



Oppgave 1:

Et prosjekt er en oppgave som har et klart mål, lav frekvens og er preget av tids- og ressursbegrensninger. I tillegg er et prosjekt som oftest del av en innovasjonsprosess og inneholder økonomiske transaksjoner.

Et problem eller en transaksjon kan løses på 3 ulike måter. Enten kan det løses i markedet - ved at man kjøper det man har behov for, det kan løses internt i den permanente organisasjonen eller det kan løses som et prosjekt.

Hvilken av disse formene som skal velges avhenger av transaksjonens eller oppgavens karakter.

Vi bruker 4 kritiske faktorer i vår vurdering av en transaksjons karakter. Disse er:

- Usikkerhet: blir definert som differansen mellom det vi trenger å vite for å løse et problem og det vi har tilgjengelig av informasjon. Man kan skille mellom intern usikkerhet som gir ut på usikkerhet rundt ting i egen organisasjon, og ekstern usikkerhet



Emnekode : ORG - 431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 2 av 21

som fokuserer på omgivelsene.

- Frekvens : er hyppigheten av en oppgave, altså hvor ofte den kommer igjen. De mest lav-frekvente oppgaver er engangsuppgaver. Det er vanskelig å klart skille ~~høy~~ og avgjøre hva som er en høyfrekvent og hva som er lavfrekvent oppgave, men man kan si at en oppgave har høy frekvens hvis stor bruk av erfaringsoverføring er mulig mellom oppgavene.

- Størrelse : kan gå ut på antall personer i organisasjonen, økonomisk størrelse eller fysisk størrelse. Størrelsen påvirker intern organisering og arbeidsdeling av organisasjonen i stor grad.

- Unikhet : går ut på graden av transaksjonsspesifikke investeringer. Det er en investering som blir gjort i transaksjonen som kun kan benyttes til denne bestemte transaksjonen. Hvis man skal bruke den til noe annet synker verdi markedsverdien av investeringen betraktelig. Hvis dette er tilfellet, at de transaksjonsspesifikke investeringene vil miste stor verdi hvis de brukes til noe annet er unikheten høy.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 3 av 21

~~Vi kan~~ Vi skiller mellom 4 typer transaksjonsspesifikke investeringer:

- lokalisering : krever oppgaven opprettelse av nye lokaler?
- teknologi : krever oppgaven ny, spesiell teknologi?
- personell : er knyttet til investeringer knyttet til oppløring og bemanning.
- spesielle prosjekttiltak : kan være mye. Må vi for eksempel bygge noe for nytt for å kunne gjennomføre akkurat denne oppgaven?

Basert på disse 4 typene investeringer kan vi lage en unikhetsprofil som viser om graden av transaksjonsspesifikke investeringer for hvert punkt er høy, middels eller lav.

Problemer som bør løses ved hjelp av prosjekter er problemer med lav frekvens - altså oppgaver som forekommer sjelden.

I tillegg bør problemet ha enten middels eller høy grad av unikheth. Transaksjoner med lav unikheth går ut på anskaffelse av standard utstyr og materialer - dette er det ikke logisk å organisere som prosjekt. Det er også en forutsetning for å løse et problem som prosjekt at



Emnekode : ORG-431
 Kandidatnr. : 8922
 Dato : 02.12.10
 Ark nr. : 4 av 21

oppgaven er preget av høy usikkerhet. Oppgaver med lav usikkerhet er enkle å gjennomføre og trenger ikke et prosjekt for å løses.

ELECTROSMART står ovenfor store utfordringer. Siden bedriftens hovedprodukter taper konkurranse vil det være veldig viktig å videreutvikle disse. Jeg vil foreslå at de setter igang et prosjekt med mål om videreutvikling av hovedproduktene. Prosjektorganisering er måten å løse problemet på fordi det har lav frekvens - en slik videreutvikling skjer ikke ofte. En videreutvikling bør skje kontinuerlig og har derfor høy frekvens og jeg mener derfor det ikke bør organiseres som prosjekt.

Utvikling av nye produkter derimot har lav frekvens. Når det kommer til unikkhet kan vi sette opp en unikhetsprofil:

Investeringer:	Grad av unikkhet	Høy	Middels	Lav
		teknologi	X	
lokalisering		X	X	
personell		X		
spesielle prosjekttiltak			X	



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 5 av 21

Utvikling av nye produkter vil kreve ny teknologi som er spesiell for produktene. Det må utvikles lokaler for produksjon, Personell må få oppløring i helt nye ting samt at nye folk må bemannes.

