



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 1 av 17

Oppgave 1

"Et prosjekt er en oppgave med et eget mål, lav frekvens, gitte tids- og ressursrammer, og er en del av en innovasjonsprosess, samt ofte knyttet til en økonomiske transaksjon."

Teksten over er definisjonen av et prosjekt. Problemer som bør løses som et prosjekt bør derfor ha;

- lav frekvens. Oppgaven bør ikke ~~ø~~ være rutinearbeid, men en oppgave som man ønsker løst og deretter ikke vil bli repetert med ~~ø~~ jevne mellomrom. Lav frekvens vil si at man ikke kan utnytte kunnskapsoverføring på samme måte som ved rutinearbeid.
- eget mål. Problemet som ~~støt~~ ønskes løst gjennom prosjekt må kunne ha sitt eget mål. Det man ønsker å oppnå med prosjektet.
- gitte tids- og ressursrammer. Søker man å løse problemet gjennom prosjekt vil man få tildelt tidsramme (fra basisorganisasjonen som regel) som prosjektet skal fullføres innen. Ressursrammer vil være budsjettbegrensninger, kompetanse tilgjengelig osv. Overskridelse av disse tids- og ressursrammene vil kunne være svært kostbare.
- en del av en innovasjonsprosess. Det vil være nok at prosjektet er nyskapende for bedriften, det trenger



ikke være absolutt nyskapende.

- en viss grad av unikhhet. ~~Prox~~ Oppgaven bør være av middels til høy grad av unikhhet. Unikhhet betyr at det må knytte seg transaksjonsspesifikke investeringer til prosjektet. Disse investeringene vil knytte seg til lokalisering, teknologi, personell og spesielle prosjekt tiltak (dette utdypes under spørsmål 2)

- middels til høy grad av usikkerhet. Problemet bør i noen grad ha usikkerhet knyttet til seg.

ELECTROSMART vil kunne sette igang tre prosjekter;

- (1) Sammenslåingsprosjekt
- (2) Videreutviklingsprosjekt
- (3) Produktutviklingsprosjekt

(1) Sammenslåingsprosjektet vil være ^{et} prosjekt hvor oppgaven er å slå sammen de to produksjonsavd. man har per idag. Det vil ~~ha~~ typisk være et byggeprosjekt hvor det gjøres endringer for å muliggjøre at hele produksjonen samles i en avdeling og dermed oppnå ønsket produktivitet. Problemet har lav frekvens da man det ikke vil oppstå igjen når man først får ^{produksjonen} ~~avdelingene~~ inn i en avdeling. Prosjektet vil sannsynlig få oppgitt tids og ressursrammer fra Electrosmart og prosjektet avsluttes når bygget



Emnekode : ORG - 433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12 - 10
Ark nr. : 3 av 17

står klart og ~~man~~ brukeren kan bruke dette.
Prosjektet er unikt da bedriften må gjennomføre transaksjonsspesifikke investeringer.

(2) Videreutviklingsprosjektet vil ~~vil~~ ha rot i problemet at de eksisterende produktene ikke holder mål, og kan derfor ikke konkurrere med lignende produkter på markedet. Prosjektet vil være et utviklingsprosjekt og har behov for kompetanse slik at man kan forbedre produktene sine.

(3) Produktutviklingsprosjektet vil være et prosjekt hvor man ønsker å utvikle nye produkter man kan selge. Utvikling av nye produkt kan organiseres som et prosjekt ved å etablere gitte tids- og ressursrammer som er tilgjengelig for utvikling. Produktutvikling er nyskaping og man har høy grad av unikhhet og usikkerhet knyttet til prosjektet.



Oppgave 2

Foretar først en karakter profil. Ser på ~~prosjektene~~ et prosjekts karakter;

USIKKERHET

er risiko (downside risk) og muligheter (oppsidenisk) som er knyttet til et prosjekt.

Vi har både intern og ekstern usikkerhet, og usikkerheten vil kunne være lukket eller åpen.

Ønsker man å redusere usikkerheten knyttet til et prosjekt er dette mulig gjennom det tilførsel av ressurser, men reduserer man usikkerheten gir man samtidig avkall på muligheter/gevinster.

