil vi trekke frem hvilke funn som støtter det rasjonelle perspektivet, og hvilke funn som støtter det kulturelle perspektivet. Vi vil da prøve å løfte blikket å se vårt arbeid i forhold til den faglige debatten som vi har reist innledningsvis, hvilke betydning det har for organisasjoner generelt og kommuner generelt å få prosjekter til å fungere på en god måte.

2.0 Metode

Ringdal (2007) skiller mellom to ulike forskningsstrategier som er basert på henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Det er flere ting som skiller disse to metodene, men man kan fremheve at førstnevnte bygger på talldata og sistnevnte på tekstdata.

Kvantitativ metode bygger på numeriske data som blant annet kan oppnås ved bruk av spørreundersøkelser fra et representativt utvalg fra en gitt populasjon. I forkant utarbeider man en hypotese og mulige årsakssammenhenger og søker å få svar på om disse er sannsynlige eller ikke.

Kvalitativ metode er en forskningsstrategi som passer seg for beskrivelser og analyse av karaktertrekk og kvalitet ved de fenomener som en skal studere. Ordet kvalitativ viser til ordet kvalitet, som vil si karaktertrekk og egenskaper ved fenomenene. Denne metoden har til hensikt å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste og måle. Kvalitativ metode går i dybden og har som formål å få frem en sammenheng og helhet, samt å formidle forståelse (Dalland, 2007).

Den kvalitative metoden blir ofte brukt for å få fram menneskelige egenskaper som tanker, forventninger, erfaringer, motiver og holdninger. I en samtale kan man spørre om meningen, betydningen og nyanser av hendelser og atferd, og derigjennom oppnå en forståelse som er større av hvorfor mennesker gjør som de gjør i ulike situasjoner og sammenhenger. Dersom en vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke bare snakke med dem (Kvale, 2006).

Denne oppgaven er en utvidet studie av en oppgave skrevet om omorganiseringen av pleie og omsorgstjenesten i en liten kommune. Når vi skulle velge hvilke forskningsmetode vi skulle bruke, tok vi utgangspunkt i problemstillingen og fant ut at det mest hensiktsmessige i en slik studie var å bruke intervju som metode. Vi ønsket å gå i dybden hos de som satt på informasjon om dette prosjektet og det var derfor naturlig for oss å snakke med nettopp disse personene. Når vi velger å se på egenskaper og karakterer, i motsetning til antall som har disse egenskapene eller karakterene blir det naturlig å velge kvalitativ metode (Widerberg, 2001).

2.1 Kvalitativ metode

Kvalitative forskere mener at de kan få tak i en dypere forståelse av sosiale fenomener enn det man kan få fram fra kvantitative data, men forskerne er ikke kommet fram til enighet om en måte som er «riktig» å gjøre kvalitativ forskning på (Ryen, 2002).

Noe som er felles for kvalitativ tilnærming er at data som forskeren analyserer foreligger i form av tekst. I vårt tilfelle foreligger data i form av intervju, kommunestyrevedtaket og enkelte møtereferat. Andre mulige former for datainformasjon kan være undersøkelser, observasjoner, offentlige dokumenter, avisartikler, møtereferat eller dagbøker (Thagaard, 2003).

Det finnes forskjellige typer og former for intervju. På den ene siden har vi intervju som er preget av lite struktur, nesten som en samtale; slik kan informanten ta opp tema som er relevante underveis. På den andre siden har man intervju som er svært strukturerte, her er spørsmålene utformet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene er mer eller mindre satt på forhånd. Den største fordelen med et strukturert intervju er at svarene til informantene blir lett å sammenligne. Denne metoden brukes når sammenligning er viktig. Det mest vanlige er å bruke et delvis strukturert eller semistrukturert intervjuform (Kvale, 1997). Det er det vi har gjort i vår forskning. Temaene er fastlagt på forhånd, og man går gjennom alle temaene i løpet av intervjuet. Forskerens oppgave er da å sørge for å få med seg all den informasjonen som trengs. Våre intervju bar preg av at vi hadde en rekkefølge på temaene vi ville forske på, og kan strengt tatt derfor si at vår forskning var strukturell, men med innslag av semistrukturell tilnærming. Vi har også tatt for oss kommunestyrevedtaket som et sekundærdata sammen med aktuell litteratur.

2.2 Intervjuundersøkelsen, gjennomføringen

Det første vi gjorde før vi i det hele tatt tenkte på å lage en plan eller en intervjuguide var at vi innhentet de nødvendige tillatelser for å kunne forske på vår problemstilling, samt å få godkjenning fra rådmannen i kommunene til å gjennomføre intervjuene på de aktuelle personene.

Vi valgte å benytte oss av intervju, fordi det er gjennom å stille på forhånd utvalgte spørsmål at en vil få frem svar og fortellinger som blir viktige funn for den senere analysen. Svarene fra intervjuene vil i analysedelen av oppgaven bli mer fruktbar når man kan sammenligne svarene til intervjuobjektene for så å drøfte dette opp mot vår problemstilling. Da dette er et prosjekt som i utgangspunktet berører få personer med tanke på hvem som jobber med det, valgte vi å intervju alle som hadde tilknytning til prosjektet. På denne måten mener vi at vi fikk med mange sidenr med prosjektet. Vi har derfor intervjuet ordfører, rådmann, prosjektleder og prosjektdeltaker. Samtlige intervju ble gjennomført våren 2010 med ca en måneds forskjell fra det første til det siste intervjuet. Intervjuene tok i overkant av 1 time og 30 minutter. Intervjuene med rådmann, prosjektleder og prosjektdeltaker ble gjennomført hvor personene til daglig jobber, mens intervjuet med rådmann foregikk på arbeidsplassen til forskeren på grunn av praktiske årsaker. Da vi er tre stykker som sammen skriver denne oppgaven ilag var utgangspunktet at vi skulle dele på hvem som skulle gjøre de ulike intervjuene. Planen var at personen som jobber i kommunen og som har kort vei til å kunne gjennomføre disse skulle ta 2 intervju, mens de to andre av oss skulle gjennomføre et intervju hver. Det som imidlertid skjedde her var at en av prosjektdeltakerne ikke ønsket å delta i undersøkelsen, noe vi på forhånd også hadde sagt at var frivillig. I samråd med vår veileder bestemte vi derfor at vi også skulle intervju ordføreren som vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt å intervju. Av praktiske årsaker gjennomførte derfor personen som jobber i denne kommunen dette intervjuet også.

På forhånd hadde vi utarbeidet en intervjuguide som vi skulle følge på intervjuene. Vi hadde kategorisert spørsmålene inn i 5 temaer som vi ønsket å vite mer om. Disse temaene var kommunikasjon, ledelse, målsettinger, organisering og ressurser. For å kunne intervju både prosjekteier og prosjektdeltakere var vi nødt til å endre litt på enkelte spørsmål for å tilpasse dem til forholdet dem hadde til prosjektet. For eksempel har vi stilt spørsmålet: «Hvordan fungerer prosjektleder?». Når vi da har intervjuet prosjektleder har vi endret litt på spørsmålet til: «Hvordan fungerer du som prosjektleder?». Dette er små nyanser og vil slik vi ser det ikke ha noen innvirkning på undersøkelsen vår. Vi har overordnede temaer med flere spørsmål på hvert tema. Vi er derfor sikre på at vi har fått tak i den informasjonen vi trenger på hvert tema, men det var en stor utfordring å utforme spørsmålene slik at vi fikk spørsmål som omhandler vår problemstilling slik at vi i slutten av oppgaven kan kunne si noe om dette. Den største utfordringen var å utforme

spørsmålene slik at det inviterer informanten til å reflektere over temaene underveis og å få mer fylldige svar (Kvale, 2001). Da vi som intervjuer er rask å skrive på datamaskin valgte vi å skrive inn svarene etterhvert som informanten snakket. Når intervjuene var ferdige brukte vi litt tid på å renskrive svarene, og skrive ut stikkord som vi av og til måtte skrive i stedet for hele setninger.

2.3 utfordringer

Vi opplevde at det var lett å få avtalt intervju med informantene, dette kan ha sammenheng med at en av gruppemedlemmene som skriver denne oppgaven er en kollega. Vi tre som skriver oppgave kommer henholdsvis fra Helse og omsorg, skole og barnehage (nå personalsjef i privat bedrift). Dette har sikkert både fordeler og ulemper, men vi har valgt å se på dette som en styrke for vår oppgave, da vi kan se på oppgaven med «forskjellige øyne».

En annen utfordring har vært at alle vi som skriver oppgaven ilag er i full jobb og har ikke hatt tid til å møtes på dagtid, men vi har tilpasset oss, ved å lage møteplan, samt fordelt oppgaver underveis. Vi tror det har vært fruktbart at vi har hatt ulike profesjoner, og vi føler at vi har hatt fine diskusjoner og samarbeidet godt.

2.4 Fordeler og ulemper med å studere «egen» organisasjon

Et av gruppemedlemmene jobber i denne sektoren og er også en av prosjektdeltakerne. Vi har valgt å ikke ta han med som respondent, men vi har valgt å la han være en av de som skal intervju. Han har god innsikt i dette prosjektet da han også er en del av kommunestyret. Vi tror at med en slik kjennskap til prosjektet vil en lettere kunne stille de «riktige» spørsmålene og også de riktige oppfølgingsspørsmålene der det er nødvendig. Det vi da må være observante på er at vi ikke blir farget av hans syn på saker, men at vi diskuterer dette som en gruppe og blir enige i hvordan vei vi

skal gå. Fordelen her vil være hans faglige kompetanse sammen med vår kritiske kompetanse. Vi har stilt mange spørsmål for å kvalitetssikre den jobben vi har gjort. Det at informanter er kjente på forhånd kan være både en fordel og en ulempe. Den viktigste fordelen er at informantene åpner seg og gir ærlige svar (Thagaard, 2003). Dette kan i noen situasjoner ha påvirket informasjon ved vanskelige og ubekvemme spørsmål. Spørsmål som er stilt som oppfølging under intervjuene kan ha gitt en subjektiv dreining av svarene fra informanten, men det kan også ha vært med på å gi et mer utfyllende og innholdsrikt svar. Andre fordeler og ulemper kan være at tolkninger og utredninger av konklusjoner kan bli mer subjektive. Vi kan ta for gitt viktige bakgrunnsopplysninger som vil være viktig for besvarelsen. På en annen side kan vesentlige nyanser i forskningen i en del sammenhenger fanges bedre opp når vi kjenner organisasjonen på forhånd, og vi kunne derfor stille mer «riktige» spørsmål. Dette vil være med på å styrke studien. Det at vi da som gruppe har kunnet diskutert underveis og stilt kritiske spørsmål i denne prosessen har som nevnt tidligere vært bra for å kvalitetssikre det som vi har gjort.

2.5 Forskningsetikk

All vitenskaplig virksomhet har som krav at en som forsker skal følge noen etiske prinsipper, både i forhold til informanter og annen forskning (Thagaard, 2003). Man skal være presis og nøye på hvordan resultatene blir fremstilt og være redelig i vurderingen av andre personers forskning. I følge NSD (personvernombudet for forskning) har mange prosjekter som blir forsket på meldeplikt, og i samfunnsvitenskaplig forskning stilles det særlige krav til forskeren på grunn av muligheten til tett kontakt mellom forskere og informanter (http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/naar_melde.html). Særlig stiller denne kontakten krav til forskere og det forskningsetiske ansvaret i kvalitative studier som kan knyttes til tre hovedprinsipper; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2003).

Informert samtykke går ut på at forskeren må ha deltakers informerte samtykk. Dette betyr at

informantene skal være informerte på forhånd før de sier ja. Prinsippet bygger på at alle skal ha råderett over seg selv, og de skal ha kontroll over hvilke opplysninger som gis ut om seg selv. Dette kan være spesielt utfordrende i et kvalitativt forskningsprosjekt fordi informanten skal være godt informert før en vet hva en sier ja til (Thagaard, 2003).

Konfidensialitet innebærer at de som velger å takke ja har krav på at informasjon skal være helt konfidensiell. Dette betyr at opplysninger på anonymiseres. Vi har i vår oppgave kun valgt å presentere stillingstitlene personene har, samt at vi har sagt at vi har gjort vår forskning i en relativ liten kommune i Nord Norge.

Konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet er det tredje grunnprinsippet. Man skal respektere informantene og den informasjonen de gir. Man skal ikke utsette dem for fysisk eller psykisk skade eller belastning. Det er opp til forskeren å avgjøre hva som er skade eller belastning. Ikke alle opplever deltakelse positivt, men heldigvis viser erfaringer at informanter i de fleste tilfeller har en positiv opplevelse av sin deltakelse (Thagaard, 2003).

Etterhvert som man får fram hendelser, følelser, hva som ble gjort og hvordan det fungerte, bør man prøve å forestille seg hvilke underliggende verdier og antakelser det kan være som kommer til uttrykk gjennom disse reaksjonene og handlingene, og man må begynne å lete etter mønstre i dem. Vi kan derfor ikke si at vi har med det kulturelle å gjøre før vi ser at reaksjonene og handlingene gjentas, at atferd, verdier og antakelser tydelig er felles og gjentas i nye situasjoner (Schein, 1987).

Man bør ta hensyn til den makten som kan ligge i det å være forsker, og man må derfor være ydmyk i møte med informanten. Han skal aldri føle seg presset eller bli satt i ubehagelige situasjoner. En utfordring for samfunnsforskere kan være at det informantene kommer med kan stride mot teori og det som er allment godtatt. Forskeren må her vise varsomhet og åpne for at situasjonen kan ha flere sider, til tross for forskerens utgangspunkt (Thagaard, 2003).

Vi har også valgt å kvalitetsikre våre intervju. Vi har etter at intervjuene er foretatt, renskrevet dem for så å sende intervjuet tilbake til personen som ble intervjuet for å sikre at de er riktig sitert.

Informanten har da mulighet til å komme med korrigeringer og han har også muligheten til å si seg uenig i det som står der og at han ikke føler seg riktig sitert. Da må vi som intervjuere redigere dette i henhold til informantens ønsker. Vi fikk kun en korrigering her fra ordføreren. Ingen av de andre hadde noen rettelser å komme med. Dette sier oss at de er enig med våre oppfatninger slik vi har tolket det, eller i verste fall er de ikke uenige.

2.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overføringsbarhet

I kvalitativ forskning kan en erstatte begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet med begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 2003).

Om denne studien oppfattes som troverdig avgjøres i stor grad av den som leser denne. Bli leseren overbevist om at forskningen og undersøkelsene er gjennomført på en tillitvekkende måte. Vi mener at vi i avsnittene over har redegjort for hvordan vi har hentet ut data i denne studien.

«Synet på hva som kjennetegner god kvalitativ forskning, varierer. Enkelte kritikere har hevdet at problemet med kvalitativ forskning er at den gir få eller ingen holdepunkter for å skille god forskning fra mindre god forskning» (Ryen, 2002: 176).

Troverdighet er ifølge Thagaard (2003) noe som må knyttes til forskningsprosessen, og den betydningen relasjonen til informanten kan ha for resultatene av undersøkelsen. Troverdigheten er derfor knyttet til fremgangsmåten i undersøkelsen. Vi har etter beste evner prøvd å følge de retningslinjer som en forsker skal følge, og vi har prøvd å være så åpne og ærlige vi har kunnet både i intervjuprosessen og i det øvrige arbeidet rundt informasjonsinnsamlingen. Fremgangsmåten vi har brukt er intervju. Vedlagt ligger vår intervjuguide som vi har brukt når vi har gjennomført våre intervju.

Bekreftbarhet er knyttet til tolkning av resultatene (Thagaard, 2003). Vi har i denne oppgaven gjort

tolkninger og vurderinger med bakgrunn i det som informantene har sagt, og med bakgrunn i data som er hentet fra kommunestyrevedtaket og enkelte møtereferat.

Med overførbarhet tenker vi at en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng. For å være mer konkret betyr dette i denne sammenheng at våre funn kan brukes av en annen forsker når en ny studie som berører det samme tema skal studeres ved et senere tidspunkt. Dette forskningsprosjektet er det første vi gjør, og vi håper selvsagt at vår studie kan brukes av andre som skal studere samme tema. Overførbarhet innebærer at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, kan settes inn i en videre sammenheng. Gjenkjennelse er dermed viktigere enn generalisering. Dette innebærer at tolkningen i teksten gir en dypere mening til tidligere kunnskaper og erfaringer og samtidig overskrider leserens forståelse (Thagaard, 2003). Målet for vår oppgave er også å gi en dypere forståelse av at de konkrete prosjekter som utspiller seg i en norsk kommune. I hvor stor grad våre funn er overførbare til andre prosjekter vil derfor være åpent for tolkning. Dette vil vi også komme tilbake til i oppgavens siste kapittel.

2.7 Analysemetoden

Vi har valgt en tematisk analysemetode slik at vi kan sammenligne svar innenfor de 5 ulike temaene vi har jobbet med. Vi har da tatt utgangspunkt i teori og sammenlignet de ulike svarene til våre informanter tematisk. Det vil si at vi først har sett på det første tema og gjør oss ferdig med dette før vi går i gang med neste tema. Teorien er knyttet inn i følgende drøfting, som er delt opp i 5 ulike områder. Først i teoridelen vil vi beskrive litt generelt om organisasjonskultur, deretter presenterer vi en modell som beskriver de to perspektivene kulturell og rasjonell og de fem områdene organisering, mål, ledelse, kommunikasjon og ressurser. Deretter går vi inn på hvert av de fem områdene og ser dette i lys av et rasjonelt og deretter et kulturelt perspektiv slik teorien beskriver det, før vi gir en kort oppsummering av hva vi kan forvente i analysedelen av oppgaven. I analysedelen ser vi intervjuene opp mot de fem områdene og ser på hvilke perspektiv som vår organisasjon passer best under. Avslutningsvis i oppgaven gjør vi en oppsummering av hele

oppgaven.

På den måte vil vi få bedre oversikt og en rød tråd gjennom hele oppgaven da vi også har fulgt samme rekkefølge i analysedelen og drøftingsdelen av oppgaven.

3.0 Teori

Vår oppgave har som tema omstilling i pleie og omsorgssektoren i en liten kommune i Norge. Problemstillingen vi har valgt er: «Hvordan påvirker prosjektkulturen gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt.» Vi har valgt 5 områder som vi oppfatter som sentrale i gjennomføringen av prosjektet som vi skal bruke i analysedelen av oppgaven vår. Vi vil her redegjøre for disse 5 områder med bakgrunn i teori, og mulige utfall dette vil kunne medføre for organisasjonen vår.

Vi valgte våre 5 områder som kan tydeliggjøre ulike sider ved prosjektkulturen, og undersøke hva disse kan påvirke gjennomføringen av omorganiseringen i kommunen vi har valgt å forske på. Disse områdene kan vi også si at er suksessfaktorer i et prosjekt, og derfor vil det være lurt å se på hvordan vår kommune bevisst eller ubevisst vektlegger disse områdene. De 5 områdene vi har valgt ut er: organisering, ledelse, kommunikasjon, målsettinger og ressurser.