Unikheten er altså høy.

Denne oppgaven bør derfor løses som prosjekt.

Den andre oppgaven jeg mener bør løses som prosjekt i ELECTROSMART er sammenføring av produksjonsavdelingene. Dette er viktig for å få ned kostnader i tilknytting til produksjon, noe som er viktig for ELECTROSMART.

En slik sammenføring er en engangsoppgave. Når det kommer til unikhet scorer den ~~høyt~~ ^{middels} på punktene.

Når det gjelder lokalisering må det muligens gjøres endringer i produksjonslokalet for å samle produksjonen bedre.

Teknologi må også til en viss grad utvikles ved å sammenføre samle båndene.

Når det gjelder personell scorer også det middels fordi man må ansette en del planleggere osv.

Spesielle prosjekttiltak vil muligens bli investert en del i hvis man må samle produksjonen.

Jeg mener derfor problemet har middels unikhet og bør derfor



organiseres som prosjekt.

Oppgave 2:

Likheter og ulikheter knyttet til
innovasjon?

En innovasjonsprosess består av
nyskaping, adopsjon og spredning.

Begge prosjektene jeg har anbefalt
er en del av en slik innovasjonsprosess.
~~Her~~ Prosjekt #1 som handler om å
utvikle nye produkter ~~her~~ må ha
hele innovasjonsprosessen. Det holder
ikke å adoptere de nye produktene
selv. Innovasjonen må aksepteres av
andre og spres slik at det selger
mye.

Prosjekt #2 derimot som handler om
avdelingssammenheng av produksjonen
ikke trenger å spre prosjektet videre.
Det er bare nyskaping og adopsjon
i egen organisasjon som er viktig i
dette prosjektet.

En likhet mellom prosjektene når
det gjelder innovasjon er at begge er
i konseptutviklingsfasen. Et prosjekt
kan deles inn i to faser.

Konseptutvikling - og gjennomføringsfasen.
Disse prosjektene er ikke kommet
ordentlig igang. Man er altså i



konseptutviklingsfasen hvor mål skal settes, planleggingen komme igang og dokumenteres. Denne fasen er preget av kreativitet.

Vilkheter og likheter med hensyn til strategi?

Strategi er veier til å nå mål. Det går ut på å skaffe seg konkurransemessige fortrinn i forhold til konkurrentene.

En viktig del av strategisk arbeid er å analysere sine strategiske muligheter. For å finne ut av hvilke muligheter man har må man svare på disse spørsmålene: Hva kan vi gjøre ut fra egne ressurser? Hva bør vi gjøre ut fra eksterne behov? Hva bør vi gjøre ut fra eget verdisyn? Svaret på disse utgjør prosjektets strategiske muligheter.

En likhet mellom prosjektene er at begge har muligheter ut fra eksterne behov og krav. ~~Men~~ Men det er på ulike måter. Prosjekt #1 om nyutvikling av produkter har strategisk mulighet til å fylle et eksternt behov for nye produkter. Prosjekt #2 om avdelingssammenheng har mulighet til



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 8 av 21

å fylle ~~den~~ det eksterne behovet om lavere pris på produktene fordi en sammenslåing vil gi lavere produksjonskostnader og dermed kan man tilby en lavere pris på produktene.

For å ekspandere og utnytte de strategiske mulighetene trenger prosjektene tilførsel av ressurser.

Når det kommer til strategiske valg er det to ulike muligheter. Man kan velge en strategi som går ut på differensiering - altså tilby noe nytt som ikke finnes fra før. Differensiering koster og er avhengig av at kunden er villig til å betale en høyere pris for god kvalitet og unikkhet. Den andre strategien man kan velge er kostnadsminimering, å fokusere på å tilby lavest mulig pris. Dette krever god kostnadsstyring.

Når det gjelder prosjektene jeg har anbefalt vil jeg si at prosjekt #1 om produktutvikling bør velge en differensieringsstrategi. Dette prosjektet handler om å utvikle helt nye produkter og ved å satse på differensiering og tilby noe konkurrentene ikke har vil nok være strategisk lurt og gi stor økonomisk verdiskapning.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 9 av 21

Prosjekt #2 om avdelingssammenføring derimot bør satse på kostnadsminimering som strategi. Fokusset i dette prosjektet er å redusere produksjonskostnader slik at man kan konkurrere på best pris.

likheter og ulikheter i forhold til organisering?

