

Johannes Ramsfjell Frantzen

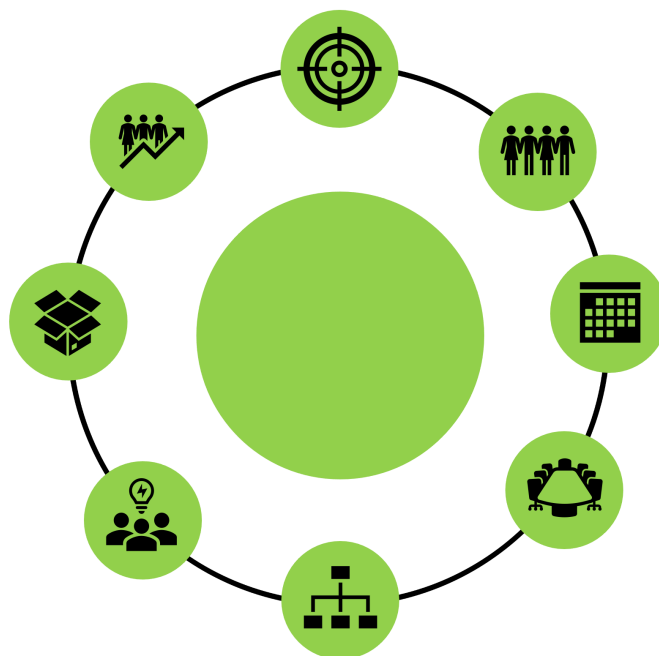
Kommunikasjon i prosjekter

En sammenligning av sivile og militære
prosjektledere

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Haavard Haaskjold

Mai 2023



Johannes Ramsfjell Frantzen

Kommunikasjon i prosjekter

En sammenligning av sivile og militære
prosjektledere

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Haavard Haaskjold
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2023 ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Studieretningene er «Organisasjon og ledelse» og masteroppgaven svarer til 30 studiepoeng.

Min interesse for kommunikasjon i prosjekter har blitt drevet av mine erfaringer fra både Forsvaret og det sivile arbeidslivet.

Først og fremst ønsker jeg å uttrykke min takknemlighet overfor Forsvaret og Arribatec EA&BPM for å ha muliggjort en intensiv studieperiode samtidig som jeg har vært i full jobb. Jeg vil også rette en stor takk til informanter og mine kolleger for å ha delt av sin kunnskap og erfaring, og dermed bidratt med nye perspektiver på problemstillingen.

Jeg ønsker også å takke mine foreldre, Yngve og Kirsti, for all hjelp og støtte under studieperioden. I tillegg ønsker jeg å takke min veileder, Haavard Haaskjold. Din ekspertise og veiledning har vært av uvurderlig betydning i utformingen av oppgaven.

Johannes Ramsfjell Frantzen

Stavanger, mai 2023

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan kommunikasjon påvirker effektiviteten og motivasjonen til ansatte i Forsvaret og sivile organisasjoner. Samtidig har jeg funnet hvilke forskjeller som finnes mellom sivile og militære prosjektledere, og hva de kan lære av hverandre når det kommer til kommunikasjon i prosjekter.

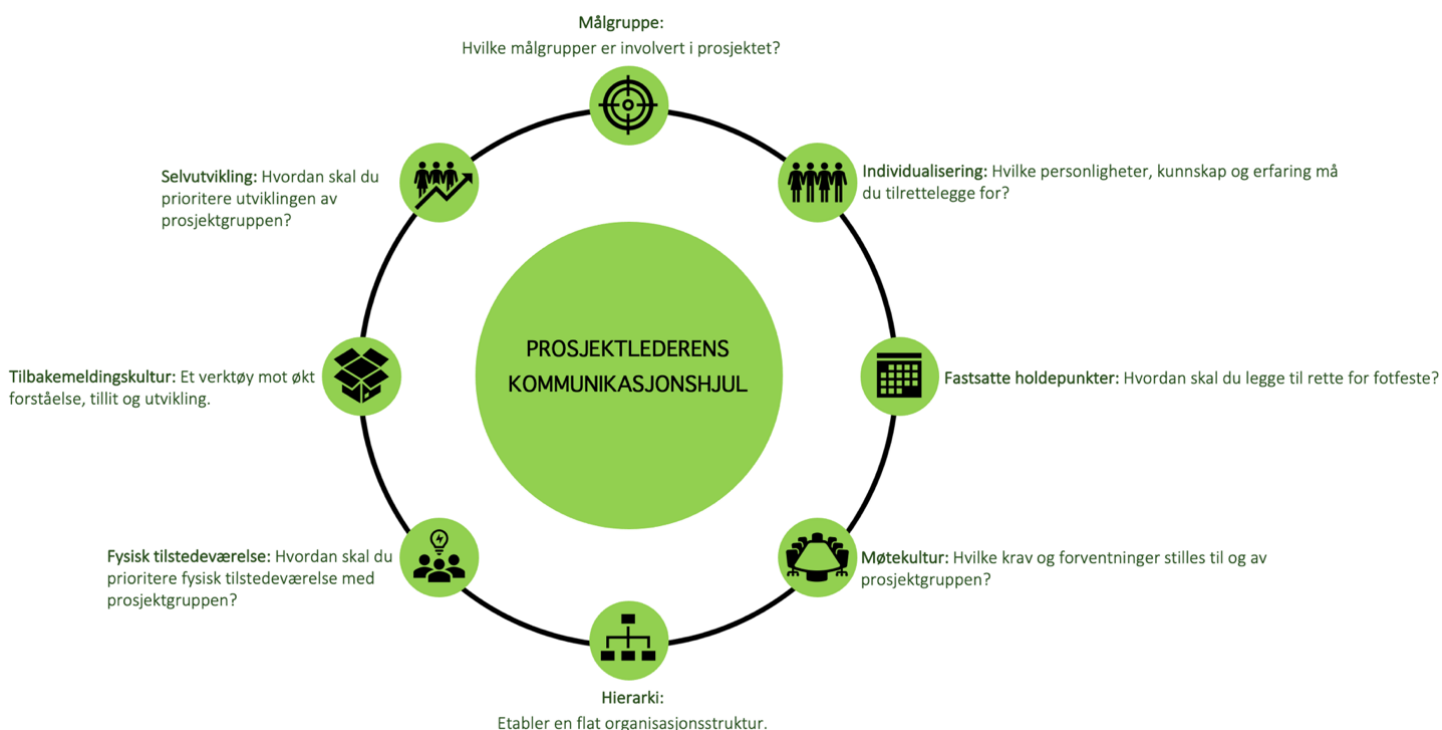
Formålet var å 1) avdekke hvordan kommunikasjon kan bli benyttet for å oppnå høyere effektivitet og motivasjon hos ansatte, 2) avdekke hvilke forskjeller som finnes mellom sivile og militære prosjektledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter og 3) avdekke hva disse lederne kan lære av hverandre.

Den vitenskapelige metoden som ble benyttet var en kvalitativ metode kombinert med omfattende litteraturstudier. Hensikten med en kvalitativ tilnærming var å forstå komplekse og mangfoldige fenomener og sammenhenger, noe som ikke enkelt kan kvantifiseres med tall og statistikk. Den kvalitative metoden ble supplert med omfattende litteraturstudier. Litteraturstudiene ble gjennomført ved å søke etter relevant faglitteratur i ulike kilder som Oria, Google Scholar og fagbøker. I tillegg ble jeg anbefalt relevant litteratur fra veileder, medstudenter og kollegaer.

For å oppnå oppgavens formål var det nødvendig å avgrense arbeidets omfang til prosjektets initial- og gjennomføringsfase. Intervjuene og teorien omhandler primært disse to fasene, men intervju spørsmålene og teorien gjør det likevel mulig å reflektere rundt problemstillingene som kan oppstå ved prosjektslutt. I tillegg er oppgaven avgrenset til kun verbal og digital kommunikasjon. En videre begrensning er at samtlige respondenter kun har vært involvert i forsvarsprosjekter eller olje og gassrelaterte prosjekter i Norge.

Teorien og forskningen i denne oppgaven legger grunnlaget for økt forståelse rundt ansattes forventninger og prosjektledernes evne til etterlevelse. Oppgaven har belyst viktigheten av kommunikasjon for å sikre motivasjon og effektivitet i prosjekter, samt avklart fokusområder og forventninger hos sivile og militære prosjektledere. I tillegg fremmer oppgaven forskjeller og likheter mellom sivile og militære ledere. Denne sammenligningen har lagt grunnlaget for å trekke frem læringsmomentene som finnes mellom disse ulike lederne.

Hovedleveransen er etableringen av «Prosjektlederens kommunikasjonshjul», og modellen er et resultat av funnene gjort under intervjuene og litteraturstudien. Modellen kan benyttes av prosjektledere for å enklere etablere en veloverveid kommunikasjonsstrategi, og samtidig klare å måle effekten av valgt strategi både før, under- og etter prosjektgjennomføring.