Videre har vi valgt å dele oppgaven ytterligere opp med to organisasjonsteoretiske hovedperspektiv. Dette har vi gjort for å kunne se på organisasjonen med to «briller», for å få frem ulike funn. Vi har valgt de to hovedperspektivene rasjonell og kulturell (Christensen m.fl, 2004).

«Man sier gjerne at organisasjonskulturen er noe som sitter i veggene og som man bare kan lære noe om og internalisere etter en viss tid i institusjonen, det vil si at den er forbundet med det som kalles sosialisering» (Christensen m.fl, 2004: 47).

Dersom man forsøker å studere organisasjonskulturen, kan man bruke ulike kilder for å fange opp denne. En metode er å gjøre som vi har gjort, nemlig å intervju organisasjonsmedlemmer som er i organisasjonen, og som gjerne har vært der en stund, og som dermed kjenner de institusjonelle trekkene godt.

Definisjon kultur:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1987:7).

Christensen med flere (2004) sier at det som forbindes med kultur er de uformelle normene og verdiene som vokser fram og som har betydning for livet i virksomheten til formelle organisasjoner.

Den rasjonelle organisasjonsstrukturen legger sine begrensninger på det enkelte organisasjonsmedlemmets handlingsvalg og skaper samtidig kapasitet for organisasjonene til å realisere bestemte mål. Man kan da si at rasjonaliteten på organisasjonsnivå styrkes gjennom strukturelle trekk. Disse både begrenser og muliggjør formålsrasjonelle handlinger for organisasjonen (Christensen m.fl, 2004). Vi vet at en organisasjon ikke er et maskineri som fungerer på samme måte hver gang noe skal gjøres. Det er ikke bare å trykke på en knapp så går alt like bra hver gang. Det som fungerer i en organisasjon fungerer ikke nødvendigvis i en tilnærmet lik organisasjon. Dette kan være fordi kulturen i de to organisasjonene er forskjellige.

Ut fra et rasjonelt perspektiv betraktes organisasjoner som: «... *collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures*» (Scott og Davis 2007:29).

Her kan man se organisasjoner som kollektiver orientert mot måloppnåelse, som har klare og entydige mål, og samhandling her kan samordnes mot måloppnåelse. Den formelle strukturen blir da et sentralt styringsinstrument for ledelsen, og skaper en instrumentell rasjonalitet basert på

strukturer og regler og belønnings- og kontrollmekanismer. Det sentrale her er system og struktur, ikke mennesker. Dette perspektivet bygger på stabile og forutsigbare omgivelser, og organisasjonen som planlagte og bevisste beslutninger / handlinger for å sikre en rasjonell problemløsning. Man bygger på at de ulike alternativer er kjent, og at det som er best egnede løsningen velges. Bruk av formell struktur som virkemiddel for endring er nært knyttet til dette perspektivet, som har tankegods fra tidlig organisasjonsteori.

Med å se på både de formelle trekkene som vi vet er til stede i den formelle strukturen og det uformelle som «ligger i veggene» organisasjonen og prosjektet, ønsket vi å ta med begge disse perspektivene for å kunne se på vår problemstilling fra to synsvinkler. Vi vil derfor kunne se at perspektivene kaster lys over ulike aspekter ved hendelsesforløpet i gjennomføring av dette prosjektet avhengig av om vi ser det i et rasjonelt eller et kulturelt perspektiv.

Med dette som utgangspunkt har vi laget en modell for å samle begge fasene i prosjektet, de to perspektivene og de fem forskningsområdene. Denne modellen bruker vi i analysene. (Se modell neste side)

Faser i prosjektet	Rasjonelt perspektiv	Kulturelt perspektiv
<u>Planleggingsfase 1</u> <input type="checkbox"/> organisering <input type="checkbox"/> ledelse <input type="checkbox"/> kommunikasjon <input type="checkbox"/> målsettinger <input type="checkbox"/> ressurser	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen ser behov for omstilling - Kartlegging av problem og løsning - Definere klare mål - Definere organisasjonsform - Formell struktur styrer atferd i prosjekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektet initieres nedenfra - Mange og uklare mål - Fasen preges av usikkerhet og forhandlinger - Kultur i kommunen styrer atferd i prosjektet
<u>Gjennomføringsfase</u> <input type="checkbox"/> organisering <input type="checkbox"/> ledelse <input type="checkbox"/> kommunikasjon <input type="checkbox"/> mål <input type="checkbox"/> ressurser	<ul style="list-style-type: none"> - Styres stramt fra ledelsen (klare mål) - Forhandlinger og samarbeid mellom ledere og ansatte med hensyn til fremdrift - Et vedvarende tidsfokus for gjennomføring 	<ul style="list-style-type: none"> - Preges av motstand dersom ansatte er uenig i organisering og prosjektmål - Usikkerhet om mål og virkemidler justeres underveis - Vanskelig å samordne - Tidsfrister tones ned - Motstand og konflikter - Ledelsen handler om å justere normer.

Med denne figuren som utgangspunkt vil vi nå gå gjennom våre fem forskningsområder der vi først vil si litt om hvert enkelt område, deretter vil vi se det i lys av et rasjonelt perspektiv og deretter et kulturelt perspektiv. Til slutt vil vi komme med en liten oppsummering av teorikapitlet.

3.1 Organisering

Enhver organisasjon har en eller annen form for formell organisasjonsstruktur. Det er organisasjonskart, stillingsbeskrivelser, instruksjer, regler, prosedyrer osv (Christensen, 2004).

Vårt prosjekt er et prosjekt som foregår ved siden av den opprinnelige organisasjonen. Det består av en prosjektleder som også er kommunalsjef i kommunen, og tre prosjektmedarbeidere. Det er rådmannen som eier prosjektet, og som har det overordnede ansvaret for at prosjektet iverksettes. Selve fundamentet for prosjektet var et kommunestyrevedtak fra juni 2009. Selve organiseringen av prosjektet er organisert som en matriseorganisasjon. Det vil si at prosjektet er en del av den daglige organisasjonen. «*Løsningen passer best i organisasjoner som skal utføre et større antall mindre prosjekter i tillegg til den løpende virksomheten*» (Jessen, 1997: 111). Vi kan dermed si at prosjektet er «inne i» moderorganisasjonen.

Vi vil nedenfor vise at vi skiller mellom et rasjonelt og kulturelt perspektiv. Det vil si at prosjekt blant annet er styrt av formelle og uformelle trekk. Formelle trekk er alt som er bestemt. Det vil si klare og tydelige mål, formelle ledere har makt og myndighet til å iverksette beslutninger, og organiseringen av prosjektet er gjennomtenkt. Når det gjelder de uformelle trekkene snakker en om det "som bare er der". Det er momenter som organisasjonskultur, normer og verdier, eventuelle profesjonskamper. Organisasjoner er ikke nødvendigvis enhetlige aktører som handler i tråd med felles etablerte mål, den kan bestå av koalisjoner, hvor de handler formålsrasjonelt på grunnlag av egeninteresse. Dette kan være planlagt ved at den er nedfelt i den formelle strukturen eller den kan være uintendert (Christensen m.fl, 2004).

I det *kulturelle perspektivet* betraktes organisasjonen, ledelsesform og atferd som symbolske uttrykk for verdier og virkelighetsoppfatninger. Organisasjonskultur kan defineres som de felles grunnleggende antakelser, normer og verdier som vi finner blant menneskene i organisasjonen. I disse grunnleggende antagelsene finnes oppfatninger av hva som er bra, fornuftig og riktig. Her finner vi også et menneskesyn og en oppfatning av hva som er den rette måten å organisere og lede organisasjonen på.

I prosjektsammenheng er det viktig å avklare hvem som innehar hvilke rolle i prosjektet og i basisorganiseringen.

3.1.1 Organisering i et rasjonelt perspektiv

I et rasjonelt perspektiv vektlegges det at formell struktur påvirker organisasjonsatferd gjennom at det gis retningslinjer for arbeidet og fremmer *stabilitet* i atferden (formalisering). Den begrenser atferden til aktiviteter som er relevante for målrealisering. Videre fremmer strukturen koordinering og samkjøring i organisasjonen. Hvem som skal gjøre hva på vegne av organisasjonen ved utføring av en oppgave, er fastlagt gjennom hvilke formelle roller eller posisjoner organisasjonsmedlemmet har. Vi er her opptatt av den formelle organisasjonsstrukturen (Christensen med flere, 2004).

«Roller ser en i sosiale strukturer. De kan ses som de forventninger som rettes mot en gitt person i en gitt posisjon» (Bakka m.fl, 2004: 137).

Andersen m.fl (2009) legger grunnlaget for et ansvarskart ved organiseringen av prosjektet. Den må ta inn over seg at prosjektet er skreddersydd for å løse en spesiell oppgave, og ansvarskartet må gjenspeile dette. Ansvarskartets hovedoppgave er å klarlegge og beskrive ansvarsfordeling mellom basisorganisasjonen og prosjektet rundt viktige forhold. Med andre ord en rolleavklaring.

Det utdypes at det anbefales utarbeidet ansvarskart som kan benyttes som grunnlag for alle prosjekter i en bedrift. Den vil klart definere de ulike rollene til aktørene i prosjektet og berørte parter i basis organisasjonen (Andersen med flere, 2009). Roller er ; ”*et sett av normer som gjelder for å utføre en oppgave*” (Brun og Vatne 1990: 40). Organisasjoner er avhengig av at menneskene utfører sine gitte roller for å redusere variasjon, ustabilitet og uforutsigbarhet. Gjennom rollene inntar menneskene gjenkjennelige og forutsigbare plasser i våre sosiale omgivelser, roller gir stabilitet og mening for dem som innehar rollen og andre, og kan virke som et trygghetsskapende forsvar mot en uberegnelig verden (Strand, 2001).

Den formelle strukturen sier nødvendigvis ikke alt om den faktiske atferden i organisasjonen selv om det i utgangspunktet er klare rollebeskrivelser for hva som skal gjøres. Dette kommer frem når anvender et kulturelt perspektiv.

3.1.2 Organisering i et kulturelt perspektiv

En rolle er noe som kan identifiseres i alt sosialt liv, både det som er preget av formell organisering og den uformelle samhandlingen mellom oss mennesker. Roller er noe annet enn en person, som kan byttes ut, roller er til en viss grad faste, men hver rolleinnhaver har en viss form for å utføre rollen på sin egen måte. Organisasjoner kan oppfattes som et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og hva han skal bidra til. Roller formidler forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte. Normene kommer til uttrykk gjennom de forventninger relevante aktører stiller til de som innehar rollene, og deres egne tolkninger, men også av de formelle bindingene og fullmaktene som kan være knyttet til rollen. Her kombineres det subjektive med det objektive, personens oppfatninger med den formelle stillingen, og det individuelle kombineres med det kollektive, personen handler innenfor en sammenheng som gir føringer og mening (Strand, 2001). Vi ser her at det kulturelle perspektivet kaster lys over et viktig poeng når vi snakker om organisering. Rammene for stillingen er i utgangspunktet satt, men på grunn av personens erfaring, oppfatning av rollen og de forventninger som ligger der, blir det opp til hver enkelt rolleinnhaver å tolke rollen sin. Allerede her ser vi at det kan oppstå et språk mellom det som var tenkt i utgangspunktet og det som skjer i virkeligheten.

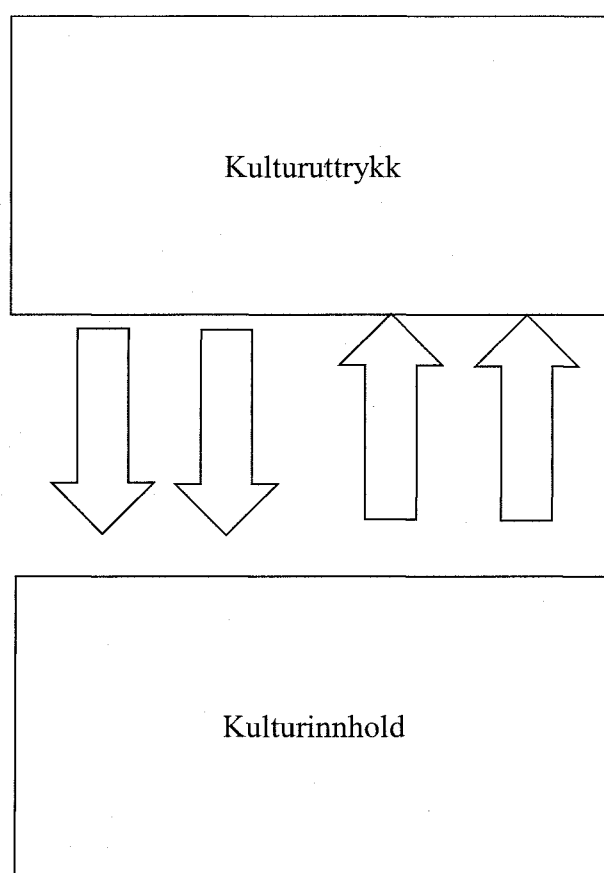
Organisasjonsteorien har mange eksempler på rollekonflikter. Dette kan komme av at organisasjonsstrukturen setter opp et sett av forventninger til hvordan innehaveren av en rolle skal handle, og disse faller ikke alltid sammen med forventningene til andre mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

En sterk utviklet organisasjonskultur har både fordeler og ulemper. Organisasjoner med en sterk kultur har normer og verdier som er allment akseptert og som ses på som positive. Internt vil de ansatte føle at de er i en organisasjon som har en klar misjon og som er handlingsrettet.

Man kan skille mellom to ulike nivåer i beskrivelsen av hva organisasjonskultur består av, nemlig kulturuttrykk og kulturinnhold. Disse to nivåene varierer i grad av fortolkningen som må gjøres for å få fatt i dem, og dermed også grad av bevissthet eller erkjennelse hos medlemmene i organisasjonen (Bang, 1998).

Kulturinnhold består av et nettverk av betydninger, meninger og modeller for handling som en har i kulturen. Den er i hodet til de som inngår i nettverket.

Kulturuttrykkene (artifakter) er manifestasjoner av kulturinnholdet. Det vil si de handlinger, objekter og praksis som kulturen bruker for å bekrefte og uttrykke seg for de som inngår i nettverket (Bang, 1998). (Se figur neste side)



Forhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold (Bang , 1998: 22).

Kulturuttrykk er det som er lettest og mest observerbare nivået som består av kulturens manifestasjoner – det vi kaller kulturuttrykk, altså de måtene kulturen kommer til uttrykk på i organisasjonen. Her finner vi alle de synlige symbolene i organisasjonen, symboler som alle kan se og som alle må forholde seg til; men som også kommuniserer et budskap som må avkodes for å forstås (Bang, 1998).

Kulturinnhold, eller det vi kaller organisasjonens felles mentale programmer, består av levde verdier, levde normer og virkelighetsoppfatninger, og de kan sies å ligge til grunn for kulturuttrykkene. Dersom man ønsker å få kjennskap til organisasjonens felles mentale programmer, må man forsøke å få tak i hvilke betydninger kulturuttrykkene har for de ulike

medlemmene i organisasjonen (Bang, 1998).

Det finnes mange former for organisasjonsendringer, eksempelvis strukturelle endringer, kulturelle endringer, endringer av makt og myndighetsforhold og endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte. Alle organisasjoner er forskjellige. Det som er optimalt for en virksomhet trenger ikke nødvendigvis være det for en annen. Det betyr at endringene, og hva man gjør i praksis for få det til, må tilpasses den enkelte organisasjon og situasjon. Det synes å være noen klare likheter og forskjeller for de fleste vellykkede og mislykkede organisasjonsendringer (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I denne sammenheng innebærer det at dersom kommunen har en kultur som står i motsetning til hvordan prosjektet er tenkt organisert, så kan en forvente utfordringer i gjennomføringen av prosjektet.

3.2 Ledelse

Vårt utgangspunkt er at ledelse er en spesiell atferd som folk utviser i den hensikt å påvirke andre folks tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med en ledelse å få andre folk til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives godt i arbeidet sitt. Dette innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ut i fra dette skisseres 3 aspekter med ledelse:

- 1) *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.*
 - 2) *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.*
 - 3) *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.*
- (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 277)

Ledelse er først å fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Å lede er å velge noen få nøkkelverdier og dertil skape en sosial struktur som bygger opp rundt den. Poenget er at organisasjonen må gjøre til noe annet, og noe mer enn bare et virkemiddel eller et slags instrument for ledere og eiere. Hvis ikke, vil organisasjonen bli sårbar for endringer både i og utenfor organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Forandring og endring er blitt normen i både offentlig og privat virksomhet. Utfordringen for mange ledere i dag har blitt å designe organisasjoner for innovasjon og omstilling; og gjøre strategisk tenkning til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i det daglige. Dette forutsetter delegering av beslutningsmyndighet og handlefrihet i alle deler av en organisasjon. Videre forutsetter det at ledere klarer å definere lederrollen og utvikle en lederstil som skaper engasjement, motivasjon og oppslutning omkring organisasjonsmessige mål. Både i store bedrifter og innen offentlig forvaltning ser vi en tendens til at man utvikler horisontale strukturer, matriseløsninger, nettverksrelasjoner og selvstyrte team som gjør at de kan fungere som små, fleksible organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Dette er med på å stille ledere overfor helt andre utfordringer sammenlignet med situasjonen for bare få tiår siden. Da virket de fleste organisasjoner innenfor relativt stabile omgivelser, og de var preget av klare byråkratiske trekk. Likevel er situasjonen den at de fleste teorier om ledelse som er aktuell nå, kan føres tilbake til perioden fra 1960 og helt fram til i dag. Dette har en sammenheng med at ledelsesteoriene tradisjonelt har vært opptatt av forholdet mellom ledere og underordnede, og har drøftet ulike måter som ledere kan relatere seg til sine underordnede på. Denne biten har ikke

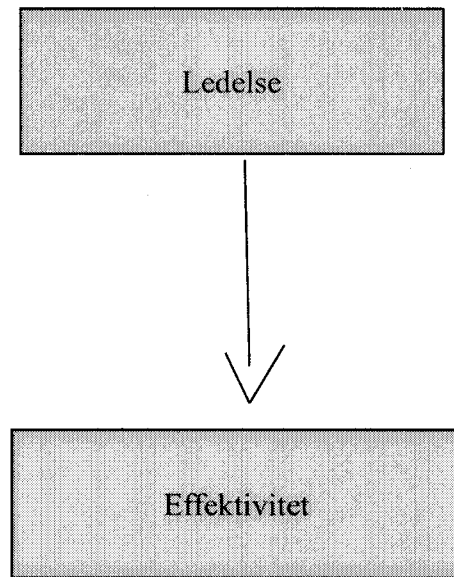
endret seg, selv om det eksterne handlingsmiljø til organisasjoner har endret seg (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

3.2.1 Ledelse i et rasjonelt perspektiv.

Når vi ser på ledelse i et rasjonelt perspektiv vil kommuneledelsen ha en stram styring som de ansatte må forholde seg til. I kommunen og i dette prosjektet spesielt er det en hierarkisk oppbygging, i dette tilfelle med en prosjektleder øverst. Under seg har han prosjektmedarbeiderne, som igjen har muligheten til å bruke andre personer i organisasjonen for å utføre det som skal gjøres i prosjektet. Ovenfor seg har prosjektlederen eier av prosjektet som han må forholde seg til.

