



## OPPGAVE 1

Når det gjelder prosjekter har disse vanligvis noen fellesstrekk:

- Har et eget mål
- Har lav frekvens
- Har tids/ressursmessige begrensninger
- Er en del av en innovasjonsprosess

Problemer som har en relativt lav frekvens og middels til høy usikkerhet kan med fordel løses ved hjelp av prosjekter, jfr. definisjonen i oppgave 5.

Når det gjelder valg av prosjektform er det fornuftig å se på oppgavens kompleksitet.

Det anbefales at enkle oppgaver løses på enkelt mulig måte og anvendt. Dette, blant annet, fordi prosjektorganisering har høye transaksjonskostnader.

Vi skiller mellom avdelingsinterne prosjekter, prosjekter organisert i barneorganisasjonen via en matrikse eller å opprette en selvstendig prosjektorganisasjon.

Basert på ovenstående antakelser mener jeg at følgende problemer bør løses ved hjelp av prosjekter:

### [1] NYE PRODUKTER

Det er behov for innovasjon i bedriften. For å møte konkurranse bør det opprettes et prosjekt



Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 2 av 17

som har fokus på å finne nye produkter som gir Electrosmart videre eksistensberettigelse

[2] FORBEDRING AV EKSISTERENDE PRODUKT  
Innovasjonen innebærer også å sette sammen eksisterende produkter på nytt. Electrosmart må opprette dette prosjektet for å øke konkurranseevnen

Jeg omtaler heretter de to prosjektene som prosjekt 1 og prosjekt 2

## OPPGAVE 2

Definisjonen av innovasjon kan være nyskaping. Definisjonen av en innovasjonsprosess er nyskaping, adopsjon og diffusjon. Innovasjon er knyttet til prosjektfaser fordi de ulike fasene fordrer ulike grad av innovasjon. Di skiller mellom konseptuell fase (planleggings fase), gjennomføringsfase og avslutningsfase. Når det gjelder prosjekt 1 og 2 antar det at det vil være noen forskjeller mht grad av konseptuell i kreativitet i konseptfasen. I prosjekt 1 skal man komme frem til ett eller flere nye produkter mens innovasjon i prosjekt 2 henpeiler på å forbedre / lenke nytt mht de produktene man allerede har.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 3 av 17

## STRATEGI - ORGANISERING

Strategi kan defineres som det eller de mål som en av de strategiske valgene som må foretas er hvorvidt man skal konkurrere på pris eller differensiere produktet og satse på søregenhet.

Når det gjelder prosjekt 2 som allerede er i markedet med 3 produkter er dette i ferd med å tape i konkurransen derfor mer avanserte og samtidig rimeligere produkter.

Strategien for dette produktet må derfor revideres til enten å ha høy kvalitet til noe som er bedre enn konkurrentene eller senke produksjonskostnadene hvilket bør være mulig som følge av en effektiviseringsgevinst ved å omorganisere dagens 10 avdelinger fordelt på produksjon/montering til en avdeling.

Da to produktprosjektene bør følge samme overordnede strategi mht kostnadseffektivitet versus differensiering.

Innenfor strategiske betraktninger ligger også måten prosjektet skal organiseres på. Det vil nok være forskjeller i måten dette gjøres. Prosjekt 2 vil mest sannsynlig kunne nytte godt av en balansert matriksorganisering, mens prosjekt 1 vil kanskje egne seg organisert som sterk matriks, eventuelt med en ekstern innleid prosjektleder.

Andre strategiske betraktninger er hvorvidt prosjektene skal ha styringsgrupper og eventuelt



Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 4 av 17

referansegrupper. En styringsgruppe skal bestå av lederledelsen og representanter fra leverandører samt prosjektledere. Styringsgruppen skal fatte overordnede, riktige beslutninger og dermed sørge for at prosjektet ikke stagnerer som følge av ledelsesmessige mangler. Det er også vanlig å ha en referansegruppe bestående av fageksperter som kan konsulteres ved behov.