Intern organisering av prosjekter er i stor grad avhengig av hvor prosjektet er i innovasjonsprosessen.

I konseptutviklingsfasen hvor kreativitet er viktig bør prosjektet være preget av en organisk struktur.

En organisk organisasjonsstruktur er preget av lite regler og prosedyrer - dette fremmer kreativitet. Informasjon flyter fritt både vertikalt og horisontalt, beslutninger tas av personer med høyest kompetanse.

Begge prosjektene jeg har foreslått er i konseptutviklingsfasen og de vil derfor begge trolig bli preget av en organisk struktur.

Etter hvert som de kommer over i gjennomføringsfasen vil organiseringen bli mer preget av mekanistisk struktur som har stor bruk av regler og prosedyrer. Beslutninger tas av de med høyest hierarkisk posisjon



Emnekode : ORG - 431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 10 av 21

og informasjon må gå linjevee

En utikket i forhold til organiseringen
av prosjektene ser vi i forhold til
hvordan prosjektene bør organiseres
i forhold til basisorganisasjonen.

Dette forholdet kan organiseres på 3 måter.
Enten som et prosjekt internt i en
avdeling i basis, ~~det~~ is som en matrise-
altså delvis som del av basis og delvis
utenfor eller som en ren
prosjektorganisasjon som blir organisert
utenfor basis.

Jeg mener at prosjekt #1 om produkt-
utvikling bør organiseres som
matrise fordi en nyutvikling krever
stort oppgavefokus tillegg til at
man bør utvikle faglig kompetanse i
basis når ELECTROSMART som bedrift
sliter med å overleve og trenger
medarbeidere som kan fokusere på
flere ting samt utvikle seg faglig.

Prosjekt #2 ~~det~~ om avdelingssammen-
slåing derimot mener jeg bør organiseres

Jeg mener at prosjekt #2 om
avdelingssammen slåing også bør
organiseres som matrise, men muligens
en svakere matrise fordi basis har
mye kunnskaper om hvordan egen



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.18
Ark nr. : 11 av 21

Produksjon foregår og bør forbedres, og derfor bør ha stor grad av beslutningsmyndighet. Men jeg mener ikke det bør gå så langt som å organisere prosjektet internt da det er behov for folk fra andre fagmiljøer for å sikre en vellykket sammenheng.

Oppgave 3 :

At et prosjekt organiseres som matrise innebærer at beslutningsmyndighet og ansvar fordeles mellom lederen i basisorganisasjonen og prosjektlederen. De ansatte beholder sine stillinger i basisorganisasjonen men jobber samtidig i prosjektorganisasjonen ved siden av. Dette gjør at deltakerne i prosjektet både får faglig utvikling i basis samtidig som de får fokus på oppgaven som skal løses i prosjektet.

Siden beslutningsmyndighet og ansvar er delt mellom basis- og prosjektleder er det viktig å klart definere hvem som har ansvar for hva og på ~~hva~~ hvilke områder de har beslutningsmyndighet. Hvis ikke kan rollekonflikter og maktkamper oppstå dette vil være vanskelig for medarbeiderne



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 12 av 21

som må forholde seg til begge sjefene. Hvis ikke ~~ansvar~~ myndighetsfordelingen er helt klar vil det være svært destruktivt for prosjektet. Man kan skille mellom 3 ulike former for matriseorganisering utfra hvordan myndighet blir fordelt, disse er :

- balansert matrise : i en balansert matrise har lederne like stor myndighet. Det er vanlig å organisere det slik at prosjektlederen har beslutningsmyndighet når det gjelder hva som skal gjøres og når det skal gjøres mens lederen i basis ~~er~~ bestemmer hvem som skal være med i prosjektet og hvordan arbeidet skal utføres.

- sterk matrise : i en sterk matrise har prosjektlederen ~~en~~ størst grad av myndighet. I de aller sterkeste matrisene blir lederen i basis kun ~~ansvarlig~~ for å gi myndighet til å gi råd og tilføre ressurser.

- svak matrise : i en svak matrise har basislederen størst grad av myndighet. I ~~de~~ veldig svake matriser ~~for~~ ~~pros~~ har prosjektlederen nesten bare ansvar for koordinering. I en svak matrise er det gjerne bare en deltids prosjektleder.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 13 av 21

Som nevnt i oppgave 2 mener jeg begge prosjektene med fordel kan organiseres som matriser.