Effektivitet er ofte forbundet med ledelse. Når det handler om ledelse i organisasjoner, blir spørsmålet hva lederskapet betyr for dem som deltar i organisasjonen, ledelsens betydning for den, og for dens omgivelser. Uttrykket effektivitet går igjen i diskusjonen av lederskap, og vi må derfor definere hva vi mener med effektivitet. Det er avgjørende for at vi skal være i stand til å avgjøre kvaliteten på teoretiske bidrag som inneholder påstander om at ledelse er årsak til effektivitet i organisasjoner. Begrepet effektivitet trenger en utdypning før man kan besvare om ledelsens betydning for organisasjoners effektivitet. Dersom effektivitet betyr å oppnå noe, prestere noe eller gi resultater i forhold til noe annet, må det bli slik at handlinger og aktiviteter er en forutsetning for dette (Andersen og Abrahamsson, 1996).

Effektiv ledelse har ingen variabler som hindrer resultatet. For å illustrere dette kan man se på følgende figur. (se figur neste side)

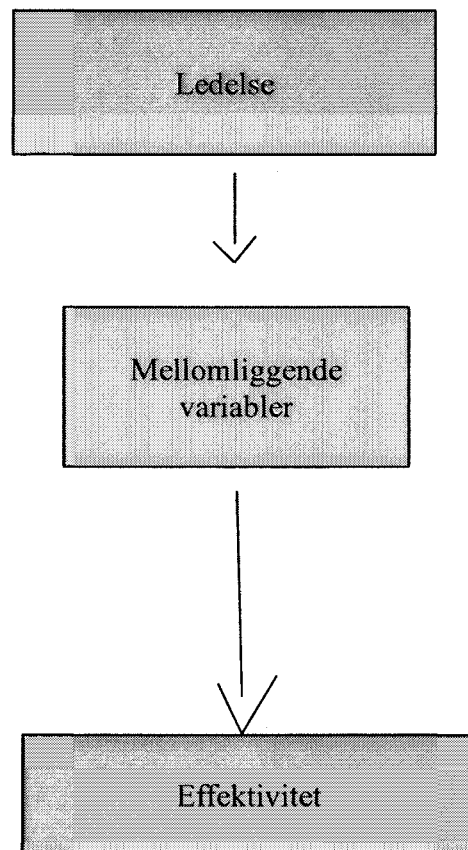


Her ser vi at det ikke er noen variabler som hindrer at ledelsen er effektiv. Med en slik modell vil man kunne oppnå ønsket effekt, alt etter hva man putter inn i ledelsen. Det er ingen hindringer, og resultatet vil bli likt hver gang gitt av de samme rammebetingelsene blir gitt.

Kommuneledelsen sett i et rasjonelt perspektiv vil inneholde stram styring som de ansatte må forholde seg til som en del av jobben deres. Kommunen ønsker at ting skal gå på skinner, og at hver person er så effektiv og produktiv som mulig. På den måten vil oppgaver bli løst nesten som på samlebånd. For å oppnå størst mulig effektivitet bruker ledelsen ulike hjelpemidler for å oppnå ønsket effektivitet. I dette tilfelle har de en prosjektleder som skal lede prosjektet, de har prosjektmedarbeidere som skal gjøre diverse oppgaver for at, og de har en prosjekt eier som skal sitte igjen med et produkt som ønsket. Vi ser at det er en hierarkisk struktur som de ansatte må forholde seg til. Vi vet imidlertid at det ikke er like enkelt å gjennomføre samlebåndsproduksjon i en organisasjon bestående av mennesker fordi alle er forskjellige og hvert individ vil på sin måte påvirke resultatet og effektiviteten. Dette kan være både bevisst og ubevisst.

3.2.2 Ledelse i et kulturelt perspektiv.

Hvert enkelt individ handler ut i fra sine forutsetninger. Det vil ikke alltid være samsvar mellom individets forutsetninger og det ønskede produktet som skal leveres tilbake til organisasjonen. Det vil ikke alltid være slik at personer som har en god jobb som de trives i ønsker stram styring fra ledelsen, da de i utgangspunktet mener de utfører jobben på en god og forsvarlig måte. Dette kan føre til konflikter mellom ledelsens ønsker og de ansattes ønsker, og at prosessen preges av motstand. Det vil være naturlig å verne om det trygge kjente framfor det ukjente. Vi kan her si at det kommer støy eller mellomliggende variabler som hindrer ledelsen i å oppnå ønsket resultat. Dette kan illustreres i følgende figur:

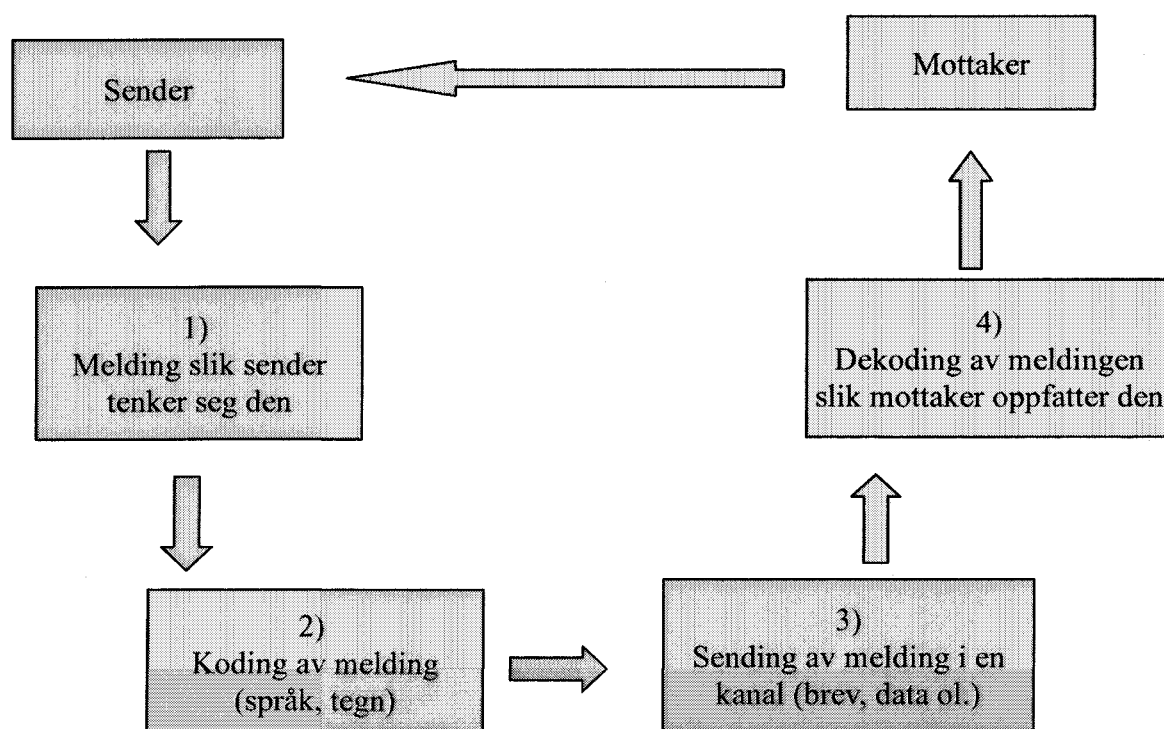


Som vi ser av figuren er det noe som hindrer effektiviteten. Det er denne delen som utgjør de menneskelige ressursene, som enten kan samarbeide og gjøre denne variabelen minst mulig, eller som vist her, sørge for motstand for å oppnå ønsket effekt.

I prosjektgruppa som jobber med omstilling i kommunen vet vi at alle prosjektarbeiderne har sine daglige gjøremål. Dette vil si at den jobben som skal gjøres i dette prosjektet kommer i tillegg til den jobben de allerede gjør. Som nevnt tidligere vil det da være naturlig at det oppstår en effektivitetsforringelse da det vil være naturlig å gå ut i fra at prosjektarbeiderne i utgangspunktet har nok å gjøre i sin basisorganisasjon, og de har andre oppfatninger om hva som er de rette grep for å utvikle organisasjonen.

3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess der en person eller gruppe sender meldinger til hverandre. Innholdet i meldingen kan vi med et samlebegrep kalle informasjon, mens kommunikasjon er prosessen der informasjonen formidles (Jacobsen og Thorsvik. 2002). Denne prosessen kan illustreres i en figur:



Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 267)

Som vi ser av figuren forteller den oss at kommunikasjonsprosessen omfatter to aktører, en sender, den som sender meldingen, og mottaker, den eller de som mottar og tolker meldingen som overføres. Jacobsen og Thorsvik (2002: 267-268) sier følgende om de sentrale fasene i kommunikasjonsprosessen:

«Sender initierer kommunikasjonsprosessen ved å kode meldingen, det vil si den informasjonen, ideer, holdninger eller følelser man ønsker å formidle. Kodingen innebærer valg av symboler (verbale og/eller ikke-verbale signaler) som formidler meldingen.

Dessuten må sender velge kanal for å overføre meldingen. Valg av kanal vil være betinget av valg av symboler, og vice versa når bruk av kanal er gitt, hvilket ofte er tilfelle når det gjelder formell kommunikasjon mellom personer i ulike posisjoner i en organisasjon. Skriftlige symboler innebærer at man må velge en kanal som er egnet for overføring av slik informasjon (e-post, rapporter og liknende), mens ikke-verbale symboler (for eksempel kroppsspråk) innebærer at man må velge en kanal som er egnet for ansikt til ansikt-kontakt mellom sender og mottaker.

Når meldingen mottas, må den dekodes, det vil si at mottakeren må tolke symbolene i meldingen for å danne seg en mening om hva sender ønsker å formidle. «Effektiv kommunikasjon» blir vanligvis definert som at mottakeren tolker meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene sender hadde.

Siste ledd i kommunikasjonsprosessen er som oftest tilbakemelding (eller feedback), der mottakeren gir svar tilbake til senderen på meldingen som er mottatt. Tilbakemelding i innebærer toveiskommunikasjon. Mottakeren fungerer da samtidig som sender av meldinger, og sender fungerer samtidig som mottaker av meldingen» (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 267-268).

Uten kommunikasjon er det ingen organisasjoner som vil eksistere, det er da ikke mulig for grupper å influere på den enkeltes atferd, det finnes ikke noe samarbeid, verken spesialisering eller

koordinering er da umulig, og vi har følgelig per definisjon ingen organisasjon. For at en som skal ta en beslutning skal gjøre det best mulig, må han ha tilstrekkelig med informasjon (Flaa m.fl, 1995).

Kommunikasjon er viktig i alle organisasjoner, og kommunikasjonsbehovet varierer veldig alt avhengig av arbeidsoppgavens karakter og hva som kreves av samarbeid for å løse oppgavene. Kommunikasjon er en integrert del i enhver beslutningsprosess, og avgjørende for informasjonsgrunnlaget når en beslutning skal tas. I organisasjoners daglige virksomhet er kommunikasjon og beslutningsprosesser uløselig sammenknyttet. Kommunikasjonsproblemer vil derfor lett føre til at informasjonstilgangen svikter, og at beslutningstakere tvinges til å fatte beslutninger under usikkerhet. Usikkerheten er antatt å variere avhengig av hvilke informasjon som er samlet inn, hvordan informasjonen kommuniseres og tolkes av andre, og hvordan mottakeren tolker informasjonen i forhold til beslutningssituasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

3.3.1 Kommunikasjon i et rasjonelt perspektiv

Uten kommunikasjon kan ikke en organisasjon eksistere. Det vil da ikke være mulig for grupper å influere på den enkeltes atferd, det finnes ikke noe samarbeid, verken spesialisering eller koordinering er mulig, og vi har følgelig per definisjon ingen organisasjon. Kommunikasjon er ikke bare absolutt for organisasjonen, men kapasiteten til og struktureringen av de eksisterende kommunikasjonskanaler bestemmer hvordan informasjonen kan og skal fordeles i organisasjonen. For å kunne fatte en god beslutning må beslutningstaker ha tilstrekkelig med informasjon (Flaa m.fl, 1985).

På samme måte som det er lett å innse behovet for informasjon, er det også lett å innse behovet for en strukturering av kommunikasjonskanalene. I et rasjonelt perspektiv vil derfor kommunikasjonen bærer preg av klare hierarkiske kommunikasjonslinjer, og den vil være ryddig og oversiktlig. I et rasjonelt perspektiv skal all kommunikasjon ideelt sett være så enkel og klar at det ikke skal kunne oppstå misforståelser eller uklarheter. Her skiller vi kort fortalt mellom vertikal kommunikasjon

som er kommunikasjonen mellom overordnede og underordnede, og horisontal kommunikasjon som innebærer personer som jobber med like eller beslektede oppgaver, og som har samme status og er på samme hierarkiske nivå.

Fysisk struktur kan også påvirke kommunikasjonen. Det er vanlig å anta at fysiske forhold påvirker kommunikasjonen mellom mennesker. Det mest innlysende er at fysisk nærhet mellom mennesker øker kommunikasjonen, mens fysisk avstand minsker kommunikasjonen. Undersøkelser viser at man kommuniserer mest med dem man har fysisk nærhet til, for eksempel personer på nabokontoret, eller personer man av ulike årsaker møte i mange sammenhenger (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I vår organisasjon jobber alle personene i samme bygning, og har dermed nærhet til hverandre. Dette er kanskje den aller viktigste forutsetningen for å benytte seg av den rikeste kommunikasjonskanalen, ansikt til ansikt-kommunikasjon. Dette er også en av hovedgrunnene til at ansatte som har stort kommunikasjonsbehov er plassert i nærhet til hverandre.

De nye mulighetene for kommunikasjon gjennom ny informasjonsteknologi, gjør imidlertid fysisk avstand mindre viktig med hensyn til kommunikasjon. Dette gir økt mulighet for rik kommunikasjon, og som reduserer behovet for å være fysisk sammen med dem man kommuniserer sammen med. Studier viser likevel at det er mer vanskelig å få slik kommunikasjon som er fysisk spredt til å fungere like godt som tradisjonelle team som sitter fysisk samlet (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

3.3.2 Kommunikasjon i et kulturelt perspektiv

Kommunikasjonsprosessen kan være en ganske komplisert prosess. Å overbringe et budskap kan være mye mer komplisert enn hva vi kan forestille oss. En enkel kommunikasjonsprosess har to deltakere, en sender og en mottaker. Utgangspunktet for prosessen er at avsenderen har et budskap han ønsker å bringe til mottakeren. Sender må derfor uttrykke det han mener, så presist som mulig

ved å formulere sitt budskap i tale, skrift eller på annen måte. Denne overgangen fra opprinnelig mening til formulering kaller vi gjerne en enkoding, altså oversettelse til allment kjente symboler. Det neste skrittet er å overbringe det materialiserte budskapet, av symbolene, til mottakeren. Og til slutt skal mottakeren tolke signalene han har mottatt (Flaa m.fl, 1995).

Kommunikasjonsprosessen eller budskapsformidlingen består altså av disse 4 stadiene:

- 1) *Det avsender ønsker å uttrykke*
- 2) *Det avsenderen faktisk uttrykker*
- 3) *De signalene som når fram til mottakerens*
- 4) *Den mening mottakeren legger i de mottatte signalene*

(Flaa m.fl, 1995: 154)

Som vi her ser kan det som er intensjonen til sender, som i utgangspunktet skal sende en enkel melding til en annen person, oppleve at mottaker ikke tolker budskapet slik sender hadde tenkt seg. Dersom kommunikasjonen fra ledelsen er uklar i utgangspunktet vil det i et kulturelt perspektiv medføre at det kan oppstå missforståelser, eller det kan føre til motstand mot endring. Uklare å tvetydige beskjeder blir kan bli tolket feil, det vil si at de som mottar beskjeden velger å gjøre ting på sin måte, kanskje en måte som ikke er i samsvar med intensjonen fra ledelsen.

Selv den enkleste informasjonsoverføring, kommunikasjon mellom to individer, er en temmelig komplisert prosess med mange muligheter for forvrengning og misforståelser. Om en tenker seg kommunikasjon i en organisasjon blir formidling av informasjon atskillig mer komplisert og faren for feil øker. Flere ledd informasjonen skal gjennom, desto flere muligheter for forvrengning og misforståelser vil det bli. Jo færre nivåer det er, jo lo lettere vil den opprinnelige informasjon nå overordnede ledd (Flaa m.fl, 1995).

«I det minste teoretisk har alle personer i en flat struktur lik adgang til å informere den overordnede. En sammenlikning mellom flate og bratte hierarkier synes å vise at mens kommunikasjon tar lengre tid i en bratt, tar konfliktløsning og koordinering lengre tid i en flat pyramide» (Flaa m.fl, 1995: 159).

I prosjektet vårt, hvor alle prosjektarbeiderne har sine daglige jobber å forholde seg til, kan det oppstå en fallgrube i oppfølgingen fra prosjektleder. Det kan være at prosjektleder ikke følger opp medarbeiderne på en gjennomtenkt og fastlagt måte.

«For mange prosjektledere består oppfølgingen i at de slår av en prat over en kopp kaffe med den enkelte prosjektmedarbeideren. Spørsmål av typen: -Hvordan går det? Blir besvart med: - Det går bra!» (Andersen m.fl, 2004: 36)

Samtaler i uformelle fora er ikke godt nok. Det er betydningsfullt i seg selv med uformell kommunikasjon i et prosjekt, men det krever samtidig effektiv oppfølging av visse deler av kommunikasjonen skjer etter et klart fastlagt og formalisert mønster. Samtaler og oppfølging i prosjektet må skje til fastlagte tider og etter et opplegg som er bestemt på forhånd. Hvis ikke mister prosjektmedarbeiderne respekten for oppfølgingen, og den kan bli mer eller mindre åpen for sabotasje (Andersen m.fl, 2004).

Jo mer tillit man har til en person eller gruppe, jo mer åpen tør man å være, både når det gjelder å sende informasjon, og til å gi tilbakemelding på informasjonen. Dette kan forsterkes gjennom kommunikasjonsprosessen. Jo mer man kommuniserer med hverandre, og mer åpen man er, desto mer tillit får man til hverandre. På den måten kan det oppstå gode og dårlige kommunikasjonsspiraler. Tillit kan føre til god kommunikasjon som igjen fører til mer tillit, mens mistillit kan føre til dårligere kommunikasjon, som igjen kan føre til enda mer mistillit (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Som poengtert er kommunikasjon sentralt for utviklingen og gjennomføringen av prosjektet. Det vil derfor være interessant å avdekke hva som kjennetegner kommunikasjonsprosessen i dette prosjektforløpet i analysekapitlet.