Når det gjelder organiseringen av de 10 prosjektene så vil begge bli organisert i henhold til en organisk struktur da dette åpner for kreativitet. Det innebærer også at beslutninger blir tatt av de med best kompetanse i møte med til ved en mekanisk organisering hvor beslutninger er knyttet til posisjon.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 5 av 17

### OPPGAVE 3

Matriseorganisering er en kryssoverende forbindelse mellom ulike avdelinger/deler av organisasjonen og mye bruk.

Matriseorganisering gjør at organisasjonen kan oppnå økt effektivitet ved hjelp av synergieffekter. Matriseorganisering innebærer i praksis at den enkelte medarbeider har sitt faste arbeidsforhold i basisorganisasjonen og engasjeres i ett eller flere prosjekter. Dette innebærer igjen at organisasjoner med flere avdelinger inkluderer medarbeiderne fra ulike avdelinger i ett og samme prosjekt. Dette sikrer fagkompetansen og gjør implementering av prosjektresultatet lettere fordi dette fordrer medvirking.

På denne måten oppnår organisasjonen at den enkelte medarbeider får utviklet sine fagkunnskaper i sin "faste" plass i organisasjonen, mens oppgaver står i sentrum når det jobbes med prosjektet.

Et av hovedproblemene ved matriseorganisering er at den ansatte får flere sjefer å forholde seg til. Dette kan gjøre prioriteringer av hva som er viktigst å utføre vanskelig, og det er fare for at enkelte medarbeidere kan bli overarbeidet. Det er også en ledelsemessig utfordring knyttet til denne formen for organisering da det kan oppstå konflikter mellom prosjektleder og leder av basisorganisasjonen om myndighet.

Man kan skille mellom tre hovedtyper matriseorganisering: dette er svak matrise, balansert matrise og sterk matrise.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 6 av 17

I den svake matrisen vil leder av basisorganisasjonen i all hovedsak ha myndigheten. Det er da vanlig at prosjektleder jobber med prosjektet på deltid. Balansert matrise vil bli at det er en jevn fordeling av myndighet mellom prosjektleder og leder av basisorganisasjonen. Dette innebærer vanligvis at prosjektleder bestemmer hva som skal gjøres og når det skal gjøres mens leder av basisorganisasjonen bestemmer hvem som skal utføre oppgaven og hvordan.

I en sterk matrise har prosjektleder større myndighet enn leder av basisorganisasjonen. I situasjoner med sterk matrise er som oftest prosjektlederen heltdagsengasjert og det er opprettet et eget prosjektkontor.

Som tidligere nevnt ville mitt forslag til organisering for de 20 aktuelle prosjektene være:

PROSJEKT 1 - STERK MATRISE

PROSJEKT 2 - BALANSERT MATRISE





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 7 av 17

## OPPGAVE 4

Intern organisering av et prosjekt innebærer å utvikle effektive prosjektteam.

Dette kan være en utfordrende oppgave da gruppen kan bestå av medarbeidere med ulik bakgrunn/ulike fagkunnskap.

Det som kjennetegner et godt/effektivt team er at deltakerne jobber sammen om felles måloppnåelse. I dette ligger også at de setter eventuelle individuelle mål til siden.

Et effektivt team har også en innubbeiget soliditet i gruppen, og har utviklet en felles vilje.

Electrasmart bør satse på teambygging som styrker de ovennevnte faktorene. Det er et begrep innenfor teorien som omtales som forming, storming og norming (for gjennomførings/ avslutning). I dette ligger det at det ved prosjektets oppstart må brukes tid til at deltakerne får bli kjent med hverandre (forming). Deretter er det viktig at det i en teambygging prosess legges vekt på åpenhet for kritiske betraktninger. Det vil oppstå posisjoneringsspørsmål fra deltakerne og komplekse omringling planer og mål. Dette må aksepteres og lederne bør møte dette med konfrontasjon. Dette gjør at leder varetar det han mener er i prosjektets interesse samtidig som han viser høy grad av samarbeidsvilje.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 8 av 17

Bedriften kan videre vurdere ønsket teamstruktur. De kan skille mellom fem forskjellige varianter: hierarkisk teamstruktur, spesialistorientert teamstruktur, uformelle teamstruktur, flat struktur og kringløst struktur.

Det kan synes som om det vil være hensiktsmessig for Electrosmart å velge en flat teamstruktur, også kalt egofri struktur, i konseptutviklingsfasen. Med denne strukturen legges det til rette for et utstrakt samarbeid hvor alle får medvirke og ingen blir stående som eier av løsningen.