Prosjekt #1 som omhandler utvikling av produkter mener jeg bør organiseres som en sterk matrise fordi ~~det~~ ny teknologi krever ~~sterk~~ sterkt fokus på oppgaven samt innblanding av aktører utenfor basisorganisasjonen. Dette gjør at prosjektlederen vil få best oversikt og bør derfor gis stor beslutningsmyndighet.

Prosjekt #2 om avdelingssammenheng bør organiseres som en svakere matrise fordi prosjektet krever høy fagkunnskap rundt hvordan produksjonen fungerer og bør fungere. Dette har lederen i basis størst kunnskaper om og bør derfor gis størst myndighet.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 14 av 21

Oppgave 4:

Prosjektteam er kjernen i en effektiv organisasjon. Å bygge et team vil si å skape samhandling, kommunikasjon og tillit i en gruppe slik at de arbeider mer effektivt og skaper positive synergieffekter.

Teambyggingssyklusen kan deles inn i 5 faser?

- **Forming**: ~~Består~~ består av å velge teammedlemmer, bestemme struktur, sette mål, ~~og~~ la medlemmene få bli kjent med hverandre.
- **Storming**: medlemmene føler seg fram i teamet, fordeling av roller, folk prøver seg fram og tester grenser. Er en konfliktfylt fase.
- **Norming**: her formes kulturen i teamet, normer for samhandling og konflikter blir bestemt.
- **Utførelse**: først i denne fasen positive synergieffekter kommer. Teamet samhandler godt og er produktive.
- **Avslutning**: her senkes samhandling og produktivitet noe.

Det som er viktig for bedriften i



Emnekode : 0RA-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 15 av 21

denne sammenhengen er å få teamet fortrest mestlig inn i utførelsesfasen slik at de blir produktive.

En annen viktig ting bedriften bør gjøre for å gjøre team effektive er å skape en kollektiv mestringsevne. Hvis teamet føler de kan takle usikkerhet bra vil de være villig til å ta på seg større utfordringer.

Kollektiv mestringsevne forutsetter at teammedlemmene har lik virkelighetsoppfatning om egne evner. Kollektiv mestringsevne kan bygges ved å støtte teamet, feire suksesser osv.

For at et prosjektteam skal være effektivt er det viktig at det kommer i flytsonen. Et team er i flytsonen når det er balanse mellom ferdighetene i teamet og de utfordringene teamet får. Et team i flytsonen er effektivt og samarbeider bra, det er derfor viktig for bedriften å skape balanse mellom ferdigheter og utfordringer.

Et siste viktig element bedriften bør ta hensyn til for å utvikle effektive team er at strukturering og ledelse av team er situasjonsbestemt.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 16 av 21

Oppgave 5 :

I denne oppgaven skal jeg se på hvordan prosjektenes unikkhet kan og bør påvirke valg av ulike faktorer:

Institusjonell form : oppgaver med lav unikkhet, altså anskaffelse av standard utstyr og materialer bør behandles i markedet. Oppgaver med høy frekvens og middels-høy unikkhet bør behandles i egen organisasjon mens oppgaver med lav frekvens og middels-høy unikkhet bør behandles i prosjektorganisasjoner.

Styringsformer : Når det gjelder styringsform påvirker unikkhet og frekvens dette ~~størst sett når IA~~ når institusjonell form er prosjektorganisasjon. Ved lav frekvens og middels unikkhet bør bilateral styringsform brukes. Det vil si at styring skjer direkte mellom kunde og leverandør. Ved lav frekvens og høy unikkhet bør prosjektorganisasjonen ha trilateral styring som vil si at man innfører et tredje styringsledd. Det kan være en styringsekspert eller lovverk ~~for~~sa.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 17 av 21

Avtale typer : Ved lav unikkhet hvor institusjonelt form er markert er anbefalt avtale type kjøp.

Komplett presentasjon er mulig derfor er kjøp og anbefale. For alle de andre kombinasjonene er kontrakt riktig avtale type å bruke fordi komplett presentasjon her er vanskelig og leveransen ikke kan beskrives som om den skjer på avtale tidspunkt.

Kontrakts form - ~~de fire kombi~~

Når det er middels til høy unikkhet skal altså kontrakter brukes.

Ved middels unikkhet og lav frekvens altså prosjektorganisering med bilateral styring er bruk av nyklassisk kontrakt mest hensiktsmessig. En nyklassisk kontrakt ~~er relativt fleksibel og styrer~~ har fordelene ved at den er relativt fleksibel og samtidig sikrer god styring ved å innføre styringselementer. Slike elementer kan være regler for hvordan konflikter skal løses, lovverk etc.