3.4 Mål

Mål i formelle organisasjoner er noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden (Christensen m.fl, 2004). Jacobsen og Thorsvik (2002), definerer mål som en ønsket fremtidig tilstand. En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå bestemte mål. Typisk for offentlige organisasjoner er å være kollektivt orientert mot å nå mål. Dette krever både samordnet og spesialisert aktivitet. Mål er ment å bidra til å påvirke hvordan formelle organisasjoner struktureres eller organiseres, og deretter gi sentrale retningslinjer for aktivitetene i disse. Har man ikke mål, kan man vanskelig kalle seg en formell organisasjon, fordi en organisasjon må være til for noe eller noen, men målene vil i varierende grad og med varierende klarhet være koplet til bestemte måter å organisere en formell struktur på. Målene vil også kunne, i ulik grad, påvirke aktiviteter rundt det å fatte beslutninger. Mål kan være viktig for lederskap med hensyn til å velge mellom ulike alternativer, for så å vurdere og evaluere de resultatene organisasjonen har oppnådd. Mål kan bevisst være uklare, eller være uklare fordi de reflekterer uenighet og kompleksitet, dette er vanlig i offentlige organisasjoner. Uklare mål kan gi ledelsen fleksibilitet og gjøre det lettere å fatte beslutninger, men det kan også gi problemer med å plassere ansvar.

Organisasjoners mål blir gjerne sett på som et resultat av interne prosesser. Det kan være antakelser om at ledelsen utformer strategier og mål, og at målene er et resultat av forhandlinger, tautrekking og maktkamp mellom ulike grupper, eller at mål er et resultat som vokser fram fra kulturen i organisasjonen. Organisasjonens mål kan også være et resultat av press fra omgivelsene, eller strategisk tilpasning til omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Mål har, i målstyringssammenheng, to ulike funksjoner på to ulike nivåer. Det gir på den ene siden den som er underordnet et mål å jobbe mot, noe å strekke seg etter. På den andre siden er det et verktøy for den overordnede til å evaluere og kontrollere den underordnede (Rose, 1976). Det som leveres fra prosjektet hjelper basisorganisasjonen til å komme nærmere den ønskede situasjonen. Det må altså være en sammenheng mellom prosjektets formål og prosjektets mål. Prosjektet må ta i

bruk ressurser fra basisorganisasjonen. Samspillet mellom prosjektet og basisorganisasjonen er helt sentralt for prosjektets muligheter for å lykkes. Målene for prosjektet sier noe konkret om hva prosjektet skal levere tilbake til basisorganisasjonen. Vi kan si at prosjektet er en temporær organisasjon, som i sin levetid framskaffer en rekke leveranser. Målet bør være formulert på en slik måte at man kan svare ja eller nei på om det er nådd. Et hovedmål kan for eksempel være delt inn i flere delmål, og et delmål kan bestå av flere resultatmål (Andersen m.fl, 2004). Slik er det også i vår organisasjon. Prosjektet skal levere tilbake vedtaket som er bestemt i kommunestyret. Vedtaket omfatter flere forhold og ligger som vedlegg i oppgaven.

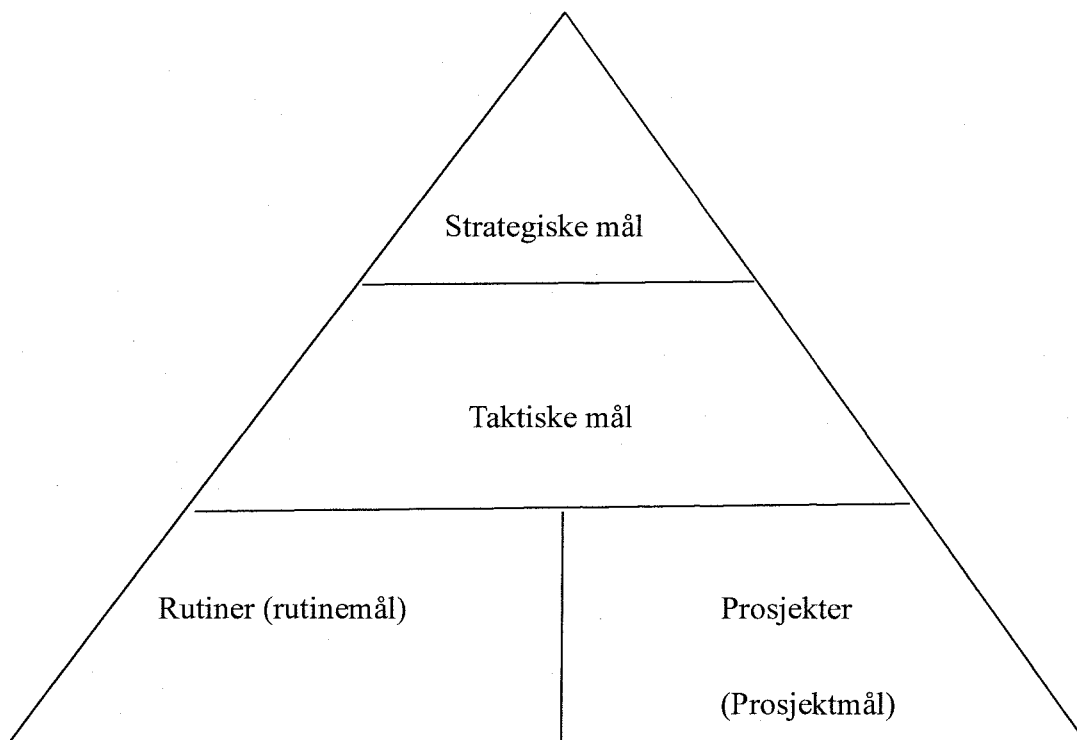
3.4.1 Mål i et rasjonelt perspektiv

Målet for dette prosjektet er, slik kommunestyrevedtaket beskriver det en endring i pleie og omsorgssektoren i kommunen. Dette målet er klart formulert i vedtaket, og skal altså ende opp i et produkt, en endring av dagens tjeneste. Dette for å kunne oppnå en bedre tjeneste, men det har også et mål om å spare inn penger, det er økonomisk betinget.

Hele hensikten med å gjennomføre et prosjekt er at man skal oppnå noe – man skal nå prosjektmålet. Derfor må prosjektmålet uttrykke i klarhet hva prosjektet skal resultere i når det er ferdigstilt. Dette er med på å sikre at alle drar i samme retning. Derfor må prosjektet være beskrevet slik at det er mulig å måle hvorvidt målene er nådd eller ikke. For å sikre at dette skjer, bør prosjektmålene være formulert slik at vi kan beskrive det fra flere sider. For det første bør det beskrives fra et overordnet nivå, deretter som en prosess mot noe og til sist, men ikke minst, som noe svært konkret. Prosjektmålet som oppsummerer denne prosessen, må være så konkret og lett forståelig som overhode mulig (Jessen, 2002).

En måte å fastsette mål på er å dele inn målene i ulike trinn, fra organisasjonens strategiske mål, til

det enkelte prosjekts konkrete prosjektmål. De strategiske mål er de målene organisasjonen som helhet ønsker å oppnå på lang sikt. Gjennomføringen av denne strategien, med sikte på å nå det strategiske målet, foregår på lavere nivåer i organisasjonen gjennom en kombinasjon av rutinepregede aktiviteter og oppgaver og konkrete prosjekter. Dette viser figuren nedenfor. Mange organisasjoner bruker i dag helt eller delvis det vi kan kalle «ledelse gjennom prosjekter». Gjennomføringen av organisasjonens strategi, med fokus på å nå organisasjonens strategiske hovedmål, er da brutt ned til en rekke mindre prosjekter, som bedriften ledes etter. Hele organisasjonen og organisasjonssystemet vil da kunne betraktes som en mål-middel-modell, hvor de virkemidler som er fastsatt på et høyere nivå, vil være de målene som neste lavere nivå vil måtte bygge på, og så videre. På figuren nedenfor vil for eksempel taktiske mål være bindeledet mellom de strategiske målene og de kortsiktige, operative rutine og prosessmål. De taktiske mål styrer slik organisasjonen, etter inndeling i fagområder, ansvarsområder og så videre.



(Jessen, 2004: 89)

Her kan vi se at prinsippet er å bygge opp et målhierarki som går ut fra det strategiske hovedtemaet, som igjen detaljeres i suksessive delmål, for til slutt å ende mopp i kvantitative mål som man når ved å gjennomføre konkrete prosjekter i organisasjonen (Jessen, 2004). I et rasjonelt perspektiv kan vi derfor si at målene i utgangspunktet er klart definerte fra ledelsens side. Målene er gitt i kommunestyrevedtaket, og de er grundig dokumentert. Som vi også ser er prosjektet endel av basisorganisasjonen.

3.4.2 Mål i et kulturelt perspektiv

Ut fra et kulturelt perspektiv ser man noe annerledes på målformulering og utvikling av mål. Her sier man at mål er en kilde til motivasjon og identifisering, både for interne og eksterne aktører. Hovedpoenget ut fra dette perspektivet er at mål ikke eksisterer i utgangspunktet, og de kan ikke designes eller forhandles om, og formelle mål har heller ikke stor betydning for atferd. Mål er mer uformelle mål, noe som man oppdager underveis og som gradvis utvikles over tid i en evolusjonær og naturlig prosess hvor en offentlig organisasjon tilpasser seg samtidig indre og ytre press (Christensen m.fl, 2004).

Uformelle mål i offentlige organisasjoner kan ha noe ulikt opphav. De kan være en refleks av at formelle mål ikke kan være helt ut utfyllende, for det vil gi en organisasjon som blir for stiv, slik at det må være frihetsgrader for dem som jobber i organisasjonen. Uformelle mål har som oftest sitt utspring i lange historiske og kulturelle tradisjoner. De kan i så måte være knyttet til utviklingen i arbeiderkollektivet i offentlige organisasjoner og reflektere uformelle, sosiale normer og verdier i grupper, subkulturer og profesjoner, og eventuelt bidra til å undergrave de formelle målene. Uformelle mål kan derfor være definert av ledere på toppen, såkaldte «top-down», men også nedenfra i organisasjonen - «bottom-up» (Christensen m.fl, 2004).

Mange prosjektkollapser kan man spore tilbake til uklare eller upresise mål for prosjektet. Her blir det lagt for lite arbeid i å presisere hvilke problemer prosjektet skal løse. Mange mennesker har en evne til å holde seg på det problemdefinerende nivået tilstrekkelig lenge, det er en menneskelig tendens til relativt raskt å gå over til å diskutere løsninger – det skjer før selve problemet er tilstrekkelig klarlagt. Upresise og kanskje galt formulerende mål har selvfølgelig helt ødeleggende konsekvenser for prosjektet. Derfor må man ha arbeidsmåter og hjelpemidler som krever at prosjektledelsen bruker tid på å klargjøre hva prosjektet skal oppnå, og dermed legger grunnlaget for det videre arbeidet (Andersen m.fl, 2004).

Prosjektets avgrensninger og rammebetingelser kan være mangelfullt beskrevet. Det er en farlig fallgrube at man ikke har tålmodighet til å arbeide med spørsmålet om hvilke problemer som skal løses, før man starter å løse dem. Et problem som er vanlig er at det under prosjektets gang blir foretatt ukontrollerte utvidelser av prosjektet. Det blir tatt beslutninger om endringer uten at de blir vurdert i en totalsammenheng. Det kan også skje at disse endringene ikke blir fanget opp i prosjektplaner. På spøk kan man kalle slike prosjekter der det stadig skjer endringer for «tropeprosjekter», det vil si prosjekter der ingenting lar seg fryse (Andersen m.fl, 2004).

3.5 Ressurser

Med ressurser mener vi her tid, penger og tilgjengelig personell. Dette er faktorer som i aller høyeste grad er med på å påvirke resultatet av prosjektet. «*Den viktigste ressursen i et prosjekt er menneskene. Men det er to viktige ressurser til. Det er tid og penger*» (Jessen, 2002).

Det at et prosjekt skal ha en ferdigdato er typisk trekk. Ofte blir det en sterk fokusering på denne

datoen, og prosjektets suksess blir vurdert ut fra om prosjektet er ferdig til denne datoen eller ikke. Det er ikke bare for prosjekter at en oppgave er underlagt tidsfrister, men fokuseringen på ferdigdatoen er ofte sterkere her enn i mange andre sammenhenger. I selve basisorganisasjonen har man også tidsfrister, men hvis man engang overskrider fristen ved en repetitiv oppgave får en ytteligere sjanser til å vise at man kan holde tiden. Så er ikke tilfelle med prosjekter. Her vil det alltid være negativt om man ikke klarer å holde tidsfristen (Andersen m.fl, 2004).

Prosjektet må trekke på ressurser fra basisorganisasjonen. Dette samspillet mellom basisorganisasjonen og prosjektet er helt sentralt for prosjektet sin mulighet for å lykkes (Andersen m.fl, 2004). Uten at prosjektet får tilført tid, penger eller personell er det heller ikke liv laget for et prosjekt.

3.5.1 Ressurser i et rasjonelt perspektivene

Den temporære organisasjonen, prosjektet, har i utgangspunktet ingen eksterne ressurser. Prosjektet får dermed alle sine ressurser fra basisorganisasjonen. Det kan være flere grunner til at basisorganisasjonen er tilbakeholden med å forplikte ressurser:

- Man tror at medarbeiderne kan delta i prosjektarbeidet parallelt med linjearbeidere uten å få avlastning.*
 - Man forstår ikke at prosjektet kan være så krevende*
 - Man forstår ikke at redusert innsats betyr redusert kvalitet, og at redusert kvalitet skaper problemer i neste omgang.*
 - Man tror at mangel på ressurser løser seg av seg selv underveis*
- (Andersen m.fl, 2004: 18)*

Selv om det er forståelse for at ressursbruken finnes, så er det ofte problemer med å få frigjort de ønskede personene til ønsket tidspunkt. Disse er som oftest mennesker som har fulltidsbeskjeftigelse med andre oppgaver, og som ikke kan delta i prosjektet hvis det ikke blir

skaffet avlastning. Denne situasjonen er med på å skape en ledelsesutfordring. De aller fleste organisasjoner er ressursmessig dimensjonert for en gjennomsnittlig arbeidsmengde. Det innebærer at organisasjonen er underbemannet ved toppbelastning, men ledige ressurser finne i stille perioder. Dette bør man ta hensyn til ved bemanning av et prosjekt (Andersen m.fl, 2004).

Et annet ledelsesproblem som vi vil peke på er at det i et prosjektarbeid inngår mennesker med forskjellig bakgrunn, forskjellige kunnskaper og ulike erfaringer. Et viktig poeng med prosjekt er nettopp å bringe sammen mennesker med ulik kompetanse; det er på den måten man best løser prosjektoppgavene.

Dersom estimatet for ressursbruken viser seg å ikke være riktig, er det viktig å få klarlagt om det er et engangstilfelle, eller om man står overfor en systematisk feilestimering, spesielt om man får flere eksempler på avvik i den samme retningen, da er det nærliggende å tolke det som en generell feilvurdering. Det som da burde være konsekvensen er at man går over ressursestimeringen på nytt, og revurderer anslagene (Andersen m.fl, 2004).

En vanlig årsak til feilaktig ressursestimater er at man ofte overvurderer medarbeiderens kompetanse. En setter dem til jobber de ut fra sine kunnskaper og erfaringer ikke makter. Det må derfor lages planer og estimater som er basert på de personene man har til disposisjon, og ikke på geniale personer som ikke finnes. Dersom medarbeiderne ikke har de nødvendige kunnskapene, må dem få tid til å tilegne seg denne kunnskapen, og det må bygges inn i planene før arbeidet med aktivitetene begynner (Andersen m.fl 2004).

Selv om ressursbruken overskrides kan tidsplanen ved utførelsen av aktiviteten holde. Da er det viktig å drøfte om dette bare gjelder den aktuelle aktiviteten, eller om det er et uttrykk for generell holdning til tidsplanleggingen. Har man fått for mye tid med tildeling av tid til oppgaven når man har stilt opp kalendertidsplanen, så vet man at man har noe å «gå på» også ved de gjenstående aktivitetene. Dersom tidsplanen ikke holder er det for det første viktig å få klarlagt hvilke konsekvenser det har for hele prosjektet. Dersom den forsinkede aktiviteten er en kritisk aktivitet, blir hele prosjektet forsinket hvis det ikke settes inn tiltak som gjør at man henter inn forsinkelsen.

Dersom tidsplanen sprekker uten at det kan føres tilbake til større ressursbehov enn estimert, er det viktig å finne årsaken til svikten. Det kan være ulike årsaker til at tidsplanen sprekker (selv om det ikke er brukt mer ressurser enn planlagt); noen typiske årsaker kan være:

- Brudd i arbeidet som man ikke hadde forventet. Eksempler kan være sykdom, permisjoner og streik.
- Dårlig og mangelfulle planer for frigjøring av personell fra basisorganisasjonen.
- Nedprioritering fra ledelsens side.
- Nedprioritering fra prosjektmedarbeiderne sin side.
- Dårlig styring.

(Andersen m.fl, 2004)

Vi kan derfor ut fra et rasjonelt perspektiv si at ressurser som vi har tilgjengelig er begrenset. Det vil alltid i dette perspektivet være nøye gjennomtenkt og analysert hva som er riktig ressursbruk for prosjektet. Man streber derfor hele tiden etter å finne den ideelle løsningen på hvor mye penger, tid og personell som skal brukes for å oppnå ønsket effekt av prosjektet. Man vil i dette perspektivet hele tiden være på forskudd med planleggingen av ressursbruken.

3.5.1 Ressurser i et kulturelt perspektiv

I motsetning til et rasjonelt perspektiv kan vi si at ressursbruken ikke er nøye planlagt på forhånd. Her er ressursene uavklart, og ressursbehovet avdekkes sakte men sikkert etterhvert som prosjektet utvikler seg.

I noen prosjekter er både tid og kostnader nøye fastsatt på forhånd av oppdragsgiver, i andre prosjekter må dette estimeres under planleggingsfasen. Dersom resultater og kvaliteten er satt opp fra oppdragsgiver, er det prosjektlederens oppgave å komme fram med et estimat for kostnad og tid i prosjektet. Dersom oppdragsgiveren har gitt klare rammer for tid og kostnad, er det prosjektlederens ansvar å oppnå best mulig resultat til høyest mulig kvalitet innenfor de gitte

- rammene han har å forholde seg til (Jessen, 2002). Dersom ikke dette følges, vil prosjektet sakte skli fram og ressursene vil i utgangspunktet ikke være avklart. Man vil da oppdage at behovene melder seg etterhvert som prosjektet tar form og utvikler seg. Prosjektet vil preges av dårlig styring fra oppdragsiver eller det kan være dårlig styring fra prosjektlederens side.