Det er vanlig å endre teamstruktur ut fra situasjon, slik at det vil være naturlig med en mer hierarkisk struktur ved overgang til gjennomføringsfasen.

Innen prosjektorganiserings teori nevnes det at den optimale teamgruppen består av aktører som behersker rollerfremstøttere med fokus på empati/omsorg, kritikk/oppdagsjon, ansvarsfullhet, regel/prosedyrorientering.

Electrosmart kan med fordel benytte seg av coaching for å oppnå et mer effektivt prosjektteam. Dette er en mye anvendt teknikk hvor hovedessensen er at den som coacher stiller de riktige spørsmålene (og ikke gir svarene). På denne måten blir den som blir coachet opplett til å ta stilling til egen adferd, og hvordan den eventuelt påvirker andre i både positiv og negativ forstand.





## OPPGAVE 5

Seg vel innlede med en definisjon av unukket og frekvens.

Frekvens henpeiler på hyppigheten av oppgavens tilbakevendelse. Alltså har en engangsoppgave den ultimate lave frekvens mens ren produksjon som gjentar seg ofte er høy frekvens.

## Unukket:

Når det gjelder prosjektets unukket gir dette et bilde av transaksjonsspesifikk kostnader.

Transaksjonsspesifikke kostnader kan ~~se~~ knytte seg til

- lokalisering
- teknologi
- personell
- andre prosjekttiltak

Høy unukket innebærer at disse faktorene ikke uten videre kan benyttes til andre formål uten at dette vil medføre betydelige kostnader.

Lokalisering henpeiler på hvor anlegget blir lokalisert. Teknologi henpeiler på investeringer som må foretas i lys av prosjektet. Dette gjelder også personell. Her kan det være nødvendig med investering i fagkunnskap/kompetanse. Med andre prosjekttiltak siktes det til eventuelle, nødvendige endringer av eksisterende fasiliteter. Et eksempel som er nevnt i pensumlitteraturen er ombygning av en rampe.



Effektivitet og frekvens kan og bør vurderes:

### 1) VALG AV INSTITUSJONELL FORM

Når man skal velge institusjonell form kan man berøpse markedet, basisorganisasjonen eller en prosjektorganisasjon.

Når valget skal foretas er det fornuftig å foreta analyser av organisasjonens verdifulde og lærnekompetanse. Enkeltleiling/forretninger som legger utenfor basisorganisasjonens lærnekompetanse, er lite komplekst og har høy frekvens bør vurderes anskaffet i markedet.

Når det gjelder oppgaver med lav frekvens og høy kompleksitet eller middels frekvens kan det argumenteres for at dette fordner prosjektorganisasjon som institusjonell form.

Nylén argumenterer i personallitteraturen at en organisasjon med linjeorganisering i enkelte tilfeller kunne hatt nytte av å se stabspunksjonen opp mot prosjektfunksjonen fordi staben i en linjeorganisering ikke driver med operativ virksomhet/produksjon, og kommer i en slags mellomposisjon.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2018  
Ark nr. : 11 av 17

## 2] STYRINGSFORM

Også styringsform er influert av usikkerhet og frekvens. I den grad prosjektet har lav/middels frekvens og høy usikkerhet, og dermed organiseres som et prosjekt, må styringsform tilpasses dette.

Styring har utgangspunkt i at resultatet blir oppnådd, og er dermed utløselig knyttet til effektverdi og produktverdi.

Definisjoner som kan brukes på disse begrepene er  
produktverdi : vår evne til å gjøre tingene riktig  
effektverdi : vår evne til å gjøre de riktige tingene

Når prosjektformen er valgt innebærer dette at styringen med fordel kan ta hensyn til akkumulering om et en lang konseptutviklingsfase, hvor det naturlig nok påløper en del transaksjonskostnader, er å anbefale.

Dermed ser man kanskje bort fra stram kostnadsstyring i denne første fasen.

For øvrig bør det tilføyes at det i effekteringspyramid forutsettes at økte transaksjonskostnader gir en positiv effekt på produktionskostnadene, altså at disse blir lavere enn ellers.