Frekvens

er hvor ofte oppgaven repeteres

Unikhet

grad av unikhet vil avhenge av om ~~trans~~ prosjekt-fisiko vil resultere i at de transaksjonsspesifikke investeringene mister sin verdi.

Transaksjonsspesifikke investeringer vil være knyttet til;

- lokalisering - av anlegg
- teknologi
- personell
- spesielle prosjekt tiltak



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 5 av 17

Størrelse ~~antall personer~~

hva som legges i ordet størrelse kan knyttes til både budsjett, antall personer, fysiske størrelser osv.

Innovasjon

Innovasjon er nyskaping. Nyskapingen trenger ikke være ny for hele verden, det er nok at det er nytt for bedriften.

Innovasjonsprosessen ~~består~~ ^{består} av nyskaping, adopsjon (løsninger/resultat aksepteres) og diffusjon (løsninger spres ildere).

Strategi

Strategi er veier å nå prosjektmålet

Man kan foreta strategiske analyser hvor industrianalyse og konkurranseanalyse gir svar på HVOR man bør satse. Verdiskapingskjede og kjerneanalyse vil avgjøre HVOROM man bør konkurrere. Verdiskapingskjeden vil gi svar på hva prosjektet kan skape i forhold til basisorganisasjonen. ~~Skal man være en del av kjeden~~
Vurderer man sin strategiske kjerne kan man finne ut hva prosjektorganisasjonen bør gjøre selv og hva som kan leveres av underleverandører.

Skal man velge differensiering eller ønsker man å konkurrere som lavproducent. Lav kostnads produsent



Emnekode : ORG -433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 6 av 17

Organisering

Organisering er hvordan man ønsker å fordele ansvar og myndighet i bedriften.

Organisering er situasjonsbestemt. Dette fordi ulike situasjoner krever ulike organisering.

Organisk struktur er ofte å finne når kreativiteten (ofte i oppstartstasen) er viktig. Her flyter informasjonen fritt, ^{→ både horisontalt og vertikalt} man kommuniserer med medarbeidere på tross av avdelinger. Beslutninger fattes av de med mest kunnskap. Kompetanse gir status. På den annen side har man mekanistisk struktur hvor beslutninger blir tatt i linjen. Kommunikasjoner skjer vertikalt (hierarki). Bestemmelser er ofte regulert av regler og prosedyrer. Gunstig i gjennomføringstasen.

NB! det er viktig å merke seg at ingen organisasjon har ~~en~~ helt organisk struktur eller helt mekanistisk struktur. ~~Dette fordi~~ Man vil finne kombinasjoner av disse strukturer og ulike elementer der i den ene eller den andre retningen.

Sammenligning av prosjektene

I produktutviklingsprosjektet står nyskaping veldig sentralt og det er viktig med kreativitet. De bør derfor ha en organisasjonsform som fremmer kreativitet. Strategiske bør de dempe usikkerheten og usikkerheten knyttet til prosjektet ~~st~~ gjennom økt kompetanse. Det vil være fordelaktig at prosjektet organiseres som egen



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 7 av 17

prosjektorganisasjon med full autonomi, (se neste spm. for utfyllelse av dette).

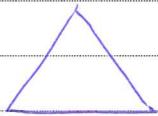
Videreutviklingsprosjektet har også nyskaping og kreativitet som sentrale element, men det vil nok være fordelaktig å organisere dette prosjektet som en matrise da medarbeiderne kan dra nytte av å være innenfor sitt faglige miljø. Strategis sett vil også utviklingsprosjektet kunne dempe noe av usikkerheten og unikheten ved å utvide kompetansen til medarbeiderne som benyttes.

Sammenligningsprosjektet vil kunne dra fordeler av å velge en strategi som gjør at man benytter seg av underleverandører. Man kan da organisere slik at forslag/ansbud søkes og ~~ide~~ en gruppe bestemmer hvilket tilbud de skal gå for. Underleverandøren gjennomfører byggeprosjektet slik at bygget klargjøres og ferdigstilles til adopsjon fra brukerne.