Figur 1: Prosjektlederens kommunikasjonshjul

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	4
1. Introduksjon	7
1.1 Hensikt og bakgrunn.....	8
1.2 Motivasjon	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.4 Omfang og avgrensninger	11
1.5 Oppgavens struktur	12
2. Teori	13
2.1 Hva er et prosjekt?.....	13
2.2 Hvorfor prosjekter?.....	14
2.3 Sivile og militære prosjekter.....	14
2.4 Hva er kommunikasjon?	16
2.5 Kommunikasjonsprosessen fra avsender til mottaker:	17
2.5.1 Avsender	17
2.5.2 Koding	17
2.5.3 Kanal	18
2.5.4 Avkoding	18
2.5.5 Mottaker	18
2.5.6 Tilbakemelding.....	18
2.5.7 Støy	18
2.6 Hvordan påvirker kommunikasjon samhandling og effektivitet i prosjektgruppen?.....	19
2.7 Skape harmoni og situasjonsforståelse i prosjekter gjennom kommunikasjon	20
2.8 Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet, innovasjon og tilpasningsdyktighet i prosjekter?	21
2.9 Oppdragsbasert ledelse i Forsvaret	22
2.10 Hvordan påvirker kommunikasjon eierskapet og engasjementet i prosjektgruppen?.....	24
2.11 Hva er organisasjonskultur, og hvordan påvirker dette kommunikasjon og samhandling?	25
2.11.1 Psykologisk trygghet.....	26
2.11.2 Byråkratisk og topptung ledelse.....	27
2.11.3 Lederstil	27
2.11.4 Destruktivt lederskap	27
2.11.5 Myndighet og ansvar	28
2.12 Hvordan påvirker prosjekt- og lederteamet kommunikasjonen?.....	28
2.13 Hva må prosjektlederne ta høyde for når de skal forberede kommunikasjonsstrategien i prosjekter? ..	32
2.13.1 Tilpass kommunikasjonen til dine prioriteringer.....	33

2.13.2	Definer målgruppen	33
2.13.3	Definer spesifikke mål for hver målgruppe	33
2.13.4	Definer når og hvordan kommunikasjonen skal formidles	34
2.13.5	Bestem kodingen for budskapet	34
2.13.6	Hvem skal levere budskapet?.....	34
2.13.7	Fastsett kanalen for budskapet.....	35
2.13.8	Definer kommunikasjonsfrekvensen.....	35
2.13.9	Fastsett tilbakemeldingsseanser	35
2.14	<i>Forskningsgapet</i>	36
3.	Forskningsdesign og metode	37
3.1	<i>Forskningsstrategi</i>	37
3.2	<i>Kvalitativ mot kvantitativ metode</i>	37
3.3	<i>Evalueringsmetode</i>	38
3.4	<i>Valg av metode</i>	39
3.5	<i>Selektering av respondenter</i>	40
3.6	<i>Oversikt over respondentene</i>	41
3.7	<i>Styrker og svakheter ved valgt metode</i>	42
4.	Resultat	44
4.1	<i>Hovedfunn</i>	44
4.2	<i>Leserveiledning</i>	47
4.3	<i>Overordnede forventninger, holdninger og behov hos ansatte i Forsvaret sett opp mot kommunikasjon i prosjekter</i>	48
4.4	<i>Overordnede forventninger, holdninger og behov hos sivilt ansatte sett opp mot kommunikasjon i prosjekter</i>	50
4.5	<i>Viktige kommunikasjonsattributter for ansatte i Forsvaret</i>	52
4.6	<i>Viktige kommunikasjonsattributter for sivilt ansatte</i>	53
4.7	<i>En typisk uke for ansatte i Forsvaret (som et resultat av kommunikasjon)</i>	54
4.8	<i>En typisk uke sivilt ansatte (som et resultat av kommunikasjon)</i>	55
4.9	<i>Tiltak militære ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter</i>	56
4.10	<i>Tiltak sivile ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter</i>	58
4.11	<i>Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter for militære ledere</i> 59	
4.12	<i>Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter for sivile ledere</i> 60	
4.13	<i>Militære ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring</i>	62
4.14	<i>Sivile ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring</i>	63
4.15	<i>Militære ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter</i>	64

4.16	<i>Sivile ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter</i>	66
5.	Diskusjon	67
5.1	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet?</i>	67
5.1.1	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon effektiviteten til Forsvarsansatte?</i>	67
5.1.2	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon effektiviteten til sivilt ansatte?</i>	69
5.2	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjon?</i>	72
5.2.1	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjonen til militært ansatte?</i>	72
5.2.2	<i>Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjonen til sivilt ansatte?</i>	74
5.3	<i>Hvilke forskjeller finner man mellom sivile og militære ledere?</i>	75
5.3.1	<i>Tillit og kontroll</i>	76
5.3.2	<i>Hvordan opprettholder lederne god kommunikasjon i prosjekter?</i>	77
5.3.3	<i>Hva gjør det vanskelig for lederen å opprettholde god kommunikasjon?</i>	78
5.4	<i>Hvilken læring finnes mellom militære og sivile ledere?</i>	79
5.4.1	<i>Hva kan Forsvarets ledere lære av deres sivile lederkollegaer?</i>	80
5.4.2	<i>Hva kan de sivile lederne lære av deres militære lederkollegaer?</i>	81
5.5	<i>Hva bør ledere reflektere rundt før, under- og etter et prosjekt?</i>	84
5.6	<i>Prosjektlederens kommunikasjonshjul</i>	85
5.6.1	<i>Målgruppe: Hvilke målgrupper er involvert i prosjektet?</i>	86
5.6.2	<i>Individualisering: Hvilke personligheter, kunnskap og erfaring må du tilrettelegge for?</i>	86
5.6.3	<i>Fastsatte holdepunkter: Hvordan skal du legge til rette for fotfeste?</i>	86
5.6.4	<i>Møtekultur: Hvilke krav og forventninger stilles til og av prosjektgruppen?</i>	86
5.6.5	<i>Hierarki: Etabler en flat organisasjonsstruktur.</i>	87
5.6.6	<i>Fysisk tilstedeværelse: Hvordan skal du prioriterer fysisk tilstedeværelse med prosjektgruppen? ...</i>	87
5.6.7	<i>Tilbakemeldingskultur: Et verktøy mot økt forståelse, tillit og utvikling</i>	87
5.6.8	<i>Selvutvikling: Hvordan skal du prioritere utviklingen av prosjektgruppen?</i>	87
5.7	<i>Oppgavens bidrag til teori og praksis</i>	88
5.7.1	<i>Oppgavens bidrag</i>	88
5.7.2	<i>Prosjektlederens kommunikasjonshjul</i>	90
6.	Konklusjon	93
6.1	<i>Metodevurdering</i>	94
6.2	<i>Hva har blitt avdekket?</i>	94
6.3	<i>Oppgavens bidrag til teori og praksis</i>	96
6.4	<i>Forslag til videre arbeid</i>	98
7.	Intervjuguide	99
8.	Referanser:	104

1. Introduksjon

Kommunikasjon er en sentral faktor for å sikre suksess i prosjekter. Allikevel har prosjektledere en tendens til å nedprioritere kommunikasjonsplanleggingen og heller basere kommunikasjonsstrategiene på intuisjon og erfaring (Kambil, 2015).

Kommunikasjon har vært en utfordring for mennesker gjennom tusenvis av år, og det er noe vi sliter med den dag i dag. Et eksempel på prosjekter som mislykkes på grunn av manglende kommunikasjon kan vi finne i fortellingen om Babels tårn i Første Mosebok 11, 1-9. Selv om Babels tårn er en mytisk fortelling, er konsekvensene av den manglende kommunikasjonen som beskrives der fortsatt gjenkjennelige i moderne prosjekter.

Historien handler om menneskene som bosatte seg på Sinear-sletten etter syndefloden. De bestemte seg for å etablere en by med et tårn som skulle nå opp til himmelen. Gud likte ikke at menneskene forsøkte å øke sin makt på denne måten, og han iverksatte derfor ulike tiltak for å skape forvirring blant dem. Et av tiltakene var å gi dem ulike språk (Groth, 2021). Byen tårnet ble forsøkt bygget i heter «Babylon», et ordspill av det hebraiske «balal» som betyr «å blande» eller «forvirre». Ordspillet reflekterer hverdagen til prosjektmedlemmene da ikke lenger klarte å kommunisere effektivt med hverandre. Mangelen på kommunikasjon skapte misforståelser, og gruppen mistet evnen til å planlegge, utføre og evaluere prosjektets fremgang på en effektiv måte.

I moderne tid fortsetter kommunikasjon å være en betydelig utfordring, og manglende kommunikasjon har vært årsaken til flere store prosjekters feilslag. Et kjent eksempel på dette er Airbus sin lansering av den nye flytypen A380 i 2007 (ILX, 2019). Prosjektet mislyktes på grunn av Airbus sin manglende evne til å etablere tilstrekkelig god kommunikasjon med både eksterne interessenter og interne ressurser.

Den første feilen var at ledelsen i Airbus hadde en forventning om at flyene enkelt kunne selges videre på brukmarkedet uten å kommunisere med eksterne interessenter. Da flyene skulle erstattes kom det frem at flyene var for store for potensielle kjøpere.

I tillegg mislykkes prosjektledelsen med å etablere effektive kommunikasjonskanaler internt i Airbus, noe som resulterte i at produksjonsavdelingene benyttet ulike CAD-system (Computer-Aided-Systems). I praksis betyr dette at flyene opererte med ulike kommunikasjonsverktøy som skapte store utfordringer med samarbeid og ressursallokering. Konsekvensen var en økt grad av kompleksitet og opplæringsbehov. Denne feilen alene kostet Airbus over 50 milliarder norske kroner (ILX, 2019).

Kommunikasjon er kritisk for å oppnå suksess i prosjekter, og denne oppgaven har som mål å belyse hvorfor kommunikasjon er en sentral suksessfaktor for å lykkes (Fortune & White, 2005). I tillegg belyser oppgaven viktigheten av at prosjektledelsen har et reflektert forhold til kommunikasjonsstrategien som velges (Kambil, 2015). Oppgaven fremmer hvordan kommunikasjon er nøkkelen for å sikre felles forståelse rundt hensikt, intensjon og mål, samtidig som prosjektgruppen må ha muligheten til å kommunisere ideer, bekymringer og anbefalinger.