Når det gjelder en lengre konseptutviklingsfase/planleggingsfase legger nok det at det er svært kostbart å måtte foreta endringer når produksjonen er i gang. Dette må unngås.



### [3] AVTALETYPER

Når usikkerhet og frekvens har blitt vurdert til at prosjektorganisering er hensiktsmessig er det nødvendig å kunde og leverandør lager en forutberegnetlig avtale.

Med høy usikkerhet er de transaksjonsspesifikke kostnadene store, og man kan si at kunde og leverandør får et idiosynkratisk forhold.

Dette innebærer at ingen av partene kan gå fra avtalen uten betydelige kostnader, altså blir de i et gjensidig avhengighetsforhold. Usikkerhet kan dermed sees å være grader av idiosynkratiske transaksjonsspesifikke investeringer.

### [4] KONTRAKTSFORM

Kontraktformene som kan velges kan være av både bilateral og trilateral karakter.

Med bilateral karakter menes en kontrakt direkte mellom kunde og leverandør. Dette avhenger i høy grad av hvor stor delik partene har til hverandre. Følger man trilateral karakter kopler det til et tredje ledd. Dette har blant annet vært vanlig innenfor byggebransjen hvor man i tillegg til partene har hatt en tilsynsinstans (byggetilsyn)





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 13 av 17

## 5 PRISFORMAT

Prosjektterens unikket og frekvens påvirker også prisformatet. Jo høyere unikket og lavere frekvens, jo mer utfordrende blir det å utforme et tilfredsstillende prisformat.

Det er flere måter en leverandør kan løse dette på. Prisformatet kan ta utgangspunkt i en enkeltpris eller kostnader per enhet/time.

Det er svært vanskelig å prutsi kostnader for eksempelvis engangsoppgaver. Prisformatene kan ofte utgangspunkt i liknende oppgaver som er blitt utført tidligere.

Oftest går inntill 3% av forventet inntekt av et prosjekt med på å lage anbuds / utforme et tilfredsstillende prisformat.



Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2. 12. 2010  
Ark nr. : 14 av 17

## OPPGAVE 6

Å lede et prosjekt kan ses å by på til dels store utfordringer ledelsesmessig. Personlitteraturen gir en oversikt over både personlige kvaliteter og faglig kompetanse som en prosjektleder bør inneha.

Lederskapsstilen kan være personorientert, sakorientert eller situasjonsorientert. Når det gjelder ledelse av prosjekter anbefales det at lederen tilpasser stilen i henhold til situasjonen.

Hersey og Blanchard utviklet i sin tid en mye brukt ledelsesstjerne som har utgangspunkt i den ansattes kompetanse og motivasjon. Avhengig av disse faktorene er preferert lederstil: delegerende, instruerende, rådgiverende, medvirkende eller delegerende.

Instruerende lederstil benyttes i tilfeller hvor den ansatte har høy motivasjon men mangler nødvendig kompetanse. En slik lederstil kan være egnet i tilfeller med ansatte under oppfølging eller eksempelvis i kritiske situasjoner hvor snarlig handling er påkrevet. Når det gjelder rådgiverende lederstil, kan denne benyttes hvis medarbeideren mangler både kompetanse og motivasjon for å utføre oppgaven.

Medvirkende lederstil bør foretrekkes i situasjonen hvor medarbeideren har den nødvendige kompetansen, men av en eller annen grunn mangler motivasjon. Dette kan innebære når man har med utvære arbeidstakere å gjøre. Til sist kan en delegerende lederstil som anbefales i tilfeller hvor med arbeidseren både inneha nødvendig og ønsket kompetanse og forøvrig har stor motivasjon til å utføre jobben.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 15 av 17

Når det gjelder faglige kunnskaper om prosjekt som skal ledes er det en forutsetning at prosjektleder har grunnleggende fagtekniske kunnskaper. Dette fordi det styrker hans rolle autoritetmessig samt at den nødvendige terminologi vil være knyttet opp mot faget, og dermed en forutsetning for å håndtere prosessen på en adekvat måte.