3.6 Oppsummering av teorikapitlet

Ut i fra denne gjennomgangen av teorien fremkommer et kontrasterende bilde av hvordan prosjektet kan forventes å forløpe ut fra et rasjonelt perspektiv og et kulturelt perspektiv. Det er to forventede bilder som skal testes i analysekapitlet og i drøftingskapitlet. Dersom prosjektforløpet preges av en rasjonell struktur, vil vi kunne forvente en stram styring av prosjektet hvor rollene til alle prosjektdeltakerne er definert. Vi vil da også se at det er klare hierarkiske kommunikasjonslinjer som er ryddig og oversiktlig. Ledelsen vil ha definert klare entydige mål, samt en stram tidsstyring og en klar finansiering som ligger fast i prosjektet. Pregar prosjektet derimot av en kulturell struktur vil vi kunne forvente at det vil være diskusjoner, justering av roller underveis, vil vil oppleve at prosessen preges av endringsmotstand, noe vi også vil oppleve med uklar kommunikasjon. Målene vil være uklare og de vil være gjenstand for justeringer underveis i samhandling med de ansatte. Utsettelse, tidsforskyvninger, uklar økonomi og justeringer etter hvert som en ser behov for det vil prege ressursene.

Er det flest indikatorer på at prosjektet preges av en rasjonell og stram styring med klare mål og definerte tidsfrister? Eller er det mye som tyder på at prosjektet i større grad preges av motstand, uklarheter, barrierer fordi det truer de eksisterende normer og verdier i organisasjonen, slik det fremkommer i et kulturelt perspektiv? Analyse og drøftingskapitelene som følger vil prøve å gi svar på hvilke av de to hovedperspektivene som er mest fremtredende av kulturelt eller rasjonelt perspektiv.

4.0 Analyse planleggingsfasen av prosjektet

Vi ønsker å se hvordan ulike perspektiv kan kaste lys over prosjektet. Her drøftes planleggingsfasen av prosjektet. Denne drøftingen støtter seg på oppgaven skrevet høsten 2009. Den oppgaven var basert på kun et intervju av daværende fungerende prosjektleder (kommunalsjef). Det er dermed begrenset med informasjon tilgjengelig til denne drøftingen. Men som beskrevet i kapittel 4 synes det viktig å ta dette med i denne master-oppgaven for å gi en beskrivelse av planleggingsfasen i prosjektet. Drøftingen her følger samme oppbygging som intervjuene, teorikapittelet og drøftingen av gjennomføringen i kapittel 6; Den er oppdelt i fem kategorier, prosjektorganisering, prosjekt mål, prosjektledelse, kommunikasjon og ressurser i prosjektet. Det er i tillegg prøvd å se på gjennom to hovedperspektiv, rasjonelt perspektiv og kulturelt perspektiv. Dette er i henhold til den forskningsmodellen vi har beskrevet først i teorikapittelet.

Temaet for denne oppgaven er prosjektkultur i en kommune, og hovedproblemstillingen er hvordan prosjektkulturen påvirker gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt.

4.1 Organisering

Fundamentet for prosjektet var et kommunestyrevedtak juni 2009. Dette var et detaljert vedtak som gav klare mål for prosjektet, ifølge fungerende prosjektleder.

Kommunalsjef opplyser at rådmannen er prosjekteier.

(Prosjektleder:2009)

Prosjektorganisasjonen var også nær en «kopi» av moderorganisasjonen;

Kommunalsjef oppfatter at det er stor sammenheng mellom prosjektet og virksomhetens egne planer

(Prosjektleder:2009)

Det brukes vanlige verktøy som milepæl-planer i organiseringen av arbeidet. Organiseringen synes klassisk for et prosjekt:

Kommunen har ikke nedfelte skriftlige rutiner for hvordan prosjekter skal gjennomføres, men av sedvane benyttes bestandig styringsgruppe og prosjektgruppe.

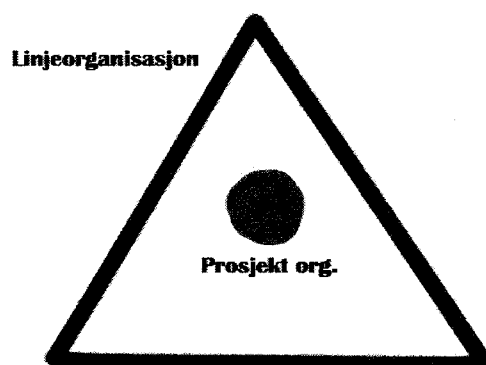
Det planlegges benyttet milepæler, både på resultatsiden og på arbeidsoppgave siden.

(Prosjektleder:2009)

Det fremkommer her i intervjuet at kommunen lager individuelle styreverktøyer for hvert prosjekt. Det er ingen felles vedtatte måter å organisere prosjekter på i kommunen.

Vi kan sette de funnene opp i forhold til Jessen (2007:111).

Denne modellen har tre alternativer. De tre alternativene er: 1) at prosjektet er helt inne i organisasjonen, 2) at prosjektet delvis er innenfor og delvis utenfor organisasjonen, 3) at prosjektet er helt utenfor organisasjonen. Her er kommunens prosjekt organisert som en liten organisasjon innad i moderorganisasjonen. Prosjektdeltakerne er ledere i moderorganisasjonen, og prosjektleder er lederen både i prosjektet og i linjen. Dette kan fremstilles slik;



Dermed er prosjektet «inne i» moderorganisasjonen.

Det finnes flere trekk som tilsier et rasjonelt fokus innenfor organiseringen. Det er formelle strukturer, prosjektleder, eier, styringsgrupper osv. Det er også det detaljerte kommunestyrevedtaket som setter et rasjonelt trekk på organiseringen. Dette er klassisk og brukes til å begrense atferden og gi stabilitet i arbeidet jamfør vårt teorikapittel 3.1.1.

Et kulturelt perspektiv ville i større grad vektlagt felles uformelle normer og verdier, og virkelighetsoppfatninger ville kommet klarere frem i arbeidet. Dette er her klart preget av rasjonelle prosesser.

4.2 Ledelse

Det planlegges her i denne fasen hvordan prosjektet skal ledes fremover. Det beskrives bla en prosjektleder, og dens rolle;

*Det er planlagt ansatt en prosjektleder i 100% stilling. Denne personen forsøkes rekruttert utenfor organisasjonen gjennom ekstern utlysning. (...) Prosjektgruppe er tenkt bestående av bla de tre gjenstående driftslederne i pleie og omsorg – nei, denne er ikke klar, men jeg antyda at det kanskje ville være naturlig at driftslederne var med og så må HTVer være med i en av gruppene eller begge?
(Prosjektleder: 2009)*

Her gis det ønsker om en dedikert prosjektleder slik det er vedtatt, og en prosjektgruppe bestående av de tidligere nevnte lederne. Det var også referert til en styringsgruppe. Det var snakk om to grupper her i sitatet. Men det var foreløpig ikke klart hvem som skulle delta i hvilken gruppe på det tidspunktet. HTV er en forkortelse for hovedtillitsvalgte. Skånland kommune har to aktuelle HTV, en for fagforbundet og et for norsk sykepleierforbund.

I intervjuet fremkom det også at prosjektlederen skulle fungere som ordinær linjeleder. I intervjuet ble den nye prosjektlederen tenkt som en ny kommunalsjef. Ifølge Andersen m.fl (2009) er det ingen likhetstrekk mellom suksess som linjeleder og suksess som prosjektleder. Her kommer det en interessant fremstilling i litteraturen vedrørende prosjektlederen;

*«Prosjektledelse er annerledes en linjeledelse; Den krever andre kunnskaper og erfaringer»
(Andersen m.fl 2009:176).*

Prosjektet var allerede delvis startet før prosjektleder var engasjert, bla ved planlegging av å redusere antall driftsledere i pleie og omsorg fra seks til tre. Det var grunn til å tro at dette kunne medføre motstand hos driftslederne. Fra denne fasen var målet at tre driftsledere og prosjektleder skulle drive omstillingen.

Ut fra et kulturelt perspektiv vil en kunne forvente at ledelse blir et tema for diskusjon i organisasjonen, der det i starten kommer innspill og meningsbrytninger om hva som er riktig måte å lede prosjektet på. Vi har ingen funn som støtter dette fra intervjuet. For det rasjonelle perspektivet er det mest fremtredende at de lederstrukturer som vedtas, følges opp uten diskusjoner. Her så vi i

intervjuet at rådmannen og kommunalsjef lagde ledelsesstrukturer og milepæler, uten stor grad av kommunikasjon med de ansatte. Dette støtter opp om formelle kommandolinjer, og at de vedtakene forventes fulgt opp uten diskusjoner.

4.3 Kommunikasjon

En av utfordringene i dette prosjektet er en stor grad av endrings motstand. En måte å avhjelpe dette på er god og tilstrekkelig informasjon. En beskrivelse av denne motstanden fremkommer tydelig i intervjuet høsten 2009.

Det er mange med sterk motstand mot denne endringen i organisasjonen. Dette er en utfordring som prosjektlederen må være særlig bevisst. Både internt i organisasjonen og i bygdene er det stor motstand mot denne endringen. Det var blant annet organisert folkemøter før kommunestyrevedtaket ble fattet, og det var stort oppmøte av publikum under kommunestyret. Flere driftsledere gav klart uttrykk for at den valgte modellen som prosjektet skal resultere i er en meget uheldig måte å organisere pleie og omsorg på.

(Prosjektleder:2009)

Planleggingsfasen hadde også flere uavklarte elementer i forhold til kommunikasjon. Dette kom tydelig til syne i intervjuet med prosjektleder.

«Det er heller ingen plan for hvordan prosjektarbeider er tenkt fulgt opp nedover i organisasjonen, eller hvordan informasjonsflyten mellom prosjektet og basisorganisasjonen skal foregå – nei for vi har ikke kommet så langt.»

(Prosjektleder:2009)

Det kommer frem trekk fra rasjonelle perspektivet er gjeldende i denne planleggingsfasen i forhold til kommunikasjon. En klassisk oppbygging med styringsgruppe, prosjektleder og

prosjektmedarbeidere, og at jobben er tenkt styrt ovenfra og ned med et detaljert kommunestyrevedtak som utgangspunkt. Men det fremkommer også tegn på at den valgte måten å organisere prosjektet på, og å organisere pleie og omsorg på ikke er en optimal faglig løsning. Dette tyder på motstand og innspill fra ansatte og ledelse, som ikke følger de rasjonelle tjenesteveien i en kommune.

Det synes dermed som begge perspektivene gir forklaringskraft for kommunikasjonen i prosjektet.

4.4 Målsetting

Det fremkommer klare mål med prosjektet. Det beskrives på følgende måte av den fungerende prosjektlederen høsten 2009;

«Prosjektet har helt klare mål som er skissert i det detaljerte kommunestyre vedtaket. Målet innebærer blant annet en reduksjons i pleie og omsorg på institusjonsplasser, og en dreining mot mer hjemmebaserte tjenester. Samtidig er det helt klare økonomiske mål med å senke driftskostnadene med ca 2,5 millioner kroner»

(Prosjektleder: 2009)

Det er også oppfattet at omorganiseringen skal endre organisasjonsstrukturen i kommunen;

«Målet er helt klart å gjennomføre en endring i organisasjonen slik at en ny struktur fremkommer.»

(Prosjektleder: 2009)

Andersen m.fl 2009:50 beskriver viktigheten av å ha klare mål, og at målene er forstått av både de berørte og de som skal gjennomføre prosjektet. Det beskrives også som en meget godt grep å ha mål eller formålstruktur i prosjektet. Det fremkommer ikke en slik felles forståelse av prosjektet i

denne fasen, ei heller noen formålstruktur eller andre verktøyer til en slik erstatning. De målene som er referert til i intervjuet, kan også forstås som mandatet til prosjektet. Generelt er det noe uvanlig at et mandat gir så klare detaljmål, og dette uten at det er utarbeidet forslag fra administrasjonen i forkant. Det var her brukt et privat firma Tromsø Private Omsorg som lagde grunnlaget for omstillingsvedtaket.

Det har vært stor motstand hos enkelte som kan oppfattes som sterke interessenter. Dette innbefatter både ansatte, ledere og befolkning/ kundegruppe. Dette fremkom i Tromsø Private Omsorg sin rapport.

Her er målene beskrevet konkret, og veien dit er meislet ut i et detaljert kommunestyrevedtak. Dette er klart sammenfallende med et rasjonelt perspektiv. Det var flere protester fra innbyggere, ansatte og ledere i prosessen, som ikke førte frem. Hvis det kulturelle skulle vært rådende måtte det forefinnes større spor av at målene endres som følge av innspill som kommer i denne fasen. Det burde også klarere komme frem fokus på uformelle normer, at målene er utviklet nedenfra i organisasjonen.

4.5 Ressurser

Ressurser kan vi kort definere som tid og penger. Som et utgangspunkt settes det en antakelse at det er knapphet på ressurser, og at det må prioriteres mellom hva ressursene innad i en kommune skal brukes til. Det var også et tema høsten 2009 å planlegge for ressurser inne i prosjektet. Det var noen tanker rundt dette.

«Det er ikke planlagt utover at driftslederne sannsynligvis skal være med i prosjektgruppen, hvilke andre ressurser som skal tilknyttes prosjektet. Det er ikke planlagt hvor mange arbeidstimer prosjektet tenker å benytte.»

(Prosjektleder:2009)

Det er dermed ut fra planleggingsfasen her satt av prosjektleder og driftslederne som ressurser i prosjektet.

Det rasjonelle perspektivet vektlegger her tellbare ressurser, timer til rådighet, besparelse i kroner og øre osv. Det settes her av en prosjektleder som skal ansettes, og det formodes at de øvrige driftslederne kan bidra med noen timer. Det kulturelle perspektivet med mer verdier og holdninger, kanskje fokus på Person og System og ikke bare organisasjon er fraværende i stor grad i denne fasen.

Jessen (2007) beskriver at det er viktig å ha fokus på både Person, System og Organisasjon i et prosjekt. Det beskrives store vanskeligheter med å oppnå resultater hvis det bare fokuseres på en av de tre komponentene. Det rasjonelle perspektivet ville her fokusere på stram tidsstyring og klare budsjetter som må overholdes, mens det kulturelle mer ville fokusere på at tid defineres og forhandles om underveis i prosjektet, og kan justeres og endres med tanke på kostnader og ressurser.

4.6 Funnene fra planleggingsfasen i forhold til modellen

Fra modellen presentert i teorikapittelet 3.0 kan vi oppsummere funnene for de to perspektivene. Her sammenlignes funnene i planleggingsfasen med vår modell.

4.6.1 Rasjonelt perspektiv i planleggingsfasen

Hvis det rasjonelle perspektivet skulle være mest forklarende, ville det være funn av at; Ledelsen ser behov for omstilling, kartlegging av problem og løsning, klart definerte mål, klart definert organisasjonsform og at formell struktur styrer atferd i prosjekt. I tillegg vil prosjektet legges opp med stram tids- og kostnadsstyring.

Hvis det oppfattes at ledelsen er kommunestyret, så støtter det vår modell da det er kommunestyret som har sett behovet for endringen. Det har vært inn konsulenter, Troms Private Omsorg og kartlagt problemer og foreslått løsninger. Dette er i samsvar med det som forventes fra et rasjonelt ståsted. Kommunestyret har gitt et usedvanlig klart kommunestyrevedtak, med mange detaljerte mål. Organisasjonsformen er definert med hvem som skal være i prosjektgrupper, og med ekstern prosjektleder. Det oppfattes også at det er formell struktur som skal styre prosjektet fremover, med planlagt styringsgruppe. En kan derfor konkludere med at planleggingsfasen i stor grad preges av rasjonelle trekk.

Alle de hovedtrekkene vi forventet å finne i vår modell som kan kaste lys over prosjektet fra et rasjonelt perspektiv er tilstede.

4.6.2 Kulturelt perspektiv i planleggingsfasen

Hvis det kulturelle perspektivet skulle ha størst forklaringskraft forventet vi å finne følgende fra vår modell; Prosjektet ble initiert nedenfra i organisasjonen, det er mange og uklare mål i prosjektet, planleggingsfasen preges av usikkerhet og forhandlinger, kulturen i kommunen styrer atferd i prosjektet.

Vi har ikke funnet noen bevis for at prosjektet ble initiert nedenfra i organisasjonen. Vi fant mange mål i prosjektet, men alle var klare mål, og vel definert fra kommunestyret. Dette oppfatter vi ikke

som støtte for at det kulturelle perspektivet er særlig forklarende. Derimot oppfatter vi at kommunikasjonen i prosjektet var preget av mindre stømlinjeformede prosesser. Det oppsto endringsmotstand og diskusjoner, og en kan derfor si at et kulturelt perspektiv avdekker at de interne normer i kommunen skaper utfordringer med hensyn til en enkel kommunikasjonslinje fra topp til bunn i organisasjonen. Planleggingsfasen var preget av usikkerhet. Konsulentfirmaet var inne i organisasjonen, og det var flere politiske møter og meninger. Vedtaket ble fattet med minste mulige stemmers overvekt. Vi kan derfor si at det kulturelle perspektiv har delvis støtte. Det er ikke funnet stor grad av støtte for at forhandlinger har vært avgjørende i denne fasen. Men i store trekk kan vi ikke finne stor grad av støtte for at kulturen i organisasjonen styrer atferden i planleggingsfasen.

Konklusjonen her er at det rasjonelle perspektivet har størst forklaringskraft i planleggingsfasen av prosjektet.

5.0 Drøfting gjennomføringsfasen av prosjektet

Her drøftes gjennomføringsfasen av prosjektet. Dette er hoveddelen av vår drøfting. Den baserer seg på fire dybdeintervju av ordfører, rådmann, prosjektleder og en prosjektmedarbeider.

Drøftingen her følger samme oppbygging som intervjuene, teorikapitlet og drøftingen av planleggingsfasen i kapittel 5; Den er oppdelt i fem kategorier, prosjektorganisering, prosjekt mål, prosjektledelse, kommunikasjon og ressurser i prosjektet.

Det er i tillegg prøvd å se på gjennom to hovedperspektiv, rasjonelt perspektiv og kulturelt perspektiv. Dette er i henhold til den forskningsmodellen vi har beskrevet først i teorikapitlet.

Temaet for denne oppgaven er prosjektkultur i en kommune, og hovedproblemstillingen er hvordan prosjektkulturen påvirker gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt.

5.1 Hvordan er prosjektorganiseringen ?

I og rundt et prosjekt kan det være mange som blir berørt i forhold til utviklingen i prosjektet. I dette prosjektet er det pleie og omsorg som skal omstilles. Dette krever en utredning for å klare å komme til et best mulig resultat for både bruker og ansatte.