1.1 Hensikt og bakgrunn

En klar kommunikasjonsstrategi og et bevisst forhold til egen kommunikasjon i prosjekter er noe som ikke blir tatt godt nok høyde for av prosjektledere. Viktigheten av å kartlegge hvordan en ønsker å kommunisere og hvordan en ønsker å bli kommunisert med er noe som må avklares før prosjektstart (Kambil, 2015). Samtidig er det viktig å kontinuerlig måle effekt og tilpasse seg nye ønsker og forventninger fra interessentene. Prosjektledere kan ha en tendens til å ta dette for gitt, og kommunisere basert på egne antakelser, erfaringer og intuisjon (Kambil, 2015).

Hensikten med oppgaven er derfor tredelt:

- 1) Avdekke hvordan kommunikasjon påvirker effektivitet og motivasjonen hos ansatte i sivile og militære prosjektorganisasjoner.
- 2) Avdekke hvilke forskjeller som finnes mellom sivile og militære prosjektledere og hva de kan lære av hverandre.
- 3) Etablere en kommunikasjonsmodell som kan benyttes av prosjektledelsen. Målet er å etablere et verktøy basert på relevant teori og svarene gitt fra de ansatte respondentene. Hensikten er å skape et verktøy som kan bli benyttet av prosjektledere før, under- og etter prosjektgjennomføring for å enklere fastsette en veloverveid kommunikasjonsstrategi og samtidig legge til rette for evaluering underveis.

1.2 Motivasjon

Etter pandemien har digitale kommunikasjonsverktøy blitt legitimert og inkorporert i vår arbeidshverdag i større grad enn før (Regjeringen, 2022). Organisasjoner og markedet de opererer i er også i stadig endring (Hartikainen, 2019), noe som krever at organisasjonene kontinuerlig tilpasser seg disse nye interne og eksterne kravene. For å tilpasse seg disse kravene iverksetter organisasjoner blant annet prosjekter, og forskning viser at kommunikasjon er en av hovedgrunnene til at prosjekter feiler (Jost, 2006).

For å oppnå effektiv kommunikasjon er det avgjørende at prosjektgruppen er bevisst relevant teori, egne forventninger og eget bidrag til kommunikasjonen. Dette innebærer å ha kunnskap om teoretiske rammeverk og modeller som kan støtte kommunikasjonsprosessen i prosjektet. Ved å forstå disse teoriene kan gruppen ha en felles forståelse og et felles språk som letter utvekslingen av informasjon og diskusjoner om prosjektmål- og utfordringer. Samtidig gir en bevissthet om egen rolle og bidrag muligheten til å være mer målrettet og effektiv i kommunikasjonen.

Man må bygge en bevissthet rundt kommunikasjonen som skjer blant ansatte og ledere og få frem at involverte interessenter har forskjellige behov. Målet er å finne ut hvilke behov som går igjen, avdekke styrker og svakheter som finnes innenfor de ulike kategoriene av prosjektledere, for deretter å lære av hverandre og etablere en bevisst tilnærming til forberedelse- og oppfølging av den fastsatte kommunikasjonsstrategien.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

- **Problemstilling:**

Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet og motivasjon i prosjekter, og hvilke forskjeller finner man mellom sivile og militære prosjektledere?

- **Forskningsspørsmål 1:**

Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet og motivasjon i sivile og militære prosjekter?

- **Forskningsspørsmål 2:**

Hvilke forskjeller finner man mellom sivile og militære ledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?

- **Forskningsspørsmål 3:**

Hvilken læring finnes mellom sivile og militære ledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?

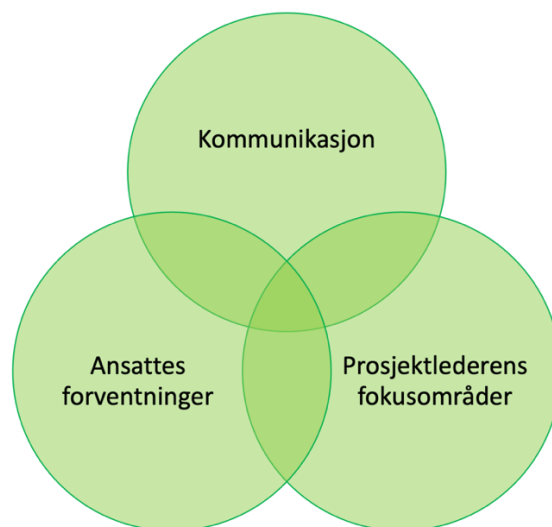
1.4 Omfang og avgrensninger

For å kunne oppnå oppgavens formål var det nødvendig å avgrense arbeidets omfang. Oppgaven omhandler hvordan kommunikasjon påvirker motivasjon og effektivitet, samt hvilke forskjeller man finner mellom sivile og militære prosjektledere. Oppgaven er hovedsakelig avgrenset til prosjektets initial- og gjennomføringsfase, men teorien og resultatene fra den kvalitative forskningen gjør det mulig å reflektere rundt tiltak etter prosjektslutt.

Oppgaven ser også kun på verbal og digital kommunikasjon, noe som betyr at kroppsspråk i stor grad er utelatt. Respondentene er også selektert på formålssampling på bakgrunn av utvalgte karakteristikk og erfaringer. Respondentene i denne studien består av ansatte og ledere som har et sterkt eierskap til egne oppgaver. De viser høy grad av engasjement og dedikasjon i sin tilnærming til arbeidet, og dette høye eierskapet bidrar til at respondentene er svært reflekterte rundt sitt eget bidrag prosjektene. Det er også viktig å merke seg at respondentene i denne studien kun representerer et spesifikt segment av ansatte og prosjekter. Spesifikt omfatter respondentene prosjekter innenfor olje- og gassindustrien, samt militære utdannings- og materiellprosjekter. Som et resultat av dette reflekterer funnene i oppgaven kun erfaringer og perspektiver fra dette begrensede segmentet.

I tillegg er oppgaven avgrenset til Norge og norske respondenter. Dette gir en begrenset mulighet til å reflektere rundt påvirkningen av språk, kultur og sosiale normer.

Omfanget av oppgaven er illustrert i venndiagrammet i «Figur 2». Diagrammet har som mål å illustrere hvordan oppgaven kan bidra til å bedre forstå kryssningen mellom prosjektlederens fokusområder, ansattes forventninger og hvordan kommunikasjon kan være nøkkelen for å få frem potensialet til alle deltakere.



Figur 2: Oppgavens omfang

1.5 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er delt opp i følgende 6 kapitler:

Kapittel 1 *Introduksjon*: Utdyper bakgrunnen for valg av tema, oppgavebeskrivelse, hensikt, bakgrunn, motivasjon og avgrensningene ved oppgaven.

Kapittel 2 *Teori*: Presenterer resultatene av litteraturstudien. Dette teorigrunnet er brukt til å diskutere og besvare forskningsspørsmålene.

Kapittel 3 *Forskningsdesign og metode*: Gir en detaljert innsikt og beskrivelse av metodene som er benyttet for å innhente relevant kunnskap og data til oppgaven.

Kapittel 4 *Resultat*: Presenterer funnene fra sakstudien gjennomført i en kombinasjon av dokumentstudier og intervjuer.

Kapittel 5 *Diskusjon*: Teori og data fra kapittel 3 og 4 sammenlignes og diskuteres med mål om å besvare forskningsspørsmålene.

Kapittel 6 *Konklusjon*: Summerer opp og konkluderer resultatet av forskningsarbeidet.

2. Teori

2.1 Hva er et prosjekt?

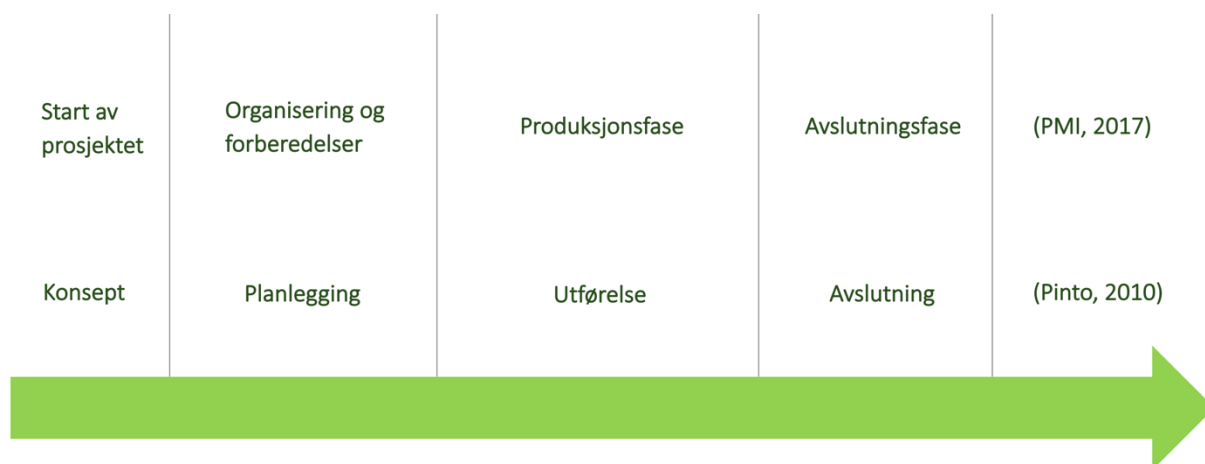
Et prosjekt er et tiltak som iverksettes med avgrenset omfang med fastsatte tids- og ressursrammer (Rolstadås, 2022). «The Project Management Institute» (PMI) definerer et prosjekt som «en midlertidig bestrebelse for å utvikle et unikt produkt, tjeneste eller resultat» (PMI, 2017, p.8).