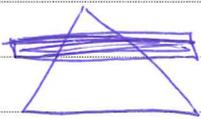
Oppgave 3

Man har tre ulike organisasjoner



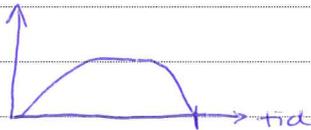
permanente

- disse har mål om å overleve eller vokse



~~temporære~~ tverrgående forbindelser

- legges oppå den permanente org.



temporære

- disse avsluttes på et bestemt tidspunkt

Matrise organisering er en s temporær struktur som legges oppå den funksjonelle organisasjonen. Matrise er derfor en tverrgående forbindelse.

Formålet med matrise er at man kan rette fokus både mot oppgaven og den faglige oppdateringen. Dette er mulig fordi medarbeiderne blir fysisk tilstede i sitt fagmiljø samtidig som de er en del av prosjektet.

Ulike typer matriser vil være;

(1) Funksjonell (svak) matrise

her vil den funksjonelle linje ha mest beslutningsmyndighet og prosjektlederen får en slags



koordinerende stilling

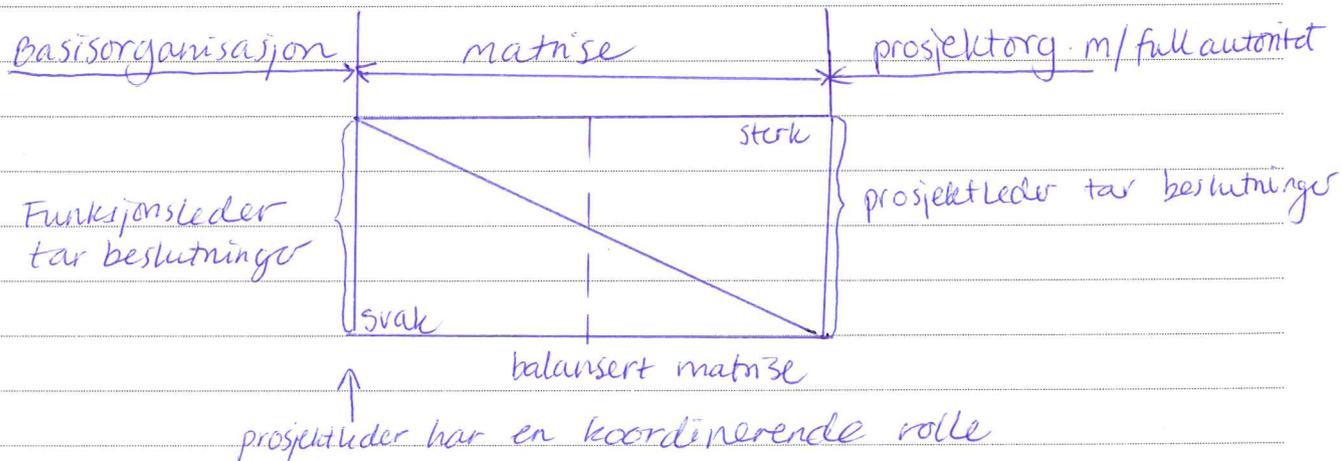
(2) Balansert matrise

- beslutningsmyndigheten deles mellom funksjonsleder i basisorg. og prosjektlederen.
- prosjektlederen vil typisk bestemme HVA og NÅR, mens funksjonslederen vil ha beslutningsmyndighet over hvem ~~og~~ og hvordan.

(3) Sterk matrise (Prosjektorganisasjon med full autonomi)

- beslutningsmyndigheten ligger hos prosjektlederen.
- basisorg. skal kun gi råd og stille ressurser til disposisjon.

Illustrasjon av matrisene;





Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 10 av 17

Når velges de forskjellige matriseformene bestemmes av flere ting. Blant annet er størrelsen viktig. Har man en liten størrelse er det tilstrekkelig med team, mens dersom prosjektet er stort kan det være viktig at dette får egen ^{prosjekt} organisasjon med full autoritet. Når teknologien er kompleks, avhengigheten av kommunikasjon med basisorg. er høy, prosjektet er ressurskrittisk, men ikke særlig tidskrittisk og den interne avhengigheten er sterk og ekstern avhengighet kun er middels vil matrise struktur være å anbefale.

Er den mot teknologien ny, avhengigheten av kommunikasjon med basisorg. lav, lite ressurskrittisk men tidskrittisk prosjekt og ~~den~~ både den interne og eksterne avhengigheten er sterk bør egen prosjektorganisasjon med full autoritet velges.