Fra det rasjonelle perspektivet leter vi etter holdepunkter for at ledere er viktige, og at det er klar styring av prosjektet. Dette i motsetning til det kulturelle perspektivet som her eventuelt vil inneholde forhandlinger, og aktiv deltakelse og justeringer fra deltakerne.

Et hvert prosjekt bør ha en fast organisering. Det vil si at roller, rollefordeling, oppdragsgiver og nytten av prosjektet er kjent. Det er viktig for prosjektleder og prosjektgruppa at det er klare definerte roller samt hvem som er aktører er definert. Aktørene i prosjektsammenheng kalles for

interessenter og begrepet defineres slik av Andersen(2005: 84)

” Prosjektets interessenter er de personer eller grupper som blir påvirket av eller selv kan påvirke prosjektet ”

For å finne interessenter som kan delta i prosjektet vil det være viktig å foreta en interesseanalyse. Her kan en finne ut hvem som har hvilken tilknytting til prosjektet og om de kan være med å bidra / påvirke resultatet til prosjektet.

«Alle organisasjoner består av individer og grupper av individer, hver med sine særegne interesser. De viktigste beslutningene i organisasjoner dreier seg om fordeling av begrensede ressurser: hvem skal få hva?»

(Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Prosjekter som skal samhandle med basisorganisasjonen har veldig stor nytte av å vite hvordan basisorganisasjonen er organisert.

”Den berørte mellomleder kan oppfattes som en særlig interessent i prosjektet. Det særlige kendetegn for denne personen er, at hans prioritering i praksis kan være avgjørende , for om prosjektet lykkes eller ei”

(Andersen, Ahrengot og Rydning Olsson 2004:151)

Alle som er deltakere i et prosjekt deler ikke alltid samme syn. En vil ha forskjellige syn ut fra hvilket ståsted en har. Men det er viktig for prosjektgruppa å ta innover seg forskjellige syn og så prøve å balansere dem i forhold til arbeidet med det endelige resultatet.

Vårt prosjekt er et prosjekt som er bestemt av politikerne i kommunen. Prosjektet er kommet i gang for å få ned kostnadene i den aktuelle avdelingen. Våre informanter var veldig klare på hvem som var oppdragsgiver.

"Det er kommunestyret"

(referert fra alle)

I vårt spørsmål om rollefordeling og definering av rollene var det delte meninger om hva som var gjort og hvordan det var gjort. Det virket som om ordfører og rådmann var klare på at det var rådmannen sin oppgave å finne prosjektmedarbeider;

"Rollefordelingen i prosjektet er rådmannen sitt ansvar-"

(Ordfører)

mens rådmannen sier;

"Har vært litt frem og tilbake før gruppa ble satt sammen, bla var det snakk om en ekstern prosjektlederstilling."

Prosjektleder og prosjektmedarbeider var klare på at de var utnevnt politisk og i kraft av at de var ledere i sin avdeling samt at de hadde lederutdanning. Rollene var ikke definerte. Ved at det politiske og organet under politikerne og rådmannen ikke har samme oppfatning som prosjektmedarbeideren og lederen kan by på problemer. Når ikke alle som deltar i prosjektet deltar for at det er lystbetont og at de ser nytten av det vil det i neste omgang føre til at prosjektet bare prioriteres "halvhjertet." Føler en at en er satt til noe som en i utgangspunktet ikke har tid eller lyst til vil innsatsen være lav, og det kan bli veldig vanskelig å implementere i basisorganisasjonene.

Når en starter et prosjekt er det ofte fordi at man ønsker en endring. En har også som mål å ha prosjektmedarbeidere som ønsker å gjøre en god innsats for at resultatet skal bli bra. Dette prosjektet viser at det er politisk bestemt og at prosjektmedarbeiderne er plukket ut i forhold til sin stilling som lede i sektoren. De som satt i prosjektgruppa visste ikke hva det ville bety for deres avdeling;

”Det vet jeg ikke hvilken nytte det vil gi. Kanskje at det går raskere og god oversikt over tjenesten og hva som skal til for at den enkelte bruker skal få de tjenestene. Det er vanskelig å organisere seg bort fra bestiller –utfører problemet ”

(Prosjektleder)

Mens de på politisk og administrativt nivå var klare på at det vil være nyttig. Både økonomisk og læringsbasert.

”Nytte at organisasjonen lærer mye av dette, går inn i problemstillingen. Vi har innført/ administrasjonen har innført lærende organisasjoner. Det betyr at vi bruker det vi jobber med i læringsøyemed. Mye læring for alle som er inkludert i arbeidet”

(ordfører)

Rådmannen mente prosjektet var til for;

”Prosjektet vil være med å spare penger for kommunen”

De dyktigste lederne var satt i prosjektgruppa siden de kjente sektoren og de ansatte, samt at de hadde ledererfaring. Dette mente rådmannen gjorde dem i stand til å gjøre en god jobb.

Når prosjektgruppa er utpekt av politikere og administrasjon har de som er satt sammen ingen muligheter til å kunne velge noen andre som de samarbeider bedre med. Dette kan gi prosjektsamarbeidet utfordringer. Hvis det er ”konkurranser” mellom avdelingene kan dette gi et samarbeidsklima som ikke vil gjøre at prosjektet blir så bra som en hadde forutsett.

” Skeptisk til at vi bruker mye tid og faglig kompetanse nå i prosjektet, men vi må ha et økonomisk sluttprodukt som vi kanskje ikke faglig bør akseptere.”

(Prosjektmedarbeider)

Prosjektets oppdragsgiver var veldig klar på hvem som skulle delta i prosjektet. Dette gjorde at lederne i sektoren ikke hadde noe valg. Det ble "tvunget" med i prosjektet selv om de ikke så den store nytten samt at prosjektarbeidet ville måtte gå parallelt med den daglige driften.

Rådmannen sier;

"Prosjektgruppa er i utgangspunktet satt. Driftslederne rår over merkantile og ansatte. De kan delegere arbeid til disse."

Dette lar seg ofte gjøre hvis en føler at "alle" har tid og anledning til å delta i prosjektet. I en hektisk hverdag kommer ofte et prosjekt på toppen av den daglige driften. Det viser seg at det kan være vanskelig å få ansatte til påta seg flere oppgaver utover det som de skal løse i hverdagen uten at en frikjøper dem fra ordinært arbeid.

Det rasjonelle perspektivet er klart til stede i organiseringen. Det er stramt definert, og organisert i forhold til rolle fordeling. Det kulturelle perspektivet vektlegger trekk som bærer preg av større grad av uklarheter, og gitt mere rom for ulike meninger om organiseringen, og at den skulle kunne endres underveis. Vi finner få klare tegn fra det kulturelle perspektivet i forhold til hvordan prosjektet ble vedtatt organisert.

5.2 Hvordan er ledelsen i prosjektet?

Dette prosjektet kan for noen oppleve å ha 3 nivåer (eier, prosjektleder og prosjektdeltakere), men i realiteten har dette prosjektet bare 2 nivåer da prosjektet har en overordnet med i prosjektgruppa, kommunalsjefen. Vi kan derfor si at vi har rådmannsnivå og driftsledere. Det å ha 2 nivåmodell er vanlig i kommunal sektor, og er ikke spesielt i dette prosjektet.

Alle prosjekt er avhengig av at de har en god ledelse som kan styre prosjektet i riktig retning, og dermed til ønsket produkt. Det er ledelsens oppgave å sørge for at virksomheten i fremtiden gjør

visse av sine oppgaver på en ny eller bedre måte (Andersen m flere, 2007)

Det å skulle være prosjektleder for dette prosjektet er en krevende jobb. Dette skal gjøres ved siden av den daglige jobben prosjektleder og de andre i prosjektgruppa har til daglig. På spørsmål om hvordan prosjektleder fungerer, kommer det klart frem i intervjuene at det er en viss progresjon i prosjektet, men at prosjektleder har for mye å gjøre, da han som også fungerer som kommunalsjef i kommunen. Prosjektleder sier han ønsker å: «delegere og fordele arbeidsoppgaver i gruppen.» Dette tyder på at prosjektlederen også selv er av den oppfatning av at han må delegere og fordele arbeidsoppgaver for å få jobben gjort.

Prosjektdeltakerne sier følgende om hvordan prosjektet evalueres:

«Det er en fortløpende orientering til politisk nivå. Det ble nylig orientert i formannskapet at prosjektet var forsinket. Prosjektgruppa rapporterer til rådmannen.»
(Rådmann)

«Jeg forutsetter at rådmannen evaluerer delmål i prosjektet»
(Ordfører)

«Vi har vel ikke noe fast evaluering, vi har evaluert og justert etterhvert»
(Prosjektmedarbeider)

«Det blir gitt klar tilbakemelding til politikerne. Eventuelle evaluering er styrt utenfor prosjektet av rådmannen eller politikerne»
(Prosjektleder)

Her ser vi klart at rådmannen har «kontroll» på prosjektet, og at det er rådmannen som har ansvaret for å orientere formannskapet om progresjonen i prosjektet. Vi ser også at det kan virke som om prosjektmedarbeider ikke helt har fått med seg at rådmannen er den som har det overordnede «ansvaret» for evalueringen, og det virker som om rådmannen også har kontroll på og følger opp /

evaluerer prosjektet.

Rådmannen leder prosjektet gjennom kommunalsjefen. Rådmannen har en tydelig kommunikasjon med kommunalsjefen og har også delegert ansvaret til han. Man kan dermed si at kommunalsjefen ivaretar rådmannsfunksjonen ovenfor driftsledere. Prosjektleder sier han ikke leder prosjektet på en stram måte, han prøver å unngå en diktatorisk lederstil. Prosjektleder sier også:

«Det er viktig å la alle komme med innspill. Kanskje har mindretallet i gruppen noen ganger den beste løsningen.»

Da det først var lyst ut en ekstern stilling som prosjektleder har det ikke vært formelt utpekt en leder så lenge. Dette synes prosjektmedarbeider var vanskelig i starten. Prosjektmedarbeider sier også at «prosjektleder setter mål for oss som vi skal oppnå». Han peker også på at man ikke har kommet så langt i prosjektet. Prosjektmedarbeider sier også klart i fra om at prosjektet burde hatt en som hadde ansvaret fra dag en. Rådmannen ønsket jo også å ha en prosjektleder fra dag en, og stillingen var utlyst, men da kommunen var misfornøyd med søkermassen og kvalifikasjonene til de som søkte fant de det ikke hensiktsmessig å ansette noen bare for å ansette noen. Det var viktigere at det ble en kvalifisert person som ledet prosjektet.

På spørsmål om prosjektdeltakerne stoler på ledelsens evne til å ivareta virksomhetens framtid virker alle samstemt på noe som er viktig for å kunne jobbe med et spesifikk prosjekt med et faglig innhold. De sier at de kan være så uenige de bare vil i det som skal gjennomføres, men det politikerne bestemmer skal gjennomføres. Det vil da være opp til rådmannen. Projektdeltakerne kan komme med innspill og tolkninger av vedtak til rådmannen som har som jobb å avklare dette. Rådmannen har plikt på seg til å oppklare uenigheter, og bør komme tilbake til politikerne i saksfremlegg og være godt faglig begrunnet. Det som går igjen i intervjuene er at de er skeptiske til politikeres faglige kompetanse i dette prosjektet.

«Politikerne tror de kjenner helsepersonellens jobb, og kjenner vår sektor, men de har ikke nødvendig kompetanse innenfor dette feltet.»

(Prosjektmedarbeider).

«Jeg er i tvil når det gjelder politisk ledelse. Dette skyldes politisk uenighet. Ordføreren sitter i mindretall og har ikke den politiske styringen.»

(Ordfører)

«Politikerne er våre arbeidsgivere og oppdragsgivere. Vi kan være så uenige vi bare ønsker, men politikerne bestemmer. Prosjektlederen må forholde seg til rådmannen som igjen må forholde seg til politikerne og deres vedtak.»

(Prosjektleder)

Vi ser her et klart ønske om at fagfolkene ønsker å være premissleverandør til politikere og rådmann. Det er viktig at politikerne som ikke er fagfolk får nok informasjon til å kunne velge. Politikerne er ikke fagpersoner og må støtte seg på anbefalinger fra rådmannen. Det er derfor viktig at de i prosjektgruppa gir nødvendig informasjon til rådmannen som bringer dette videre til politikerne.

Ledelsen har ansvaret for de ansattes helse og velvære i følge rådmannen. Det er i prosjektet kommunalsjefen (prosjektlederen) som har HMS funksjonen for prosjektmedarbeiderne. Dette fordi dette er en liten kommune som ikke har personalsjef. Videre er kommunen en IA-bedrift med alt dette medfører. Videre sier rådmannen at de har gode rutiner for oppfølging etc. På plasser hvor sykefravær har vært høyt har det vært oppe på rådmanns nivå som har sett på saken. Ordføreren er enig med rådmannen om at dette er en rådmanns oppgave:

«Mitt inntrykk er at dette er prioritert, slik har jeg oppfattet det etter samtale med rådmannen.»

(Ordfører)

«Vi er veldig opptatt av dett.(...). Ledelsen er viktig for å ivareta dette». (Prosjektleder)

«Jeg tror at vi samlet har dette med oss hele tiden. Vi er ikke så store enheter i kommunen. Vi har oversikt nedover, og kjenner til problemstillingen rundt arbeidsbelastning og arbeidstider.»

(Prosjektmedarbeider)

Her ser vi at prosjektdeltakerne er enige i mye, men at det også er plasser hvor vi finner avvik. Det kan derfor virke som om ledelsen her fungerer slik det kulturelle perspektivet er beskrevet i teorikapittelet. For utenforstående kan det virke litt rotete med ansettelse av prosjektleder som det aldri ble noe av. Vi ser også at på HMS området virket alle enstemmig om at dette var prioritert. Dette passer derfor inn under det rasjonelle perspektivet. Dette er prosjektet er et bestillingsverk fra politikerne, noe som skal gjennomføres. Det er estimert et sluttidspunkt for prosjektet, men mye tyder på at dersom ikke eksterne midler frigjøres vil man bli forsinket. Det er derfor en sammenheng mellom bestillingsverk og ressurser prosjektet har til rådighet.

Hvis det kulturelle perspektivet skulle ha mest forklaringskraft ville vi funnet større grad av endringsmotstand. Gjennom intervjuene fremkommer det ønske om å føde vedtatte målene og tidsplaner. Men det fremkommer også frustrasjon da de målene som er satt vanskelig kan oppnås uten en viss grad av korrigerings. Prosjektleder poengterer at til tross for eventuelle uenigheter, så fremholder de jobben med prosjektet innenfor de rammene som er gitt.

Igen ser vi at det rasjonelle perspektivet har størst forklaringskraft

5.3 Hvordan er kommunikasjonen i prosjektet ?

Ethvert prosjekt er avhengig av en god kommunikasjon. Det er kommunikasjon mellom prosjektmedarbeiderne, ansatte og brukere som ofte avgjør om en har "følelsen" av at prosjektet var vellykket.

Karlsen og Gottschalk(2005:199) beskriver formell og uformell kommunikasjon i prosjekter og sier;

”Høy kvalitet på den planlagte informasjonsutvekslingen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner ”

Kommunestyret har delegert ansvaret for prosjektet til rådmannen som igjen har delegert prosjektleder oppgaven til kommunalsjefen. Han har oppfølging av driftslederne som sitter som prosjektmedarbeidere i omstillingsprosjektet. Synet på kommunikasjonen i gruppa er ulik. Det viser seg at ut fra ståsted oppfatter en ting ulikt.

”Kommunikasjonen oppfattes som likeverdig i gruppen.”

(Prosjektleder)

”Min kontakt går til rådmannen. Vi forventer at bestillingen blir gjennomført. Jeg synes det er ok kommunikasjon med rådmannen i denne saken.”

(Ordfører)

Kommunikasjonen i gruppa foregår i form av møter, e-post og telefon.

Prosjekt gruppa har en møteplan som ikke så stram.

”Det er møter så ofte det er formålstjenelig, det er ingen stram møteplan. De må møtes ca hver 14. dag i tiden fremover i forhold til fremdriftsplanen i milepælsplanen.”

(Prosjektleder)

”Den ordinære gruppa møtes minst 1 gang pr måned(fra årsskiftet).”

(Rådmann)

”Dette er forskjellig. Vi har hatt ca møte to ganger i måneden.” (Prosjektmedarbeider)

Her ser en at det ikke er kommunisert til rådmannen at de møtes to ganger i måneden. Rådmannen tror de møtes minst en gang i måneden. Her ser en at kommunikasjonslinjen mellom prosjektgruppa og den som har ansvaret for at det leveres et resultat til politikerne ikke har den kommunikasjonen de i følge litteraturen skulle hatt. Det vil si at kommunikasjonsveier i prosjektet og linje ofte må etableres i linjen slik at viktige nøkkelpersoner får den informasjonen om prosjektet som de trenger. Prosjekter som en etablerer i basisorganisasjonen er avhengig av engasjement og tillit for å lykkes.

”Prosjekter må ha en kontinuerlig kommunikasjon med alle berørte parter der prosjektet markedsfører seg selv, og de mulighetene leveransene gir for endring og utvikling i basisorganisasjonen. En forståelse for hvilke interessenter prosjektet har og deres forhold til prosjektet vil hjelpe prosjektet i sitt arbeid.”

(Andersen 2005: 66)

En av prosjektmedarbeideren mener at det er for lite møter. De henger etter og det blir for mye skippertaks metoden. Her bør kanskje prosjektlederen ta tak i denne informasjonen og gjøre noe med møtehyppigheten. Det går ikke å si ;

”Det er laget en detaljert milepælplan som blir fulgt. Gruppen ligger noe etter på noen arbeidsoppgaver.”

(Prosjektleder)

Her viser en at prosjektlederen mener de har tingene der de skal være, mens prosjektmedarbeideren føler at de ikke er der de skal være. Dette kan føre til en oppgitthet i prosjektgruppa. Dette fordi en ikke drar i samme retning. Planene er der, men de klarer en ikke å følge. Det betyr at en til stadig ikke har mulighet til å nå de definerte milepælene. Det kan medføre at en føler prosjektet tar mye tid selv om en ikke får utrettet det som bestillingen har lagt som føringer. Kommunikasjonen fra eier er klar og tydelig. Den har detaljerte føringer. Det gjør at arbeidet i prosjektet vanskeliggjøres. Det er ikke frihet til å finne den beste løsningen. Løsningene er skissert fra politikerne,

"(.).Det kompliserer det praktiske arbeidet når et kommunestyrevedtak er så detaljert."

(Prosjektmedarbeider)

"Produktet som ikke er i tråd med de politiske vedtakene blir returnert prosjektgruppa for å utbedres før de kan returneres til rådmannen som tar dem med seg videre til politisk nivå."