Grovt sett deler man inn prosjekter i to kategorier (Rolstadås, 2022):

Leveranseprosjekter: Prosjekter hvor en leveranse skal utredes, bygges eller produseres. Dette kan være for eksempel byggeprosjekter, planleggingsprosjekter eller studieprosjekter.

Forsknings- og utviklingsprosjekter: Prosjekter som omfatter produktutvikling, organisasjonsutvikling eller kunnskapsutvikling.

PMI (2017) beskriver også hvordan prosjekter kan organiseres i livssykluser som inneholder fire faser: Start, organisering og forberedelser, produksjonsfase og avslutningsfase. Pinto (2010) har en lignende modell som deler prosjektet inn i følgende fire faser: konsept, planlegging, utførelse og avslutning.



Figur 3: Generisk beskrivelse av prosjektets livssyklus

2.2 Hvorfor prosjekter?

Organisasjoner kan ses på som levende organisme som kontinuerlig blir påvirket av interne og eksterne krav og faktorer (Hartikainen, 2019). Dette medfører at organisasjoner må ha en fremoverlent tilnærming til markedet en opererer i samt interessentene de involveres med. For å tilpasse seg nye interne og eksterne krav vil nye prosjekter være essensielt for å kunne navigere og tilpasse seg et komplekst miljø og samtidig opprettholde konkurransedyktigheten i markedet.

Når organisasjoner iverksetter prosjekter, er det alltid med et mål om å forbedre noe. Det kan for eksempel være nye produkter, bedre samarbeid med interessenter eller nye interne prosedyrer for rekruttering og opplæring. Prosjekter kan skape grunnlaget for entusiasme og positivitet i en organisasjon, mens konsekvensen av et mislykket prosjekt kan skape minsket motivasjon, økonomisk tap eller i ytterste konsekvens tap av liv.

Prosjektlederen er ansvarlig for ledelsen og koordineringen av prosjektets ressurser for å etterleve prosjektets mål og leveranser (Rolstadås, 2022). Prosjektlederen sine hovedoppgaver er derfor å planlegge, gjennomføre og evaluere prosjektet. For å lykkes med dette må prosjektlederen inneha gode kommunikasjonsevner, og bør samtidig ha en bevisst tilnærming til hvor, når og hvordan det kommuniseres (Utdanning.no, 2021).

2.3 Sivile og militære prosjekter

Som man har sett kan prosjekter deles inn i leveranseprosjekter og forsknings- og utviklingsprosjekter. I sivil sammenheng kan leveranseprosjekter ha som mål å etablere et nytt bygg eller nye produkter. Leveranseprosjekter kan ha mange mål, men det som står sentralt er målet om å øke effektiviteten eller utvide produktlinjene (Rolstadås, 2022). Forsknings- og utviklingsprosjekter kan i sivile sammenhenger dreie seg om utvikling av produkter eller organisasjonen med mål om å for eksempel tilegne seg markedsandeler eller effektivisere driften.

Eksempler på moderne sivile prosjekter er Equinor sitt pågående prosjekt «Hywind Tampen», der målet er å redusere utslipp gjennom etableringen av nye testmiljøer for utvikling av flytende havvind. Hovedmålet er å bygge en ny norsk industri på skuldrene av den allerede etablerte olje- og gassnæringen (Equinor, 2023)

Forsvaret sine prosjekter kan også deles inn i leveranseprosjekter eller forsknings- og utviklingsprosjekter. Vanlige prosjekter i Forsvaret omhandler forsknings- og utviklingsprosjekter, og da spesielt prosjekter hvor målet er modernisering og effektivisering. Hensikten med prosjektene er å utvikle et moderne og slagkraftig forsvar til forebygging og eventuell håndtering av krig, noe som stiller krav til nytt materiell og effektivisering av utdanning. Et eksempel på et moderne Forsvarsprosjekt er anskaffelsen av 54 nye stridsvogner av typen «Leopard 2A7» (Regjeringen, 2023), der målet med prosjektet er å styrke den norske forsvarsevnen og nasjonale beredskapen.



Figur 4: Hywind Tampen & Leopard 2A7

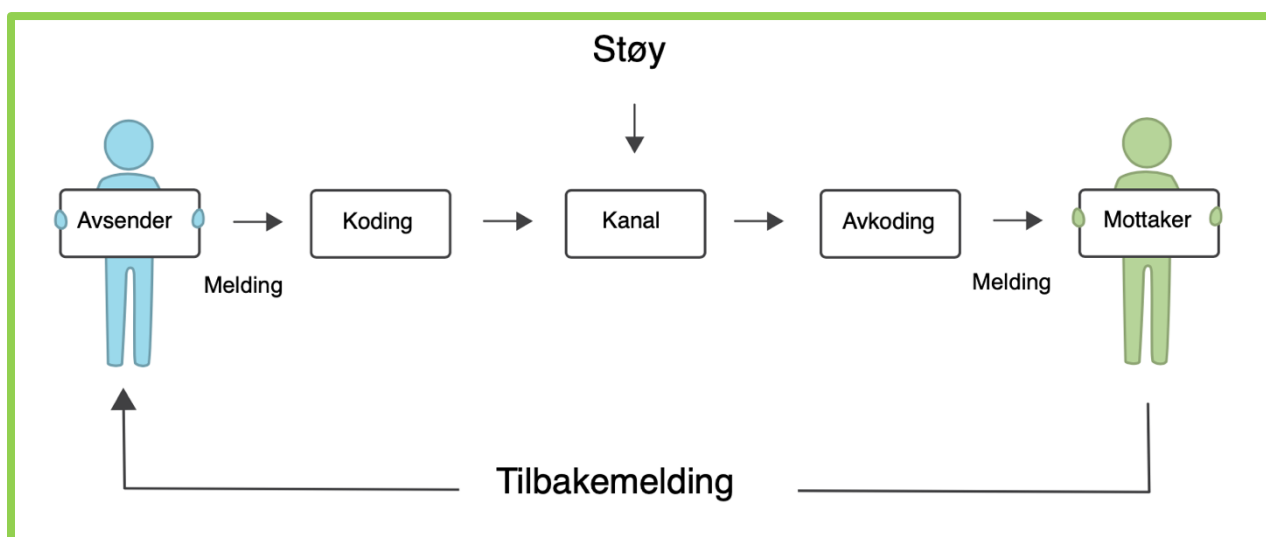
2.4 Hva er kommunikasjon?

Kommunikasjon er noe de fleste har et forhold til, og kommunikasjon defineres som «det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel gjennom språk» (Hagemann, 2023). Intensjonen med kommunikasjon er å formidle tanker og ideer med andre individer. Effektiv kommunikasjon står sentralt i flere deler av livet, og denne kommunikasjonen er nøkkelen til suksess i både private og profesjonelle settinger.

Kommunikasjon i prosjekter har også forandret seg drastisk de siste årene. Teknologien har gjort det lettere å spre mye informasjon hurtig, men dette er ikke synonymt med effektivitet og forståelse. Dårlig kommunikasjon fører til misforståelser, mindre involvering fra interessentene og økt grad av uforutsette hendelser (Herz & Krezdorn, 2021). Etter pandemien har man opplevd at hjemmekontor og digitale kommunikasjonsverktøy har blitt tatt i bruk på et hyppigere basis. Gjennom Regjeringens rapport «Hjemme, borte, uavgjort» (Regjeringen, 2022) ser man at digital samhandling utfordrer samarbeidet mellom kollegaer. Denne digitale samhandlingen har hatt en stor påvirkning for dagens prosjekter. Ved bruk av digitale kanaler har man ikke muligheten til den uformelle kontakten og relasjonsbyggingen som fysisk tilstedeværelse gir, noe som gjør at mer kompliserte saker kan bli mer krevende å følge opp (Regjeringen, 2022). Videre ser man at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy hemmer vår evne til å kommunisere da man ikke har muligheten til å se reaksjoner til gruppen som en helhet, ei heller kroppsspråk (DeFilippis et al., 2022). Dette kan resultere i misforståelser, usikkerhet og feiltolkninger.

2.5 Kommunikasjonsprosessen fra avsender til mottaker:

For å forstå hvordan kommunikasjon i prosjekter foregår i praksis må man vite om selve prosessen budskapet går igjennom fra avsender til mottaker. Kommunikasjonsmodellen til Shannon og Weaver (1948) demonstrerer hvordan budskapene man sender kan bli påvirket av flere faktorer. Kommunikasjonen mellom mennesker i prosjekter er viktig, og derfor er det viktig å forstå når og hvordan denne kommunikasjonen kan bli påvirket av ytre faktorer. NDLA (2020) fremmer modellen og følgende faktorer som viktige:



Figur 5: Kommunikasjonsmodellen, (NDLA, 2020, s. 3)

2.5.1 Avsender

Avsender er personen som videreformidler et budskap. Dette kan for eksempel være en prosjektleder som kommuniserer med en ansatt som har en leveranse (NDLA, 2020).

2.5.2 Koding

Koding omhandler hvordan avsenderen (prosjektlederen) velger å formidle budskapet han/hun vil gi til mottakeren (ansatt) slik at mottaker kan forstå budskapet.

2.5.3 Kanal

Mediet prosjektlederen benytter seg av defineres som «kanal.» Dette kan være skriftlig gjennom SMS eller Teams, via bilder, e-post, kroppsspråk eller ansikt til ansikt.