Etter min vurdering vil jeg anbefale at produktutviklingsprosjektet organiseres som en egen prosjektorg. m/ full autoritet da det må tas i bruk ny teknologi. I tillegg ser jeg på det som svært viktig at oppgaven skal være i fokus.

Videreutviklingsprosjektet bør organiseres som en balansert matrise da man vil være avhengig av kommunikasjon med basisorg. for å kunne videreutvikle produktene. I tillegg vil medarbeiderne i prosjektet kunne ha fokus på både oppgaven og sin faglige utvikling da disse blir værende i sitt fagmiljø.



Oppgave 4

Når flere mennesker arbeider sammen skapes det ~~en~~ synergier. Disse synergierne kan være både positive og negative.

Positive synergier er når gruppen sammen skaper mer enn hva ^{summen av} hvert enkelt individ til sammen ville klart å skape. Dette kan illustreres med;

$$1+1+1+1 = 10 = \text{positiv synergier}$$

Negativ synergier er det motsatte, når prosjektgruppens samarbeid ikke klarer å skape mer enn hva hvert individ til sammen ville kunne skapt dersom man jobbet alene. Dette illustreres ved;

$$1+1+1+1 = 2$$

Bedriften har problemer med å skape den positive synergien. Fokus i teamutviklingens 5 stegs modell vil kunne bidra til å utvikle effektive team.

5stegs modellen;

(1) Forming - her blir prosjekt deltakerne kjent med hverandre. Prosjektgruppen/teamet dannes og fasen er ferdig når deltakerne aksepterer at de er en del av gruppen.

(2) Storming - her er det interne konflikter. Personer godtar at de er en del av gruppen, men liker ikke de begrensninger prosjektet og medlemmene legger på deg som individ. Bestemmer hvem som tar beslutninger. Ledelsen dannes.



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 12 av 17

(3) Norming - normene i teamet dannes. Hvem tar beslutninger og her kan ledelsen påvirke deltakernes synspunkter / oppfatning av hvordan ting gjøres og myndigheten fordeles. Når strukturen styrkes går man videre til neste fase.

(4) Performing - dette er gjennomføringsfasen. Det er nå oppgaven gjennomføres for ~~å~~ at prosjektet skal nå sett mål.

(5) Adjourning - avslutningsfasen. Ledelsen må få gruppen til å innse at det de har gjort er godt nok. Noen er glad for at prosjektet er over og man skal tilbake til rutinearbeidet, mens andre synes det er trist å skilles fra medlemmene ~~og~~ eller noen er kanskje usikre på hva som skjer etter på.

Det er viktig at ledelsen påvirker fase 3 (norming) så godt som mulig fordi normene som dannes her vil være avgjørende for hvor bra fase 4 vil bli. Det er også viktig at man prøver å komme til performingfasen så fort som mulig.

Foruten å ha fokus på fasene i denne modellen vil det være viktig at bedriften også gjennom andre måter bidrar til at teamet skal bli effektivt. Dette kan gjøres gjennom;



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5564
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 13 av 12

° Rekruttering

- i rekrutteringsfasen vil bedrifter kunne forsøke å engasjere arbeidere med de egenskapene som vil ~~være en fordel~~ en trenger i prosjektet
- man kan rekruttere de som melder seg frivillig, da disse lettere vil adoptere prosjektet.
- egenskaper en kan se etter er;
 - problemløsende
 - medarbeiderens rykte - ansette de som blir sett på som "winners" da disse vil kunne skape tro på prosjektet.
 - relasjoner - ansette de som allerede har gode kontakter innenfor prosjektets interesser.
 - engasjert, pågangsdriper

° Oppstartsmøtet

- viktig å allerede i første møte presentere deltakerne for prosjektet, for hverandre. Fortelle hvordan hver enkelt passer inn i prosjektet.
- lederens oppreden blir nøye iaktatt. ~~kan~~ Enkle ting som å komme i god tid og starte møtet på tiden vil være med på å ~~skape~~ ~~for~~ bidra til at deltakerne også ~~vil~~ vil videreføre punktlighet i prosjektet.
- hold ting enkelt
- Samhandlingene mellom medlemmene starter allerede her (i f.eks pauser, ~~mat~~ under måltider osv.)