(Rådmann)

Tilbakemeldingen på kvaliteten på det arbeidet som er gjort har ikke vært fremtredende. En av informantene sier;

«Det har vært lite selvstendig arbeid på dette området. Noen tilbakemeldinger er blitt gitt. Har ikke gjort så mye enda. Vi har planlagt mest. Ikke kommet så godt i gang med deler av prosjektet ennå.»

(Prosjektmedarbeider)

"Rådmannen får alt som skal leveres skriftlig. Rådmannens jobb er å kvalitetssikre det som gjøres."

(Rådmannen)

Når tilbakemeldingene ikke kommer vil de i prosjektgruppa bli usikre på om de er på rett kurs. Hvis en er flinkere med tilbakemelding fra oppdragsgiver til prosjektgruppa har en mulighet til å hente ut et langt bedre produkt enn hvis en venter til leveringsdato. Ved å ha faste tidspunkt for tilbakemelding under prosjekt perioden, vil sluttproduktet tatt hensyn til ønsker fra bestiller. Kanskje ville prosjektet komme i kategorien ; Gjennomførbart. Det vil si at alle hensyn er sett på og tatt høyde for ved utarbeidelsen av prosjekt rapporten.

For et rasjonelt perspektiv ville vi forventet å finne klare hierarkiske kommunikasjonslinjer, og ryddig og oversiktlig informasjon. Dette er i samsvar med det vi fant gjennom intervjuene. Det er prosjektleder som forestår kommunikasjon til rådmannen, som har videre dialog med politikerne

som eier av prosjektet.

Hvis det kulturelle perspektivet skulle ha mest forklaringskraft ville vi funnet stor grad av uklar kommunikasjon, mye endringer underveis og mye motstand. Noen endringer underveis er fremkommet, bla endring vedrørende prosjektleder fra ekstern prosjektleder til intern. Men denne endringen er klart og tydelig kommunisert gjennom formelle kommunikasjonslinjer, og formelt vedtatt. Det oppfattes også at de innspill som kunne oppfattes å gi støtte for tanken om endringsmotstand er kommunisert som forventet gjennom de samme formelle strukturene.

Dermed viser det seg at både rasjonelle og kulturelle perspektiv har forklaringskraft. Men det er en klar overvekt av argumenter for at det rasjonelle perspektivet er mest egnet til å forklare hvordan kommunikasjonen foregår i gjennomføringsfasen av prosjektet.

5.4 Hva er målene med prosjektet ?

Mål eller målsetting er en klart formulert tanke, ide eller intensjon om en ønsket framtidig tilstand eller slutt punkt et individ eller organisasjon planlegger å oppnå. Mål kan gi retning til videre arbeid og styre utviklingen mot målet. Mål er det ønskede sluttresultatet, mens plan, oppgaveløsning og strategier framgangsmåten som brukes for å oppnå målet. Strategi er målrealisering, det man tenker å gjøre for å oppnå målene. En måte å sørge for at man når et mål, er å sette en tidsfrist for når oppgavene som utføres for å nå målet, skal være utført (Christensen m.fl, 2004).

Når en skal gjennomføre et prosjekt må målet være gjennomtenkt. Er dette noe som er realistisk? Vil vi klare å oppnå målet i vår organisasjon? Har vi de ressursene som skal til for å realisere målet? Dette er noen spørsmål som oppdragsgiver bør stille seg. Vårt prosjekt har som første prioritering å komme frem til en organisering i pleie og omsorg som reduserer kommunen sine kostnader og gir et bedre tilbud til brukerne. Våre informanter var stort sett enig om at det var for å spare penger samt å

gi en bedre tjeneste.

"Lage en omsorgsplan som er i tråd med politiske vedtak og spare penger og gi gode tjenester."

(Prosjektleder)

"Målet med prosjektet er todelt, det ene er å oppnå en bedre tjeneste og det andre er å spare penger."

(Rådmannen)

Det viktigste er å få en tjeneste som alle kan leve med. Både de som jobber i sektoren, og de som mottar tjenesten."

(Prosjektmedarbeider)

"Det viktigste målet er å få til fungerende omsorgstjenester i kommunen."

(Ordfører)

Disse uttalelsene viser at alle vet hva som er måle, og det er kanskje et ønske om at tjenesten skal fungere bedre i fremtiden. De er alle klare på at det er et økonomisk perspektiv inne i prosjektet. Hovedmålet er å redusere kostnader samtidig som en opprettholder et godt faglig tilbud.

En av informantene mener målene er klare, kanskje alt for klare;

"Det er klare mål, også klare mål på detaljnivå. Det er et problem at det er så detaljerte mål i forhold til faktisk behov."

(Prosjektleder)

Her kan det se ut som at det ikke er noe frihet til å finne andre løsninger enn de som er skissert. Når målene er veldig detaljert kan en styre mot det som er forventet og ikke det som ville vært best for sektoren. Dette gjør at det kan bre seg en oppgitthet i prosjektgruppen. Dette fordi de ikke kan lever

det som de synes er best for brukerne. Det har vært poengtert at det er i første omgang innsparinger i sektoren som er det overordnede målet.

Motivasjon kan være et viktig element i nå et mål. Effektivitet er grad av måloppnåelse, det vil si i hvilken grad har man oppnådd målet. Her spiller også tid og innsats brukt for å nå målet inn (Christensen m.fl, 2004).

Når en deltar i prosjekter som kommer i tillegg til egen jobb vil motivasjonen til den enkelte være avgjørende for sluttresultatet. Alle våre informanter deltar i prosjektet i kraft av sin stilling. De er alle pålagt å delta.

"Motivasjonen er null. Den er ikke initiert. Ingen spesiell motivasjon utenom at dette er en del av jobben."

(Prosjektleder)

"I en slik stilling har en ikke noe valg."

(Rådmann)

"Jeg er pålagt å delta. Det er en del av jobben. Motivasjonen er å få tjenesten på plass."

(Prosjektmedarbeider)

"Motivasjon, vi er ombud for folket. At vi har en eldreomsorg som bygger opp vårt omdømme. Det er med å bidra til å høyne vårt omdømme."

(Ordfører)

Informantenes motivasjon til å delta i prosjektet er ikke overbevisende. De er pålagt å delta. Når en skal prioritere mellom den daglige drift og prosjektet vil ofte den daglige driften vinne. Hvis en ikke har eierforhold til det en holder på med vil resultatet bære preg av det. Når milepælene kommer vil en ta "skippertak" for å kunne lever noe. Dette gjør at få eller ingen legger mer arbeid i prosjektet enn nødvendig. Alle våre informanter forventer at de leverer noe i henhold til bestillingen.

"Forventning om at det som skal gjennomføres gjøres."

(Rådmann)

"Jeg forventer at vi lager en plan i henhold til politiske vedtak, eventuelt med justeringer fra politikerne."

(Prosjektleder)

"Jeg forventer at vi når målet i vedtaket og høyner omdømmet."

(Ordfører)

"Jeg forventer at vi skal ha et sluttprodukt som er en tjeneste vi kan drive innefor de økonomiske rammene."

(Prosjektmedarbeider)

Dette viser at alle har tenkt å bidra med sitt i prosjektet. Hvor bra det blir sier ingen noe om.

Når det gjelder målene med prosjektet ser det ut som om at det politiske nivået var veldig klar på hva de skulle oppnå mens de som sitter ute i organisasjonen ikke hadde satt seg godt nok inn i det som skulle være resultatet. Det virket som slutt resultatet ikke var klart definert utenom å skulle spare penger. Det vil si at de ikke viste hva resultatet av prosjektet skulle ende opp i.

Motivasjonen til deltakeren og administrasjonen er stort sett i kraft av deres stilling i kommunen. Ut fra våre spørsmål så forsterket det bare våre antakelser om at dette er noe som er pålagt, dermed blir det ikke lystbetont. De må forholde seg til prosjektet samtidig som de skal drive sine avdelinger. Dette gjør at de ikke prioriterer prosjektet. De er heller ikke kommet helt i gang med prosjektet. Dette viser vel at prosjektet vil kunne få problemer med og lever til rett tid. Kanskje klarer en å levere, men sluttproduktet er ikke gjennomtenkt og gjennomførbart ute i avdelingene. En kan måle effektivitet for team på følgende måte;

*”Klarer de å løse de oppgaver de er pålagt og klarer de å holde sammen slik at uenigheter og konflikter ikke kommer i veien for arbeidet med å løse oppgavene»
(Brun og Vatne 1990: 139).*

Dette betyr at prosjektmedarbeiderne må prøve å prioritere prosjektet slik at de samlet kan levere det som forventes av dem. Det tjener ingen at de ikke prioriterer oppgaven de er pålagt. Hvis de ikke klarer og levere, stiller det dem som ledere i et uheldig lys. Det forventes at de utfører de oppgavene de blir pålagt uavhengig av andre arbeidsoppgaver.

I forhold til mål i et rasjonelt perspektiv forventet vi å finne klart definerte mål. Det fremkommer klare mål fra kommunestyrevedtaket, og prosjektet har laget en klar formålstruktur og milepælplan. Det ble oppfattet gjennom intervjuene at de målene som var satt fra politikerne var absolutt, ingen rom for forhandlinger eller modifikasjoner. Dette er alle klare tegn på at det rasjonelle perspektivet er godt egnet til å kaste lys over prosjektet.

Hvis det kulturelle perspektivet skulle ha best forklaringskraft ville vi funnet mer uklare mål, mere tegn til forhandlinger og justeringer. Dette finner vi lite tegn til i intervjuene, men noen prosjektdeltakere var ikke helt klar på hvordan sluttproduktet skulle se ut. Likevel oppfattes det at det rasjonelle perspektivet er best forklarende for målsettingen i prosjektet.

5.5 Hvilke ressurser har prosjektet til rådighet?

Det er en viktig suksessfaktor å ha tilstrekkelige ressurser for å nå prosjektmålet innenfor tidsrammen. Ressurser har vi definert som tid penger og personell.

Jessen (2007) beskriver bruk av ressursplan som en vei til å kontrollere og utnytte ressursene. Han beskriver videre at det er viktig å sammenligne de ressursene som prosjektleder har tilgjengelig med de behovene som prosjektet har kartlagt gjennom sine styringsdokumenter, som for eksempel

milepælplaner.

Andersen m.fl (2009) bruker aktivitetsplaner til å kartlegge og planlegge ressursbruken og behov i prosjekt. Der fremkommer det både hvilke ressurser som er nødvendige for at prosjektet skal gjennomføres, og hvem/hva de ulike ressursene er. Dette kan være både utstyr og arbeidskraft.

Gjennom intervjuene fremkommer det at ressursene er begrenset. Ved oppstart juni 2009 ble det planlagt en egen prosjektleder som skulle tilføre prosjektet kompetanse og tidsressurser. Denne ressursen ble trukket inn av kommunestyret grunnet dårlig søkermasse til stillingen. Dermed ble hele jobben med prosjektet gitt de som allerede jobber i kommunen, ifølge prosjektleder. Alle har ordinære linjeoppgaver som tilsier full stilling, i tillegg til dette omstillingsarbeidet.

I intervjuene fremkommer det ikke noen spesiell plan for ressursbehov, og ikke noen resursplan eller aktivitetsplan som kartlegger ressursbehovet.

I intervjuene ba vi respondentene om å vurdere rammebetingelsene i prosjektet. De svarte blant annet følgende:

«Tilbakemeldingen er for lite tid til å jobbe med prosjektet. Dette er informasjon fra rådmannen, dvs i møte med rådmannen. Det er et alfa og omega for å komme i mål her. Å ha ressurser for å gjøre jobben. Jeg tror nok det etter det jeg vet, etter signaler bør vi nok få inn flere ressurser i prosjektet.»

(Ordfører)

«Rammebetingelsene er for dårlige og knappe, spesielt på tidsressursen.»

(Rådmannen)

«Når rammebetingelsene blir strammet inn så betyr det at det blir tidspress. Andre oppgaver må forskyves på. Dette medfører røff og hard prioritering. Dette kan gå utover både prosjektet og andre arbeidsoppgaver.»

(Prosjektleder)

«Nei, det er for lite tid til å gjøre alt jeg skal. Det er uheldige omstendigheter. (...) Det er vanskelig å prioritere mellom prosjektet og ordinære arbeidsoppgaver. (...) Det er mye mangler på vikarer osv.(...) Det er ikke lett å finne tid til prosjektet. Jeg må prioritere bort prosjektet hvis ordinære oppgaver må løses.»

(Prosjektmedarbeider)

Det fremkommer tydelig i alle leddene at det er en oppfatning av at det er ikke samsvar mellom de ressursene som er tilgjengelige, og de arbeidsoppgavene som er tilkommet gjennom prosjektet.

Det ble også spurt om hvordan det klarlegges hvor mye tid som skal avsettes til prosjektarbeidet, om prosjektmedarbeiderne og prosjektleder blir frikjøpt eller på annen måte avlastet slik at de kan gjennomføre oppgaven i prosjektet. Andersen m.fl (2009) gir en klar anbefaling på hvordan en kartlegging og fordeling av ressursene i et prosjekt kan gjennomføres. Det beskrives en fire punkt liste med 1, identifisere alle aktiviteter 2, identifisere personene berørt av aktiviteten 3, estimere arbeidsinnsatsen 4, plassere arbeidet. Gjennom intervjuene finnes det ikke noe klart holdepunkt hvordan denne fire trinns anbefaling er fulgt. Det er grunn til å tro at det ikke systematisk er kartlagt hvor mye ressurser som er nødvendig for å gjennomføre den enkelte milepæl.

Ved direkte spørsmål om de ble frikjøpt til denne prosjektgjennomføringen svarte de slik.

«Nei, men med mer midler vil det styrke gjennomføringsbiten med en ekstra person eller to, alt etter som.»

(Rådmannen)

«Nei. Jeg må selv prioritere mellom prosjektet og normale linjeoppgaver.»

(Prosjektleder)

«Nei, jeg må selv finne tid til prosjektarbeidet.»

(Prosjektmedarbeider)

Her er det en klar entydighet i forståelsen. Ingen beskriver frikjøp eller andre ordninger for avlastning til å gjennomføre prosjektarbeidet. Det ble også klart svart at den enkelte selv måtte prioritere mellom linjearbeid og prosjektarbeid. Da prosjektet nå synes noe forsinket kan vi anta at dette skyldes at linjearbeid blir prioritert før prosjektarbeid ved visse anledninger.

Det kom også andre innspill som er verdt å merke seg her under ressurser. Her kom ordføreren med en vurdering av problemstillingen rundt ressursene;

«Det er et alfa og omega for å komme i mål her. Å ha ressurser for å gjøre jobben. Jeg tror nok det etter det jeg vet, etter signaler bør vi nok få inn flere ressurser i prosjektet. Det har med kvalitet å gjøre. Har vi ikke ressurser, blir det venstre hands arbeid. Da kan vi like godt sett en stopper for det.»

(Ordfører)

Her beskriver ordføreren helt klart ønske om å avslutte prosjektet hvis det blir venstre hands arbeid. Ordføreren kom også med noen sluttkommentarer rundt det å jobbe med prosjekt generelt

«Dette med å jobbe med prosjekt, viktig med prosjekt kompetanse. Det er viktig med oppfølging. En prosjektleder som har hovedfokus og kan sørge for fremdrift. De som både gjør sin del av jobben. Holde flyten i prosjektarbeidet. Det tror jeg er helt nødvendig å ha.»

(Ordfører)

Dette kan oppfattes som det å jobbe i prosjekt som en positiv ting, men ordføreren vektlegger med å ha en person med hovedfokus på prosjektjobben, og for å holde flyten i jobben.

Oppsummert under ressurser fremkommer det tydelig at prosjektet sliter med avklaring av resursbruk mellom ordinære linjeoppgaver og prosjektarbeider. Ressursene tilgjengelig er i hovedsak prosjektleder samt tre driftsledere. De synes å ha tilstrekkelig kompetanse, men manglende tidsressurser. De har gode milepælplaner, men det synes ikke som det er avklart hvor mye ressurser som det er behov for ved hver enkel milepæl, og det synes ikke som det er avklart hvem som skal bidra med hvor mye ressurser til den enkelte arbeidsoppgaven.

Når det gjelder tidsstyring av prosjektet så ser vi at det formelt er lagt opp til en stram tidsstyring. Klare sluttdatoer 31.12.2011, og klare sluttdatoer for milepæler. Dette gir støtte for at et rasjonelt perspektiv gir god forklaringskraft. Men på den andre siden er det ikke like klart for hvor mye tid som avsettes til prosjektet, og dermed ikke hvor mye penger. Dette gir ikke støtte for at det rasjonelle perspektivet er forklarende.

Det fremkommer at tidsfrister ikke er klart holdt, og at prosjektet er forsinket. Det er klare tegn på at resursbruken ikke er 100 % fastsatt, og dette gir stor støtte for at det kulturelle perspektivet gir god forklaringskraft. På samme måte fremkommer det et klart bilde av at økonomiske ressursbehov heller ikke er planlagt og analysert. Det innebærer at det kulturelle perspektivet ser ut til å ha best forklaringskraft med hensyn til resursbruken i prosjektet.

5.6 Funnene fra gjennomføringsfasen i forhold til modellen

Fra modellen presentert i teorikapittelet 3.0 kan vi oppsummere funnene for de to perspektivene. Her sammenlignes funnene i gjennomføringsfasen med vår modell.

5.6.1 Rasjonelt perspektiv i gjennomføringsfasen

Hvis det rasjonelle perspektivet skulle være mest forklarende, ville det være funn av at;

Prosjektet styres stramt fra ledelsen at det har klare mål, forhandlinger og samarbeid mellom ledere og ansatte med hensyn til fremdrift, og en planlangt og styrt ressursbruk i gjennomføring av prosjektet.

Vi har sett at det er stram styring av prosjektet. Det er klare mål som er oppsummert i milepælplaner. Det er klare vedtak fra kommunestyret som gir tidsfrister for gjennomføring og hvordan gjennomføringen skal utføres. Det fremkommer funn på samarbeid vedrørende ledelse og ansatte med hensyn til fremdrift. Med ansatte forstår vi her prosjektgruppa. Det er også argumentert for vedvarende tidsfokus, og flere er klar over problemstillingen med at tidsfrister ikke klares overholdt. Dette tyder på at det rasjonelle perspektivet her klart kan brukes for å få øye på elementer i omstillingsprosjektet som er vanskelig å si noe om når prosjektgruppa er midt i arbeidet.

5.6.2 Kulturelt perspektiv i gjennomføringsfasen

Hvis det kulturelle perspektivet skulle ha størst forklaringskraft forventet vi å finne følgende fra vår modell; Prosjektet preges av motstand dersom ansatte er uenig i organisering og prosjektmål, det er usikkerhet om mål og virkemidler justeres underveis, det er vanskelig å samordne, tidsfrister tones ned, det er motstand og konflikter og ledelsen handler om å justere normer.