2.5.4 Avkoding

Avkoding omhandler hvordan den ansatte forstår budskapet fra prosjektlederen. Utfordringen med avkodingen er at budskapet til prosjektleder kan bli forvrengt og mistolket av den ansatte, da den ansatte sitter med egne erfaringer og kunnskaper som kan påvirke og endre det opprinnelige budskapet fra prosjektlederen (NDLA, 2022).

2.5.5 Mottaker

I denne situasjonen er mottakeren den ansatte, og den ansatte mottar meldingen og budskapet fra prosjektlederen.

2.5.6 Tilbakemelding

Tilbakemelding beskriver responsen prosjektlederens budskap utløser hos den ansatte. Her kan den ansatte enten be prosjektleder om å gjenta eller forklare ytterligere, eller annonsere at hensikten er forstått ved hjelp av ord og/eller kroppsspråk.

2.5.7 Støy

Shannon og Weaver (1948) sier at «støy er elementer som i større eller mindre grad kan påvirke, forstyrre eller på annen måte stå i veien for at budskapet når frem». Støy kan for eksempel være bakgrunnsmusikk, dårlig nettverk under et digitalt møte, utydelig kroppsspråk fra prosjektlederen eller noe så enkelt som en ukjent dialekt hos avsender.

Essensen er at budskapet har potensialet til å bli forvrengt og misforstått selv om det fremstår som både avsender og mottaker er enige. Prosjektlederen kan sitte med en følelse om at intensjon og hensikt er forstått, noe selv den ansatte kan føle på. I realiteten kan det ha vært noe i prosjektlederens kroppsspråk eller tonefall som gjør at den ansatte misforstår budskapet. Det kan også være enkelte erfaringer den ansatte sitter med som gjør at den ansatte tolker oppgaven og budskapet annerledes enn det som er tiltenkt.

2.6 Hvordan påvirker kommunikasjon samhandling og effektivitet i prosjektgruppen?

Samhandling er en betegnelse på samspill eller interaksjon mellom to eller flere parter, og vanligvis er samhandling i en eller annen form knyttet til kommunikasjon (Haugseth, 2018). For å skape god samhandling i prosjekter er det viktig at kommunikasjonen tilpasses organisasjonskulturen slik at kommunikasjonen blir gjennomført på en måte som er akseptert, gjenkjent og forstått av mottakeren. Som modellen til Shannon og Weaver (1948) demonstrerer så kan støy forvrengte budskapet til avsenderen. Det er derfor viktig at avsenderen er bevisst kodingen og mediet hen velger å benytte på veien til mottakeren.

Vi har også sett at bedrifter kan ses på som en levende organisme som hele tiden må endre seg for å tilpasse seg markedet. For å få til disse endringene må man få informasjon fra fagspesialister om hvordan forholdene «på gulvet» faktisk er (Hartikainen & Virtanen, 2019). Dette er spesielt viktig i dagens miljø. Eksterne politiske, sosiale og teknologiske faktorer stiller stadig nye krav til organisasjonene, og operatørene i dagens marked må begi seg ut på en kontinuerlig forbedringsreise for å kunne tilpasse seg disse nye kravene. Dette vil være essensielt for å kunne opprettholde konkurransedyktigheten i markedet.

2.7 Skape harmoni og situasjonsforståelse i prosjekter gjennom kommunikasjon

For at organisasjonen skal kunne tilpasse seg interne og eksterne krav må ledelsen legge forholdene til rette for å effektive kursendringer. Dette gjøres blant annet gjennom samhandling hvor en innhenter sentral informasjon samtidig som man benytter denne informasjonen til videre beslutningstaking. For å innhente denne relevante informasjonen må ledelsen vende seg til fagspesialistene. Ledernivået må kommunisere med fagspesialistene, både når det kommer til innsamling av informasjon, men også når det kommer til avklaringer rundt nye mål og strategiske endringer (Forbes, 2021). I prosjektsammenheng vil økt fokus på kommunikasjon nedover linjene resultere i økt forståelse hos alle nivåer i prosjektgruppen da man effektivt får formidlet viktig informasjon gjennom hele organisasjonen. For å få til dette arbeidet må lederen lykkes med å finne og kommunisere kjernen av gruppens oppgaver, gi gode og forståelige føringer ved bruk av rett koding og kanal for å utløse synergier, og samtidig følge opp at oppgavene blir forstått og etterlevd av de ansatte (Al-Fedaghi, 2012). På denne måten vil hver enkelt ansatt ha en korrekt virkelighetsforståelse om hvor de er, hvorfor de er der, og hvordan de personlig kan bidra til at prosjektet oppnår fastsatte målsetninger.

Totalt sett vil dette øke situasjonsforståelsen til den enkelte fagspesialist. Om lederen i tillegg har en transparent tilnærming til både positive og negative nyheter vil fagspesialistene sitte igjen med en mye mer reel situasjonsforståelse. Resultatet er mindre ryktespredning og ansatte som har muligheten til å spille opp konkrete og relevante anbefalinger til ledelsen.

I Forsvaret er denne fremgangsmåten en sentral praksis hvor offiserene utarbeider planer basert på overordnede intensjoner og spesialistenes anbefalinger (Bergh, 2021). Samtidig er offiserene dyktige på å bryte ned informasjon slik at de får frem essensen og relevansen til den enkelte avdeling. På denne måten kan kompaniledelsen og spesialistene enkelt sette føringene ut i praksis. Organisasjonskulturen er også utformet slik at de militære lederne oppe i systemet aktivt søker anbefalinger fra sine underordnede (Bergh, 2021).

På denne måten får alle ledd en følelse av viktighet og inkludering samtidig som ledelsen kan innhente kritisk, relevant og tidsriktig informasjon. Dette gjør at ledelsen står bedre posisjonert til hyppige endringer i henhold til interne og eksterne krav.

2.8 Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet, innovasjon og tilpasningsdyktighet i prosjekter?

Ansattes motivasjon og trivsel avhenger av effektiv kommunikasjon (Borkowski, 2011). Kommunikasjon er essensielt for å oppnå og bygge forhold på arbeidsplassen, og er samtidig et viktig verktøy for å dele tanker, ideer, følelser og felles forståelse. Ledere som forstår denne utvekslingen har et bedre utgangspunkt for å analysere deres egen kommunikasjonsteknikk, noe som igjen legger forutsetningene for å videreutvikle kommunikasjonen internt på arbeidsplassen.

Kommunikasjon er en nøkkelfaktor for å oppnå økt informasjonsflyt, situasjonsforståelse og motivasjon. En av hovedgrunnene til dette er at de ansatte forstår hensikten bak alt de gjør, og effektiv kommunikasjon fører til at de ansatte evner å se det store bildet (Rajhans, 2009). Om de ansatte klarer å se det store bildet vil deres enkeltbidrag i prosjektet få en større betydning, da hver enkelt ansatt har en større forståelse for hvorfor de gjør det de gjør og hva som forventes av dem i hver enkelt situasjon. Samtidig vil mindre lystbetonte arbeidsoppgaver utføres med større engasjement og tempo om den enkelte ansatte vet hensikten bak alt de gjør (Borkowski, 2011).

Kommunikasjon er derfor ikke bare viktig for å sikre motivasjon og samhandling i prosjekter, kommunikasjon er også viktig for å fremme innovasjon, effektivitet, beslutninger og tilpasningsdyktighet.

2.9 Oppdragsbasert ledelse i Forsvaret

I Forsvaret praktiseres oppdragsbasert ledelse, og dette handler blant annet om desentralisert ledelse. Utgangspunktet er at «det skal legges til rette for desentraliserte beslutninger med frihet i løsninger, forankret i sjefens intensjon», noe som gjør at hver enkelt soldat, spesialist og offiser selvstendig kan ta beslutninger som underbygger sjefens intensjon (Bergh, 2022). Denne tilnærmingen stiller strenge krav til både kommunikasjon og organisasjonskultur hvor hver enkelt ansatt må ha organisasjonens verdier, mål og strategier dypt forankret i deres egen arbeidshverdag. Dette stiller også strenge krav til ledelsens evne til å kommunisere prosjektets intensjon på en forståelig måte, bryte ned informasjon slik at essensen treffer hver enkelt avdeling samtidig som de gir hver enkelt ansatt frihet under ansvar. Ved hjelp av denne tilnærmingen til ledelse evner Forsvaret å håndtere kompleksitet på en effektiv måte. Gjennom oppdragsbasert ledelse evner man å manøvrere det eksterne miljøet ved hjelp av kunnskapen, oppfinnsomheten og anbefalingene til fagspecialistene på lavere nivåer (Kristoffersen, 2020). Denne ledelsesfilosofien stiller ikke bare strenge krav til kommunikasjonen fra ledelsen og ned til fagspecialistene, den stiller vel så strenge krav til kommunikasjon fra fagspecialistene og opp til ledelsen. Ved å ha denne tilnærmingen til oppdragsløsning og drift av avdelingene øker man tilliten mellom de ulike leddene i organisasjonen, samtidig som man kan tilpasse seg interne og eksterne faktorer på en mer effektiv og kontrollert måte. Ved bruk av oppdragsbasert ledelse oppnår Forsvaret økt kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte, da det gjennom hele prosjektets varighet fokuseres på kommunikasjon blant de ulike nivåene i organisasjonen. Dette sikrer at alle sitter med den samme forståelsen rundt sjefens intensjon, som igjen utgjør grunnlaget for effektivitet da beslutninger blir tatt på lavere nivåer (Bergh, 2022).