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 14 av 17

◦ Grunnregler

- danne grunnregler for hvordan beslutninger tas, hvordan oppfølgingen skjer.
- lager møteplan

◦ Etablering av teamidentitet

- av og til kan det være vanskelig å identifisere seg med et team fordi det ikke er håndgripelig. Team-navn kan derfor gjøre det enklere å etablere et forhold til gruppen.
- teambuilding ~~er~~
- teamritualer - eks; hver fredag møtes medlemmene for den ukentlige vaffelen. Gjennom ritualer ~~skaper~~^{benytter} man bånd til de andre medarbeiderne.

◦ Felles visjon

- visjonen må gi uttrykk for hva man ønsker at prosjektet skal resultere i.
- det er viktig at lederen i sin videreføring av denne også tror at det er mulig å gjennomføre den.
- kommuniserer visjonen. Visjonen er strategisk og skal skape lidenskap blant medlemmene.

◦ Belønningssystem

- man må finne måter å belønne god atferd



Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 15 av 17

- på. Skape insentiver som bidrar til rett atferd.
- kollektiv atferd belønnes med kollektiv belønning
 - individuell god atferd kan få individuell belønning gjennom f.eks at personen får et anbefalingsbrev, offentlig ros for arbeidet, får lov å jobbe med oppgaver han ønsker osv.

◦ Konflikt håndtering

- det finnes både funksjonelle (positive) konflikter og disfunksjonelle (negative) konflikter.
- effektive team vet å utnytte funksjonelle konflikter da saklige diskusjoner og uenigheter vil kunne bidra til bedre prosjektløsninger.
- effektive team har også prosedyrer/rutine for hvordan man håndterer disfunksjonelle konflikter. Disse konfliktene kan løses gjennom f.eks konfrontasjon, medling, domming, eliminering (eliminering gir støkt signal til andre deltakere om at slik oppførsel ikke er ønskelig).

- Kommunikasjon mellom deltakerne er også en kritisk faktor for gode team da man gjennom kommunikasjon og samhandling bygger relasjoner og tillit til hverandre.



Emnekode : ORG-433
 Kandidatnr. : 5569
 Dato : 2/12-10
 Ark nr. : 16 av 17

Oppgave 5

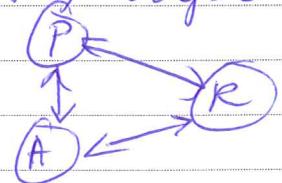
Grad av unikkhet

		lav	Middels	Høy
Frekvens	Lav		<ul style="list-style-type: none"> Institusjonell form; prosjektorganisasjon Styringsform; bilateral Avtaletype; kontrakt Kontraktsform; Nyklassiske kontrakt 	<ul style="list-style-type: none"> Institusjonell form; prosjektorg. Styringsform; tilateral Avtalform; Kontrakt Kontraktsform; nyklassiske med allianse/partnering
	Høy			

- bilateral styring er når det er direkte forhandlinger mellom prinsipal og agent (kunde - leverandør forhold)



- tilateral styring er når en tredjepart kommer inn i bildet som et forsterkende ledd. En slags rådgiver. Kontraktsrelasjon





Emnekode : ORG-433
Kandidatnr. : 5569
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 17 av 17

- Nyklassisk kontrakt når det er snakk om normer, transaksjoner med betydning for begge parter, avhengighet.

- Når det er høy grad av usikkerhet og lav frekvens vil det kunne være behov for å skape allianse/partnering. Det vil se at bedriftene samarbeider. ~~Over~~ Over tid vil samarbeidet utvikles til et pluss-sum spill. Transaksjonskostnadene vil kunne bli lavere. Kommunikasjonen, tillit og samspillet blir bedre og bedre fordi over tid vil man ~~kanne~~ kjenne hverandre bedre. Misforståelsene blir færre. I partnering er det viktig at begge parter gir og tar. Man søker løsninger som vil være fordelaktige for begge parter. Skiller mellom sak og person og tar avgjørelser med objektive kriterier. Viktig å utvikle felles evalueringssrutine i samarbeidet.