Ved lav frekvens og høy unikkhet er det også lurt å bruke nyklassiske kontrakter, men en alliansekontrakt er også relevant. En alliansekontrakt er en kontraktuelt bindende avtale mellom parter som ønsker nært



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 18 av 21

samarbeid på flere områder over en viss periode eller gjennom et prosjekt.

Prisformat : når det er lav unikkhet, og anbefalt avtale type er kjøp anbefales ~~enhet~~^{fast} pris som pris format.

Dette er fordi man ved kjøp vet leveranseomfanget og derfor kan sette en fast pris. Ved de andre kombinasjonene i tilfeller hvor kontrakt er avtale type er det vanlig å bruke kombinasjoner av pris format. Slik at man har fastpris for deler av kontrakten, enhetspris i andre og regnings format for andre deler.

Når det gjelder ELECTROSMART sine beslutninger om å selge spesialdesignede anlegg er dette en oppgave med lav frekvens og høy unikkhet.

Dette bør derfor som de også har planlagt gjøres gjennom bruk av prosjekter. Prosjektene bør ha trilateral styring fordi de er en såpass kompleks oppgave.

Siden de trolig må samarbeide med andre firma for å kunne oppnå ønskede resultater vil en alliansekontrakt være svært aktuell siden den sikrer bredt og godt samarbeid.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 19 av 21

De bør bruke en kombinasjon av prisformat, særlig regningsformatet tror jeg vil være viktig å bruke da det er åpent for endringer underveis noe det er trolig at det vil være ved såpass komplekse prosjekter som å produsere og selge store skreddersydde elektriske anlegg.

Oppgave 6:

Prosjektledelse er situasjonsbestemt. For å lede et prosjekt er man nødt til å tilpasse ^{lederstilen} ~~ved~~ til hvilket type prosjekt det er og hvordan fase prosjektet er i.

En god prosjektleder er derfor en leder som klarer å tilpasse seg situasjonen og endre lederstil deretter.

En sentral forskjell mellom prosjektledere og bedriftsledere er at bedriftsledere ikke må endre lederstil underveis på grunn av faser. I et prosjekt som går gjennom en innovasjonsprosess er stilles det veldig ulike krav til god ledelse i konseptutviklings- og gjennomføringsfasen.

I konseptutviklingsfasen skal ledere stimulere til kreativitet. Mens i gjennomføringsfasen



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.10
Ark nr. : 20 av 21

skal den konseptuelle kreativiteten være på et minimum. Dette grensesnittet mellom disse to er svært kritisk og vanskelig å lede. En vanlig fallgruve for en prosjektleder i denne sammenheng er å starte gjennomføringsfasen for tidlig uten at konseptet er helt klart.

En god prosjektleder må ha gode relasjonelle og kommunikasjonsferdigheter. I forhold til en bedriftsleder som i stor grad leder de samme medarbeiderne hele tiden varierer prosjektmedarbeidelse fra prosjekt til prosjekt og mellom faser. Dette skaper ekstra store utfordringer i forhold til å skape samhold og god kommunikasjon blant medarbeidere.

En fallgruve i denne sammenheng er å ikke fokusere nok på å bygge et godt team. De med nye medarbeidere som ofte er

fra ulike miljøer kan konflikter fort oppstå. En god leder må takle dette og redusere konfliktintensiteten for å sikre prosjekt suksess.



Emnekode : ORA-431
Kandidatnr. : 8922
Dato : 02.12.18
Ark nr. : 21 av 21

En annen viktig ting som kjennetegner en god prosjektleder er at hun kan variere mellom ulike maktbaser. I konseptutviklingsfasen som ofte er organisk strukturert er beslutningsmyndighet basert på hvem som har best kompetanse. Kompetanse er derfor maktbasen man må bruke i denne fasen som leder. I gjennomføringsfasen som ofte er mekanisk strukturert er beslutningsmyndighet basert på hierarkisk posisjon. Da må ledere benytte seg av legitim makt som maktbase.

I de prosjektene jeg har skrevet om er alt jeg har nevnt viktig. Begge prosjektene er en del av en innovasjonsprosess så det er veldig viktig å styre overgangen mellom fasene godt samt variere lederstilen etter hvilken fase man er i. Begge prosjektene involverer også personer fra ulike fagmiljø og avdelinger. Det er derfor viktig å takle eventuelle uenigheter som oppstår samt utvikle et godt team slik at prosjektarbeidet blir effektivt.