Ledelsen er som tidligere nevnt i en posisjon hvor de aktivt kan legge til rette for økt samhandling, forståelse og effektivitet i prosjekter. Dette kan gjøres gjennom kommunikasjon med fagspecialister, en transparent fremtoning hos ledelsen og en åpning for anbefalinger og inkludering fra alle nivåer (Kristoffersen, 2020). I tillegg til dette kan økt kommunikasjon, samhandling og forståelse oppnås gjennom utviklingen av en sunn tilbakemeldingskultur.

Tilbakemeldinger er noe Forsvaret har et stort fokus på, og tilbakemeldinger blir benyttet som et verktøy i alle ledd av hverdagen. Inkompetanse som ikke adresseres vil forbli inkompetanse (Bergh, 2022). Samtidig vil oppførsel og handlinger som ikke står i stil med organisasjonens overordnede verdier og mål fortsette om man ikke benytter verktøy for å håndtere dette. Det samme gjelder dårlig kommunikasjon i prosjekter. Om man ikke stopper opp gjennom prosjektgjennomføring for å diskutere prestasjoner og hvordan ansatte seg imellom kan bidra til at hver enkelt presterer bedre vil man slite med å utvikle prosjektgruppen som en helhet. Samtidig vil man ikke evne å justere kurs underveis, noe som resulterer i at man over tid kan bomme på de overordnede målsetningene. General Jim Mattis har et sitat, «protect the mavericks», som retter seg mot de ansatte som tør å ta de ubehagelige samtalene og gi de tøffe tilbakemeldingene for fellesskapets beste (Polden, 2020). Mattis mener at man må gå aktivt inn for å beskytte de som uoppfordret adresserer utfordringer og etablerte sannheter, samtidig som de er oppriktige og stiller krav oppover. Han poengterer videre viktigheten av at ingen gjør seg så viktige at de ikke tar imot direkte tilbakemeldinger fra sine underordnede. Som vi har sett er det fagspesialistene som sitter med førstehåndskunnskap til hvor skoen trykker, og de besitter svært ofte en reell virkelighetsoppfatning. Det å skape en arena hvor denne kunnskapen kan bli kommunisert oppover er helt sentral for at organisasjonen skal ta de nødvendige tiltakene på vei mot sine prosjektmål, og i flere situasjoner kan dette være forskjellen på suksess eller fiasko.

2.10 Hvordan påvirker kommunikasjon eierskapet og engasjementet i prosjektgruppen?

God kommunikasjon vil også føre til økt engasjement og eierskap blant prosjektteamet. Ansatte som føler seg engasjert og inkludert med ledelsen vil være opp mot 25% mer effektive sammenlignet med ansatte som føler seg oversett og utestengt (Truqu, 2018). Ansatte som genuint bryr seg og prosjektets fremgang og suksess vil være en viktig ressurs på veien mot måloppnåelse. Økt engasjementet skaper en mer positiv arbeidsplass, det legger grunnlaget for økt ståtid hos de ansatt og bedrer kommunikasjonen blant de ulike nivåene i organisasjonen. Som man har sett vil kommunikasjonen mellom ledere og fagspesialister være et viktig verktøy for å kunne tilpasse seg interne og eksterne faktorer, noe som gjøres ved å kommunisere fokusområder og friksjonsområder. Denne kommunikasjonen vil bidra til at organisasjonen ikke bare oppnår økt engasjement og kunnskap, men også økt lojalitet, tillitt og effektivitet.

Denne kommunikasjonen, samhandlingen og effektiviteten er ikke noe man kan oppnå på dagen. Det krever tid, og det krever at både ledelsen og ansatte har et bevisst forhold til organisasjonskulturen (Truqu, 2018). Organisasjonens felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er styrende for hvordan man velger å kommunisere og samhandle i prosjekter, og dette er noe man alle må ha et bevisst forhold til.

2.11 Hva er organisasjonskultur, og hvordan påvirker dette kommunikasjon og samhandling?

Organisasjonskultur er et mye omtalt fenomen som kan være vanskelig å definere på kun én måte. I følge Store Norske Leksikon defineres organisasjonskultur som den kulturen som utvikles blant mennesker i en organisasjon eller gruppe, og denne kulturen omfatter et felles sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene. Verdier reflekterer hva som er viktig å streve etter, mens normer dikterer hva som anses som akseptabel oppførsel, holdninger og handlinger (Sagberg, 2022). Denne kulturen vil igjen sette føringene for hva som er forventet av alle ledd i organisasjonen under prosjektgjennomførelsen. Organisasjonskulturen vil påvirke medlemmenes virkelighetsoppfatning, som igjen har en stor påvirkning på medlemmenes forventninger til seg selv, deres kollegaer og deres ledere.

Som man har sett finnes det ikke noe fasitsvar på hvordan kommunikasjon kan benyttes som et verktøy for økt innovasjon, effektivitet og forståelse i prosjekter, men kommunikasjonsflyten i en organisasjon reflekterer i stor grad organisasjonskulturen, og det er derfor viktig at man ser disse to faktorene i sammenheng.

I tillegg til dette er det en tredje faktor som påvirker kommunikasjon i prosjekter og på arbeidsplassen ellers. Ansattes personlige oppfatninger og meninger om kommunikasjon vil ha en stor påvirkning på måten de selv kommuniserer og deres egne forventninger til hvordan de ønsker å bli kommunisert til. Disse personlige preferansene og forventningene blir formet i deres privatliv, og disse forventningene vil bli tatt med tilbake til kontoret (Detert & Edmondson, 2011). På grunn av dette må man studere og forstå ansattes personlige meninger og forventninger for å få et komplett bilde av hvilken informasjon ansatte og ledere selv velger å kommunisere og holde tilbake i prosjektsammenheng.

I følge Milliken, Morrison og Hewlin (2003) må man som leder gjennomgå en prosess hvor man gjennomfører en forventningsavklaring av hva man forventer skal diskuteres, og hva som er greit å holde for seg selv. Videre må man som leder fremme organisasjonskulturen og lære de ansatte hvordan en forventer at de skal kommunisere på arbeidsplassen. Om det er større variabler mellom forventningene til organisasjonen og den enkelte ansatt når det kommer til hva som skal kommuniseres må ledernivået følge opp denne prosessen. Kun på denne måten kan ledelsen følge opp at hver enkelt ansatt evner å tilpasse seg organisasjonens overordnede forventninger. Alle ansatte på alle nivåer må ha en lik forståelse for hva som er forventet av dem når det kommer til kommunikasjon.

Videre påpeker Deter og Edmondson (2011) at organisasjonskulturen påvirker kommunikasjonen på flere nivåer. Som man har sett vil personlige forventninger som påvirkes utenfor kontoret påvirke måten den enkelte ansatt kommuniserer på jobb, og disse forventningene kan være vanskelige å endre. Samtidig påpeker Deter og Edmondson (2011) fem ulike områder prosjektledere bør fokusere på for å legge til rette for god kommunikasjon på tross av disse faktorene:

2.11.1 Psykologisk trygghet

En av variablene som påvirker kommunikasjon i størst grad er psykologisk trygghet. En vanlig definisjon på psykologisk trygghet er at «det er en felles opplevelse av man trygt kan ta mellommenneskelig risiko i gruppa, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke ens meninger eller tanker (Edmondson, 1999). En arbeidsplass som har et psykologisk trygt miljø vil oppfordre ansatte til å fremme deres meninger, og løfter frem og tar vare på individer som stiller spørsmål, ber om tilbakemeldinger, melder i fra om en har gjort feil eller lufter nye ideer. Resultatet blir et arbeidsmiljø hvor det er trygt å fremme egne meninger, som igjen minsker sjansen for at ansatte holder tilbake viktig informasjon i frykt for å bli avvist.

I følge Edmondson (1999) er det viktig å ha et reflektert forhold til byråkrati, lederstil, destruktivt lederskap samt myndighet og ansvar om man vil øke sjansen for økt involvering av ansatte.

2.11.2 Byråkratisk og topptung ledelse

Ansattes oppfatning av organisasjonsstrukturen vil påvirke deres vilje til å uttrykke deres mening. Ansatte vil i mindre grad uttrykke meninger og bekymringer om organisasjonen oppfattes som byråkratisk med et sterkt hierarki. Desto flatere hierarkiet er, desto bedre vil kommunikasjonen flyte.

2.11.3 Lederstil

Måten ledere fremstår på i organisasjonen vil ha en direkte påvirkning på organisasjonskulturen som igjen vil påvirke hvordan man kommuniserer med hverandre. Ledere har en sentral rolle når det kommer til utvikling og forbedring av organisasjonskulturen, noe som igjen legger rammene for forventet og akseptert oppførsel. Resultatet er at lederne i enhver organisasjon innehar en unik posisjon til å skape en kultur hvor det er trygt og forventet at kommunikasjonen flyter på tvers av fagdisipliner og nivåer.

2.11.4 Destruktivt lederskap

Lederen sin viktigste rolle er å legge til rette for at enhver ansatt har det de trenger for å løse oppdrag. Lederen må derfor legge til rette for at ansattes forventninger til dem som leder kommer frem, slik at en evner å samarbeide på best mulig måte. Sjansen for at ansatte tør og ønsker å kommunisere ideer og bekymringer minker om den enkelte ansatt oppfatter sin leder som dømmende og illojal. Ledere som fordeler skyld på ansatte om noe går galt skaper et giftig miljø hvor ansatte holder tilbake viktig informasjon i frykt for å bli beskyldt og latterliggjort (Edmondson, 1999).