Det er få funn som støtter opp om det kulturelle perspektivet i intervjuene og dokumentene. Det oppfattes ikke som stor grad av motstand innad blant respondentene, de er alle klar over målene og arbeider samstemt for å prøve og nå dem. De er alle enige i utfordringer vedrørende begrensede tidsressurser og problemer med å overholde frister grunnet dette. Det er klare mål i prosjektet, og liten grad av justering underveis. Men der er noen unntak fra dette, blant annet intern prosjektleder og ikke ekstern. Det synes som ressursene innad i gruppen er samordnet, og det fremkommer ikke i intervjuene noe som gir grunnlag for å beskrive motstand og konflikter mellom prosjektmedarbeider eller prosjektleder. Men det fremkom at det var tanker og ideer som var

fremmet fra prosjektgruppen til rådmannen om endringer av rekkefølge av tiltak, og justering av målene som ikke er tatt inn i prosjektet.

Oppsummert gir det rasjonelle perspektivet best forklaringskraft også for dette trinnet av prosjektet, gjennomføringsfasen. Likevel kan en se trekk som viser at prosjektet ikke har et rasjonelt preg på alle områder. For eksempel ser vi at både når det gjelder kommunikasjon og ressursbruk ser vi at det kulturelle perspektivet har en viss forklaringskraft.

6.0 Avslutning

Tema for oppgaven har vært å studere prosjektkultur i en offentlig organisasjon. Oppgaven er bygd på et kommunestyrevedtak i en liten kommune i Nord Norge. De har startet en omorganisering av pleie og omsorgstjenesten i kommunen. Problemstillingen for oppgaven har vært: *«hvordan påvirker prosjektkulturen gjennomføringen av et kommunalt omstillingsprosjekt.»*

Vi har valgt å løse oppgaven ved å bruke to perspektiv, kulturelle og rasjonelle. Videre har vi brukt fem områder som vi mener er sentrale fordi de gir klare rammebetingelser for hvordan prosjektet utvikler seg. De er med på å tydeliggjøre ulike sider ved prosjektkulturen som vi har belyst.

I vårt arbeid med å skaffe oss informasjon om kulturen valgte vi å intervju sentrale personer i prosjektet. Rådmann, ordfører, prosjektleder og prosjektmedarbeider var våre intervjupersoner.

Vi har også prøvd å se på om det er en sammenheng mellom kulturen i prosjektet og det som blir levert tilbake til moderorganisasjonen. Vi har ikke anledning til å følge prosjektet frem til slutfasen. Prosjektet er tenkt avsluttet i 2011.

Vi vil presentere noen av hovedfunnene fra oppgaven .

6.1 Hovedfunn fra planleggingsfasen av prosjektet som støtter det rasjonelle perspektivet

Våre funn viser at prosjektet er initiert fra kommunestyret. Dette indikerer et ovenifra og ned perspektiv. En følger en rett kommandolinje. Dette støtter et rasjonelt perspektiv som viser klare

mål og et behov for endring i organisasjonen. I vår undersøkelse er det politikerne som ønsker en omstilling.

I vår undersøkelse hadde ansatte og ledelse innspill i forhold til å organisere pleie og omsorg sektoren. Disse innspillene ble ikke hensyntatt når det skulle fattes et vedtak i kommunestyret. Vedtaket fra kommunestyret ble ikke basert på innspillene fra ansatte og ledelse. Dette støtter et rasjonelt perspektiv, der innspill nedenfra i organisasjonen ikke blir tatt til følge.

Kommunestyret har gitt et usedvanlig klart kommunestyrevedtak. Det er et vedtak med mange detaljerte mål. Det er lite rom for forhandlinger eller endringer. Denne detaljstyringen støtter et rasjonelt perspektiv

Kommunestyret hadde også fattet et vedtak på organisasjonsformen. Her var det definert hvem som skal være medlemmer av prosjektgruppen. Det var også tenkt en ekstern prosjektleder. Det oppfattes at det er formell struktur som skal styre prosjektet fremover. Det er også planlagt styringsgruppe. Dette viser en rasjonell måte å organisere og lede et prosjekt på.

I kapittel 3.0 lagde vi en modell der vi presenterte hovedtrekk i forhold til et rasjonelt perspektiv. Våre funn viser at vedtaket i kommunestyret har de trekkene som et rasjonelt perspektiv innehar med klare mål, ønske om omstilling, formell struktur og kartlegging av problemer og løsninger.

6.2 Hovedfunn fra planleggingsfasen av prosjektet som støtter det kulturelle perspektivet

Våre funn viser at det var innspill fra ansatte og ledelsen som viste andre måter å organisere prosjektet på. Dette tok ikke kommunestyret hensyn til i sin behandling. Dette kan tyde på at det er forskjellig kultur blant kommunestyre og toppledelse i forhold til ansatte og lavere ledelse. Her vil kulturelle trekk være fremtredende hos ansatte og lavere ledelse.

Planleggingsfasen var preget av usikkerhet. Konsulentfirmaet var inne i organisasjonen, og det var flere politiske møter og meninger. Vedtaket ble fattet med minste mulige stemmers overvekt. Dette er trekk som støtter det kulturelle perspektivet.

Det var få funn som støtter et kulturelt perspektiv i planleggingsfasen

6.3 Hovedfunn fra gjennomføringsfasen av prosjektet som støtter det rasjonelle perspektivet

Prosjektet styres av stramme tidsplaner og milepæler. Det er klare vedtak fra kommunestyret som gir tidsfrister for gjennomføring og hvordan gjennomføringen skal utføres. Det er også funn om vedvarende tidsfokus. Flere av informantene var klar over problemstillingen med at tidsfrister ikke overholdes. Dette er funn som støtter et rasjonelt perspektiv.

Det er klar målstyring av prosjektet. Det er et detaljert kommunestyrevedtak, og det synes ikke som det er rom for endringer av målene. De som deltar i prosjektet er veldig klar over målet for prosjektet. Dette er rasjonelle trekk.

6.4 Hovedfunn fra gjennomføringsfasen av prosjektet som støtter det kulturelle perspektivet

Det var fremkommet innspill på tidspress og vanskelig måloppnåelse fra prosjektmedarbeideren. Våre funn viser at det er et kulturelt trekk at ansatte og mellomledere sier ifra om at prosjektet har problemer med å nå milepæler og mål. Utfra det som ble rapportert fra prosjektmedarbeiderne ble det ikke endringer på prosjektforløpet fra eier av prosjektet. Dette er et rasjonelt trekk fra eier siden. Dette da de ikke ønsket å endre på målet.

Det opprinnelige politiske vedtaket fra 2009 ønsket en ekstern prosjektleder men dette ble endret til en intern prosjektleder. Dette var noe de ansatte ønsket. Dette kan tolkes som støtte for at innspill fra ansatte og mellomledere er blitt hørt, og støtter et kulturelt perspektiv.

Prosjektgruppen hadde innspill til rådmannen om at rekkefølgen av tiltakene og ressursinnsatsen var lite hensiktsmessig. Gruppen ønsket en annen prioritering Det var også et ønske om å justere målene. Dette ble ikke tatt hensyn til av rådmannen eller politikerne. Prosjektet skulle gjennomføres i forhold til vedtaket fra kommunestyret. Dette funnet støtter kulturelle trekk blant mellomlederne og ansatte, men ikke blant rådmannen og politikerne.

6.5 Hva kan kommunen lære fra denne oppgaven?

Vi har funnet forskjeller på hvordan ordfører og rådmann oppfatter prosjektet i forhold til prosjektmedarbeider og prosjektleder. Det synes som toppledelsen har en rasjonell måte å se prosjektet på, mens prosjektmedarbeiderne og ansatte har tegn fra et kulturelt perspektiv.

Dette kan være kilde til konflikt, og kan skape motsetninger når en forstår samme oppgave på to forskjellige måter. Her bør kommunen bedre avklare hvordan slike prosesser skal gjennomføres, og

forankre hele prosessen i alle nivå av organisasjonen.

Målstyringen fra politikerne var beskrevet som meget detaljert, og dette skapte problemer ved gjennomføringen. Dette gav blant annet problemer med å nå tidsfristene. Kommunen burde vurdere om det politiske nivået mer skal trekke de store linjene, og la detaljplanene bli laget av de som skal gjennomføre prosjektet.

6.6 Hvilken betydning har funnene for organisasjoner og kommuner generelt?

Vi kan av funnene i denne oppgaven vise til at det er mange fallgruver en organisasjoner kan falle i under prosjekter. Det kan her se ut som kommunen vil være tjent med å bruke mer tid på fasen før prosjektet blir skapt og planleggingsfasen. Prosjektet må i de to tidlige fasene i mye større grad forankres i hele organisasjonen. Dette hvis en skal ha som mål å gjennomføre prosjektet som planlagt.

I tillegg til å bruke mer tid og ressurser i den første fasen av prosjektet, bør det også settes av ressurser til arbeidsoppgavene. Vi har i denne oppgaven sett at det er vanskelig å prioritere mellom prosjektarbeid og linjearbeid. Prosjektet har ingen «frikjøpt medarbeidere». Det er ikke definert noen spesiell stillingsbrøk eller timetall til prosjektet. Det er dermed vanskelig å måle hvor mye ressurser som går med til prosjektet. Det blir i neste omgang vanskelig å vite hvor mye ressurser vi «tapper» fra moderorganisasjonen.

Det kan se ut som at det å gjennomføre prosjekter, store eller små «ikke koster noe» da egne ansatte står for all arbeidsinnsats. Dette er en feil oppfatning da ressursene brukt i prosjektene kunne vært brukt på andre oppgaver, eller vært effektivisert bort fra organisasjonen som en kostnadsreduksjon.

Vår anbefaling til kommuner og organisasjoner som skal bruke prosjektformen som arbeidsmetode er at det er viktig å planlegge samt å ha forankring i organisasjonen. Dette fordi et ferdig prosjekt skal implementeres i organisasjonen når det er ferdig.

7.0 Litteraturliste

- Andersen, E.S., Grude, K.V. og Haug, T (2009): *Målrettet prosjektstyring* Oslo: NKI forlaget
- Andersen J, A. og Abrahamsson B. (1996): *Organisasjon Om å beskrive og forstå organisasjoner* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Andersen, O., S., Ahrengot, N., Ryding, J., O. (1999): *Aktiv Prosjektledelse – mål – milepæle – menneske* København: Børsen Forlag
- Bakka , Fivelsdal og Odd Nordhaug,(2004): *Organisasjonsledelse* Oslo: Cappelens Akademiske
- Bang, H. (1998): *Organisasjonskultur i praksis* Oslo: Tano Aaschehoug
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og K.A. Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2007): *Metode og oppgaveskriving*, Oslo: Gyldendal Akademiske
- Egil Fivelsdal og Jørgen Frode Bakka(1998): *Organisasjonsteori – struktur, kultur ,prosesser* Oslo: Cappelens Akademiske Forlag
- Flaa, P., Gabrielsen, R., Hofoss, D., Hoven, F. H., Rønning, R. (1985): *Innføring i organisasjonsteori* Oslo Universitetsforlaget
- Flaa, P, Hofoss, D., Hoven, F. Medhus T H., Rønning, R. (1995): *Innføring i organisasjonsteori* Oslo Universitetsforlaget
- Fredrik Bruun og Dag Vatne (1990): *Organisasjonslære* Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget
- Jessen, S.A (2007): *Prosjektadministrative metoder* Oslo: Gyldendal Norsk forlag
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2005): *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. (2006): *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Akademiske
- Ringdal, K. (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget
- Rose, R. (1976): *Managing Presidential Objectives, New York.*

Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* Bergen: Fagbokforlaget

Schein E., H. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig* Oslo: Mercuri Media Forlag

Scott, W. R. og Davis, G. F (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur* Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2003:) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* Bergen: Fagbokforlaget

Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: En alternativ lærebok* Oslo: Universitetsforlaget

Internettadresser:

http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/naar_melde.htm

8.0 Vedlegg Kommunestyrevedtak intervjuguide

Vedlegg, kommunestyrevedtak

Vedtaket er anonymisert

MELDING OM VEDTAK

Fra møte i KOMMUNESTYRET 25.06.2009

OMSTILLING PRO/NY OMSORGSPLAN VEDTAK :

I. Det vises til K-styrevedtak av 19.06.08 som legger vekt på en dreining mot økt hjemmetjeneste og redusert institusjonstjeneste med utgangspunkt i bl.a. St.mld nr 25 – Mestring, muligheter og mening, til TPO sin rapport og rådmannens vurderinger og forslag. Videre vises det til riksrevisjonens rapport og regjeringens satsning på bygging av flere sykehjemsplasser og omsorgsboliger.

II. Følgende skal være grunnlag for ny omsorgsplan for vår kommune:

1. Omsorgsboliger for PU og psykiatri

- a. Samme antall plasser som i dag.
- b. Rammebevilgningen reduseres tilsvarende 1,6 årsverk.
- c. Turnustekniske løsninger delegeres rådmann.

2. Sykehjem med 20 plasser og inntil 7 avlastnings / korttidsplasser som betjenes i samarbeid med hjemmetjenesten

- a. Brukere med størst pleiebehov skal til sykehjem
- b. Dagtilbud for senil demente opprettes evt. i samarbeid med nabokommuner. Det vurderes om den gamle barnehagen kan brukes til dette.
- c. Senil dement enhet beholdes.
- d. Det legges til rette for videreutvikling av demenstilbud, som demenskoordinator og demensteam.
- e. Utskrivningsklare fra Sykehus evt. i samarbeid med nabokommuner
- f. 1 ½ linjetjeneste utbygges i samarbeid med nabokommuner
- g. Rehabilitering i samarbeid med nabokommuner

3. Aldershjem1 med 9 heldøgns plasser

4. Aldershjem2 med 4 + 4 plasser: bokollektiv i kombinasjon med institusjonsplasser

5. Det etableres dagtilbud for eldre i tilknytning til institusjonene 1 – 2 ganger pr. uke med mulighet for kjøp av måltider. Man har økt fokus på ivaretagelse av egen helse og funksjonstap. Det må legges vekt på innhold i dagtilbudet. Enkle hjemmetjenester, så som sårskift, dusj kan evt. gis. Det kan vurderes et større dagtilbud i midt-kommunen.

6. Det lages modell med omsorgstrapp for ulike hjelpebehov – sjablonmessige standarder for tildeling.

- a. Det utarbeides tydelige kriterier og rutiner
- b. Effektiviseringstiltak som foreslått i rapport inngår – medisinerings m.m. Bemanningsfaktor og turnus gjennomgås
- c. Fordeling av bemanningsressursen mellom hjemmetjenesten nord og sør må vurderes ut fra behov.
- d. Samarbeid mellom hjemmetjeneste N og hjemmetjeneste S videreutvikles.

7. Ledelse

- 1 driftsleder i 100 % for sykehjem
- 1 driftsleder i 100 % for hjemmetjenesten2 + aldershjemmene
- 1 driftsleder i 100 % for hjemmetjenesten2 + omsorgsboliger PU og psykiatri
- I tillegg tilsettes en prosjektleder for inntil 3 år som leder omstillinga. Stillingen utlyses eksternt
- Fagrådgiver utgår

8. Erverv av bolig fra boligstiftelse

- a. Kommunen kjøper ungdomsbolig , og bygger denne om til bokollektiv for 2 PU-brukere.
- b. Tjenester knyttet til brukerne gis av Hjemmetjenesten eller av M/R etter en konkret vurdering av behov og mulighet for de enkelte brukerne.

9. Omsorgsboliger

- a. Kjelleretasjen på aldershem1 bygges om til boenheter i tråd med ferdige tegninger. Søkes tilskudd fra Husbanken. Dette er ikke tatt emd i kostnadsoverslaget
- b. Eldre-/omsorgsboliger rustes over tid opp til en god standard.
- c. Det legges til rette for sentral etablering av selveide leiligheter/selvfinansierte boliger med felles areal for PU og psykiatri.
- d. Det utredes bygging av bokollektiv/oms.leiligheter som skal betjenes av hjemmetjenesten sammen med nabokommune
- e. Det bygges bokollektiv / omsorgsleiligheter i tilknytning til sykehjem som skal driftes av hjemmetjenesten

10. Framdriftsplan

- a. Det lages en framdriftsplan
- b. Det engasjeres en prosjektleder for omstillingen
- c. Starten på prosessen vil være styrking av hjemmetjenesten, opprettelse av dagtilbud og avlastningsplasser/korttidsplasser, gradvis justering av institusjonsplasser og bygging omsorgsboliger

11. Nedbemanning skjer ved naturlig avgang eller omplassering.

12. Trygghetsalarm

Kommunen drifter selv sentral for Trygghetsalarm.
Tilbudet tilbys flere og alarmmottak legges til hjemmetjenestene.

13. Kjøkken og økt matombrining vurderes nærmere i planperioden

14. Det må sørges for informasjon til innbyggerne.

- Omsorgstrapp og omsorgstilbud
- Kartlegging

Flere arenaer og samarbeidspartnere vil være av betydning for at en skal kunne nå så mange som mulig. Her vil eldreråd, pensjonistforeninger, frivillighetssentralen m.fl. være gode arenaer

Intervjuguide

Vi deler spørsmålene inn i 5 kategorier:

1) Organisering

- Hva er din rolle i prosjektet?
- Hvem er oppdragsgiver
- Rollene er de definert og fordelt, hvordan ble de fordelt?
- Hvordan er prosjekt medarbeidere satt sammen
- Hvilken nytte vil prosjektet ha i for din avdeling
- Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?
- Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer som du skal samarbeide med?

2) Mål (settinger)

- Hva mener du er det viktigste målet med prosjektet?
- Er det klare mål for prosjektet?
- Vet dere hva som skal leveres
- Hva er motivasjonen for å delta i prosjektet
- Hvilke forventninger har du til prosjektet
- Får du informasjon om kvaliteten på arbeidet som du utfører?

3) Ledelse

- Hvordan opplever du å ha 2 sjefer?
- Hvordan fungerer prosjektleder?
- Hvem og når foretas det evaluering?
- Hvilken lederstil må til for å få et vellykket prosjekt
- Hvordan leder du prosjektet
- Hvordan leder prosjektlederen prosjektet
- Stoler du på ledelsens evne til å ivareta bedriftens/ virksomhetens framtid?
- Hvor mye er ledelsen i prosjektet opptatt av den ansattes helse og velvære

Kommunikasjon

- Hvordan er kommunikasjonen i prosjektgruppa?
- Hvor ofte møtes prosjektgruppa
- Informasjonsflyten, hvordan fungerer den? (mail, møter, telefon, notat osv)
- Er kommunikasjonen fra eier klar og tydelig?
- Er det god kommunikasjon i din avdeling?

5) Ressurser

- Vurdering av rammebetingelsene (tid nok til å gjøre det man skal)
- Blir du frikjøpt fra din nåværende stilling for å gjøre denne jobben?