En prosjektleder bør inneha en del personlige egenskaper knyttet til kompleksiteten, administrasjonen av et prosjekt innebærer. Et prosjekt er avhengig av rett handlingsmiljø og riktige omgivelser. Dette innebærer at prosjektleder må ha gode kommunikasjonsfermer og også kunne noe om nettverksbygging. All avhengig av prosjekttype kan relasjonen med omgivelsene innebære følgende fem forhold: Ingen relasjon, relasjon via tredjepart, direkte relasjon, integrert relasjon eller partnering.

En prosjektleder må dermed være i stand til å kommunisere med mennesker på ulike plan og i ulike relasjoner.

Når det gjelder et prosjekts karakter stiller dette andre krav til ledelse som følge av fasefordelingen. Prosjektet inndeles vanligvis i tre deler hvor vi stiller mellom den konseptuelle fasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. En leder i en vanlig bedrift har selvfølgelig også en sammensatt og varient hverdag men jeg vil forsøke å gi en oversikt over det jeg mener er vesentlige forskjeller.

[1] En prosjektleder skal lede en temporær organisasjon, kverngående fordeling (matrise eller et avdelingsinternt prosjekt). Dette innebærer at dette innebærer en sammenretning av mennesker som nødvendigvis





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 16 av 17

Når det gjelder roller ved prosjektlederarbeidet, jeg mener er særlig viktig i Electrosystems prosjekter så må det være blant annet den motivasjonsrelaterte delen av ledelsen. De ansatte har fått beskjed om at organisasjonen skifter, og at det er fare for nedleggelse av bedriften om det ikke skjer bedring. Dette kan ha store psykiske effekter på medarbeiderne. Mens enkelte vil bli inspirert til å finne løsninger fører det til redsel og motivasjonsproblemer hos andre. Dette akkuratværes i høy grad bruk av situasjonsbestemt ledelse hvor det bli gitt støtte til de som har behov for det.

En utfordring i forbindelse med dette er også konflikter som kan oppstå i kjølvannet av organisasjonsendringer/ omstilling, jfr. det som ble foreslått i prosjekt 2. Da er det viktig å kunne skille mellom åpne konflikter, pseudokonflikter og skjulte konflikter. Erfaringsmessig viser det seg at det kan oppstå en del pseudokonflikter ved at det blir diverse feilkommunikasjon/ missoppfatninger når det er snakk om endringer og ansatte frykter for sin arbeidsplass (sitt arbeidsforhold). Å prioritere denne problematikken mener jeg ville vært av stor betydning, da det i motsatt fall ville kunne føre til en svekkelse av kreativiteten som er nødvendig i enhver innovasjon.





Emnekode : ORG 431  
Kandidatnr. : 8941  
Dato : 2.12.2010  
Ark nr. : 17 av 17

ikke har jobbet sammen tidligere. Så kan man si at den interne organisasjonsprosessen med oppbygning av et vel fungerende team kan stille særlige krav til ledelse. Den konseptuelle fasen er anbefales gjennomført med organisk struktur. Dette gjør at prosjektleder skal legge til rette for konseptuell kreativitet og at beslutninger kan med basis i kompetanse og nødvendighets ikke posisjon. I motsetning til en bedriftsleder i en bedrift med linjeorganisering stiller dette dermed krav til konflikt håndteringsstrategier basert på at det vil oppstå uenigheter om konsept og løsning av prosjektet (enkelt oppgaver) Vi skiller mellom tilbakebetaling, demping, kompromiss, konfrontasjon og kvang. For en prosjektleder har det vist seg å være mest hensiktsmessig å bruke konfrontasjonsvarianten i den konseptuelle fasen, og eventuelt i avslutningsfasen. I gjennomføringsfasen er det mer naturlig å anvende kvang.

Det finnes flere fallgruver for en prosjektleder. En av disse er uklarehet mht målet. En forutsetning for effektiv prosjektledelse er at målet er helt klart. Derfor er det viktig at prosjektleder kommer inn i prosessen så tidlig som mulig. Det er også viktig om prosjektet ikke er tilstrekkelig forankret i toppledelsens visjoner/strategier. Dette vil gjøre arbeidet tungt for prosjektlederen. Manglende avsetning av tid/kostnadsressurser til prosjektet er også en faktor som kan vanskeliggjøre prosjektlederens oppgave.