2.11.5 Myndighet og ansvar

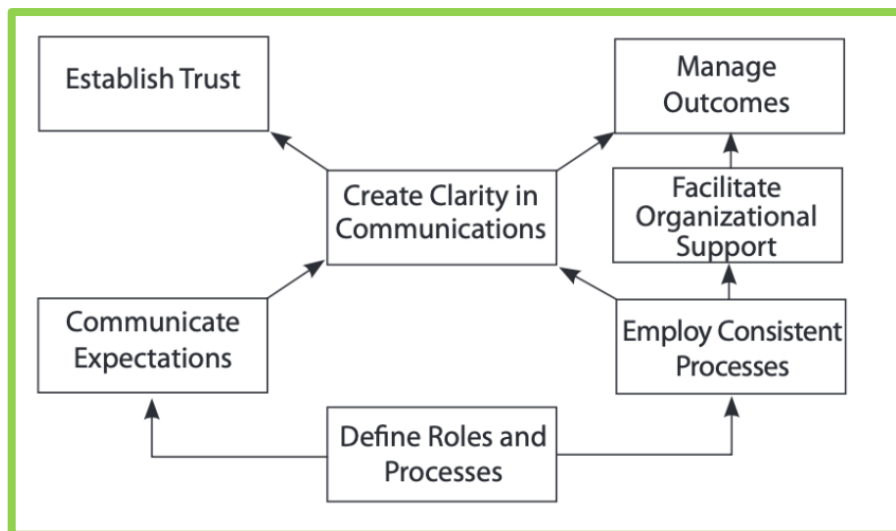
Ansatte med tungt eierskap og kontroll over egne oppgaver er bedre på å kommunisere problemstillinger, løsninger og ideer i organisasjonen. Myndighet og ansvar varierer blant organisasjoner, og dette påvirker i hvilken grad den enkelte ansatt har mulighet til å påvirke hva de gjør på jobben og hvordan de utfører den (Dwyer & Ganster, 1991). Om en person har stor kontroll over eget arbeid vil dette resultere i bedre og hyppigere kommunikasjon da de ansatte har en forventning om at tilbakemeldingen deres blir hørt og tatt høyde for.

Som prosjektleder må man ta høyde for samsvaret mellom organisasjonskulturen og de personlige forventningene hos de ansatte. Videre må man legge til rette for at hver enkelt ansatt har en forståelse for organisasjonskulturen, og gjennom godt lederskap legge til rette for psykologisk trygghet. På denne måten vil man kunne lykkes med å unngå silotenkning gjennom økt kommunikasjonsflyt blant alle nivåer og avdelinger i prosjektet.

2.12 Hvordan påvirker prosjekt- og lederteamet kommunikasjonen?

Prosjektledelsen har muligheten til å forme og påvirke hvordan organisasjonen kommuniserer med hverandre. Det har blitt forsket mye på hva som forventes av en prosjektleder, og da spesielt hvordan denne rollen står ansvarlig for å motivere og skape et effektivt arbeidsmiljø. Vittal Anantatmula gjennomførte en større studie hvor det ble utarbeidet en modell som fastslår hva som er lederens viktigste rolle i prosjekters initial- og gjennomføringsfase.

Anantatmula (2015) kom frem til syv punkter som vist i modellen:



Figur 6: Project Manager Model, (Vittal S. Anantatmula, 2010, s. 17)

Under studiet fant Anantatmula ut at det å *definere roller og prosesser* ble ansett som det viktigste gjøremålet for en prosjektleder. I modellen blir «*Define Roles and Processes*» satt som utgangspunktet for flere andre viktige roller og oppgaver. I tillegg ser man at det å etablere tillitt og håndtere resultater er noe som kun kan oppnås når alle de andre identifiserte variablene er på plass. Dette kan også bli ansett som sluttresultatet.

Når det kommer til kommunikasjon ser man at prosjektledelsen må ha et stort fokus på å *kommunisere forventninger* til sine ansatte. Om ledelsen lykkes med dette øker man sjansen for at man oppnår *klarhet i kommunikasjonen*, som igjen etablerer økt tillitt og bedre resultater i og blant prosjektteamet.

Videre har man avdekket de menneskelige faktorene i prioritert rekkefølge:

People-Related Factor—Order of Priority
1. Define roles and responsibilities
2. Communicate expectations
3. Create clarity in communication
4. Establish trust
5. Employ consistent processes
6. Facilitate support
7. Manage outcomes

Figur 7: Priority Order of the People-Related Factors, (Vittal S. Anantamula, 2010, s. 17)

Selv om noen faktorer vekter høyere enn andre er det viktig at vi evner å se disse i sammenheng med hverandre slik man har i den første modellen. Det er også viktig at man analyserer essensen av hver faktor, slik at man på best mulig måte kan avdekke hva den enkelte faktor *faktisk* innebærer.

Ledelsen har et særegent ansvar for å *definere roller og ansvar*. For å lykkes med dette er det viktig at prosjektledelsen forstår egen rolle, samtidig som de har en dyp forståelse for hvordan teamet fungerer best. Det vil være individuelle forventninger blant de ansatte, noe som stiller krav til at prosjektledelsen klarer å motivere, aktivisere og individualisere de ansatte på en bevisst måte. I tillegg til å definere roller og ansvar må prosjektledelsen også være bevisst på hvordan rollene og ansvaret blir fordelt i teamet. Om rolleavklaringen ikke går i orden nytter det ikke at enhver ansatt har en dyptgående forståelse for *hva* de ulike rollene innebærer, om de ikke vet *hvem* som besitter rollene og utøver ansvaret.

Nummer to på listen innebærer det å *kommunisere forventninger*. Når roller og ansvar er fordelt må *forventningene* til prosjektgruppen kommuniseres. På denne måten vil man unngå silotenkning gjennom at gruppen som en helhet vet hensikten til prosjektet som en helhet, og man vet hvordan hver enkelt del av prosjektgruppen bidrar til å oppnå prosjektets overordnede mål. Ved å inneha denne forståelsen kan hver enkelt ansatt spille hverandre gode gjennom anbefalinger og støtte, da man sitter med en forståelse for hva de andre i prosjektteamet gjør, hva de trenger, og når de trenger det. Samtidig må lederen kommunisere sine forventninger til hver enkelt ansatt (Kristoffersen, 2020).

Som man har sett vil mer ansvar hos den enkelte ansatt føre til økt eierskap og økt kommunikasjonsflyt (Borkowski, 2011). Om den ansatte i tillegg vet hva som er forventet av en til enhver tid vil man øke sjansen for at kommunikasjonen og anbefalingene fra ansatt opp til ledelsen reflekterer prosjektets og enkeltoppdragets overordnede mål og hensikt (Kristoffersen, 2020). Resultatet av dette er at kommunikasjonen som flyter i organisasjonen vil øke i kvalitet og hyppighet som igjen vil påvirke den totale tilliten, kulturen og læringen som tar plass blant prosjektgruppen.

En annen faktor ledelsen kan påvirke gjennom nevnte fokusområder er effektiviteten og tilpasningsdyktigheten i organisasjonen. Ved å etablere en organisasjon hvor det er en høy grad av psykologisk trygghet og en klar rollefordeling vil man oppleve at ansatte på alle nivåer tør å gi de viktige tilbakemeldingene. Som tidligere nevnt uttalte General Jim Mattis (2020) viktigheten av «Protect the mavericks». Om det er en felles forståelse for at ledelsen ønsker de ubehagelige samtalerne velkommen, samtidig som de verdsetter ansatte som uoppfordret adresserer utfordringer og stiller krav til sine side- og overordnede vil man kunne utvikle en organisasjonskultur og et prosjektteam som står bedre rustet til å håndtere endringer. Det er fagspesialistene som besitter førstehåndskunnskap til hvordan oppgaver bør løses og hvor skoen trykker, og det å etablere et tett samarbeid med denne målgruppen vil føre til at ledelsen enklere kan navigere rundt og forbi uforutsette faktorer som kan påvirke prosjektet negativt (Antatmula, 2020). Som tidligere nevnt kan en organisasjon ses på som en levende organisme, og for at denne organismen skal overleve kravene som settes av det eksterne miljøet må man evne å tilpasse seg nye krav og uforutsette faktorer.

Dette gjøres gjennom å skape en kultur hvor kommunikasjonen flyter oppover i systemet fra den enkelte fagspesialist, slik at prosjektledelsen til enhver tid besitter relevant informasjon. Dette vil gjøre dem i stand til å iverksette de nødvendige tiltakene som trengs for å tilpasse mål og strategi til den nye situasjonen.

2.13 Hva må prosjektlederne ta høyde for når de skal forberede kommunikasjonsstrategien i prosjekter?

Kommunikasjonsstrategien er noe som ofte blir tatt for gitt av ledelsen (Kambil, 2015). Man har gjerne gjort det før, og man har en forventning om hva som fungerer. I tillegg tar lederen ofte for gitt at de ansatte sitter med de samme forventningene rundt hva som skal kommuniseres, hvordan det skal kommuniseres og når det skal kommuniseres. Som prosjektleder kan man ofte undervurdere hvor mye innsats som kreves for å etablere en effektiv kommunikasjonsstrategi samtidig som man undervurderer hvor mye som kreves for å opprettholde denne strategien (Kambil, 2015). Som man har sett er det flere områder ledelsen må ta høyde for når det kommer til effektiv kommunikasjon i prosjekter. Bedriftens kultur og verdier, konkrete mål og visjoner samt ansattes egne forventninger spiller inn på kommunikasjonsstrategien. I tillegg må informasjon brytes ned slik at essensen i innholdet treffer den enkelte ansatt og dens oppgaver, mål og personlige preferanser.

Dr. Ajit Kambil, Global Research Director i Deloitte, har under ulike studier funnet frem til noen viktige holdepunkter som omfatter hva man som leder bør fokusere på for å bedre kommunikasjonen i organisasjonen. Et av de første hovedpoengene til Kambil går på forskjellen mellom «samtale» og «kommunikasjon». Som leder er det viktig å tenke på hvilket formål disse to tilnærmingene har i prosjektet, og hvordan man gjennom begrepet «kommunikasjon» kan kombinere disse to tilnærmingene. Som leder kan man ha ulike føringer og restriksjoner som kommuniseres til de ansatte, men den gode samtalen er det som sørger for at man har en felles forståelse for oppdraget.

Disse samtalene skal heller ikke være en engangshendelse, men en dynamisk prosess hvor man gjennom dialog og tilbakemeldinger sikrer at kommunikasjonen en gir til hverandre er både relevant og forståelig (Kambil, 2015).

For å bedre kommunikasjonen i prosjektgruppen er det viktig å ha et bevisst forhold til hva man skal prioritere, hvem man skal nå, hva man skal kommunisere og hvordan man skal kommunisere det.

Dr. Kambil (2015) trekker frem ni ulike faktorer som prosjektledere må reflektere rundt når det kommer til kommunikasjonsstrategi:

2.13.1 Tilpass kommunikasjonen til dine prioriteringer

En god start er å sørge for at du har prioriteringene dine klart for deg. Når prioriteringene er avdekket må man lage en kommunikasjonsstrategi som er tilpasset hver enkelt prioritet. Dette legger grunnlaget for den overordnede kommunikasjonsplanen.

2.13.2 Definer målgruppen

For hver prioritet må du definere hvem som er målgruppen og mottakerne. Hvem må du kommunisere med, og hva trenger du å høre fra dem? Et viktig steg mot en kommunikasjonsstrategi vil være å definere publikummet (Kambil, 2015).

2.13.3 Definer spesifikke mål for hver målgruppe

Som prosjektleder kan du ha ulike mål for de ulike målgruppene. Som leder må en individualisere disse målene, og avdekke hvordan man må kommunisere med disse målgruppene for å oppnå en felles forståelse for mål og hensikt (Kristoffersen, 2020).

2.13.4 Definer når og hvordan kommunikasjonen skal formidles

Som leder har du flere ansatte og avdelinger som alle krever ulik informasjon (Kristoffersen, 2020). Ved å definere når og hvordan du skal kommunisere ulike budskap til disse målgruppene vil du øke sjansen for at kommunikasjonen din når ut til rett målgruppe til rett tid. Fastsett når og hvordan du skal kommunisere forventninger, oppgaver og tidslinjer til de ulike målgruppene. På denne måten vil ledelsen kunne etablere en intern tidslinje for når og hvordan kommunikasjonen skal formidles, som igjen kan være til hjelp for å etterleve effektiv formulering og distribuering av informasjon. Resultatet er økt effektivitet i prosjektgjennomføringen (Borkowski, 2011).

2.13.5 Bestem kodingen for budskapet

Som man har sett omhandler kodingen hvordan avsender velger å formidle budskapet en skal gi til mottakeren (Shannon & Weaver, 1948). Når lederen har bestemt hvilken informasjon som er viktigst blir neste steg å fastsette hvordan informasjonen kan formidles på best mulig måte. Bør budskapet formidles via personlige samtaler og dialog, eller bør budskapet formidles ved hjelp av rapporter eller video? Skal budskapet formidles på engelsk i et møte, eller på morsspråket i møter 1-1?

2.13.6 Hvem skal levere budskapet?

Som leder kan man delegere oppgaver. Noen ganger er det mer effektivt å delegere oppgaven ved å kommunisere en oppgave eller et budskap til noen andre. Ved å ha et bevisst forhold til hvem som kommuniserer de ulike budskapene vil man ha en større sjanse for å treffe de ulike målgruppene på en bedre måte.

2.13.7 Fastsett kanalen for budskapet

I kommunikasjonsmodellen til Shannon og Weaver (1948) avdekket vi viktigheten av kanal. Mediet avsender benytter seg av defineres som «kanal», og dette kan være fysiske møter eller digitale verktøy som Teams eller e-post. I dagens moderne samfunn har vi flere ulike kanaler å velge mellom. Disse kanalene må prosjektlederen ha et bevisst forhold til, og disse kanalene må velges ut ifra målgruppen og hvilke typer budskap som skal formidles.

2.13.8 Definer kommunikasjonsfrekvensen

Som en del av kommunikasjonsstrategien bør man ha et bevisst forhold for hvor hyppig man skal kommunisere. Her bør man ha et bevisst forhold til hvor hyppig man skal kommunisere med hver målgruppe, hvor ofte prioritene og budskapene skal formidles, samt når man kan benytte ulike kanaler for å oppnå størst mulig effekt.

2.13.9 Fastsett tilbakemeldingsseanser

Gjennom tilbakemeldingsseanser kan lederen måle hvordan de ulike målgruppene reagerer på kommunikasjonsstrategien (Polden, 2021). Ved å fastsette når, hvor og hvordan disse evalueringene skal gjennomføres vil man øke sjansen for at de gjennomføres, samtidig som ansatte har en forventning om at oppdukkende friksjonsområder vil bli løst under disse samlingene. Dette gir også de ansatte et mer bevisst forhold til hvordan lederen velger å kommunisere, noe som gir de muligheten til å notere ned tilbakemeldinger underveis i prosjektgjennomføringen.

Ved å ha et bevisst forhold til disse punktene kan ledernivåene på en bedre måte legge til rette for suksess. Under planleggingen kan man avdekke hvordan man unngår at støy påvirker budskapet, samtidig som både leder og ansatt har et bevisst forhold til koding, kanal og avkoding.

2.14 Forskningsgapet

Vi har nå sett på hva teorien sier om kommunikasjon i organisasjoner og prosjekter. Selv om det finnes mye interessant forskning rundt kommunikasjon i prosjekter så finner man ingen sammenligninger mellom en sivil og militær tilnærming til kommunikasjon i prosjekter. Denne oppgaven er derfor viktig da den både fremmer hvilke faktorer ledere må reflektere over når det kommer til kommunikasjon i prosjekter samtidig som den fremmer forskjellene mellom sivile og militære prosjektledere.

Det er ingen forskning som tar for seg forskjellene mellom norske sivile og militære prosjektledere når det kommer til kommunikasjon, og denne oppgaven kan bidra til et mer reflektert syn på ledelse av prosjekter. Økt kunnskap om ulike tilnærminger til ledelse og kommunikasjon i prosjekter vil først og fremst føre til at prosjektledere får et mer bevisst forhold til egen fremferd og kommunikasjon. Prosjektledere med et bevisst forhold til egen fremferd og kommunikasjon vil resultere i ansatte som presterer bedre, som igjen vil ha en økonomisk effekt for organisasjoner grunnet økt sjanse for suksess i prosjekter.

I denne oppgaven har jeg gjort et dypdykk i kommunikasjon når det kommer til Forsvaret og det sivile. Det finnes mye teori på begge deler hver for seg, men ingen studier som ser på forskjeller og hvordan man kan lære av hverandre. Derfor har jeg valgt å utføre dybdeintervjuer med prosjektledere og ansatte fra sivile bedrifter og ulike avdelinger i Forsvaret.

3. Forskningsdesign og metode

3.1 Forskningsstrategi

En vitenskapelig metode beskrives som en systematisk prosess hvor en tilegner seg kunnskap om et valgt tema (Olsson, 2011). Dette omfatter arbeidet med å besvare fastsatte forskningsspørsmål ved hjelp av fastsatte metoder. Den vanligste formen for forskningsstrategi har en lineær analytisk struktur, noe som innebærer at man benytter relevant litteratur for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Etter dette fastsetter man strategien for innsamling og analysering av relevant data. Når man har to separate sett med henholdsvis teori og empiri vurderes og diskuteres disse to resultatene opp mot hverandre. På bakgrunn av denne vurderingen utarbeider man en konklusjon som baseres på problemstillingen.

Valg av metode må vurderes nøye ut ifra formål og kontekst, og tilnærmingen avhenger av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskjellige metoder har ulike styrker og svakheter, og det stilles ulike krav til disse metodene. Tid, ressurser og forskerens erfaring er avgjørende, og man må i hvert enkelt forskningsprosjekt identifisere hvilke metoder som er mest hensiktsmessig (Dalland, 2000).

For å forstå hvilke metodevalg som ble gjort i denne teksten må man vite mer om hvilke ulike metoder som finnes, hvilke forskjeller som finnes mellom dem og begrunnelse for hvorfor akkurat denne fremgangsmåten ble valgt.

3.2 Kvalitativ mot kvantitativ metode

Kvalitativ metode er forskningsmetoden som benyttes når man samler inn og analyserer kvalitative data. Dataen man samler inn ved bruk av en kvalitativ metode foreligger i form av tekst, i motsetning til kvantitativ data som uttrykkes i form av tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2023). Metodene man benytter ved innsamling av kvalitativ data kan være i form av intervjuer, observasjon, fokusgrupper eller kvalitativ innholdsanalyse.

Denne typen studier omfatter enheter som enkeltpersoner, organisasjoner eller lokalsamfunn hvor studiene baseres på mye data fra hver enhet. Hensikten med denne metoden er å gå i dybden på enheter, slik at man oppnår dybdekunnskap av enhetenes vaner og oppfatninger, samtidig som man får en helhetlig forståelse for spesifikke kontekster.

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming da jeg ønsket å forstå fenomener og sammenhenger, istedenfor å kvantifisere og måle dem. Gjennom en kvalitativ metode evner man å utforske komplekse og mangfoldige fenomener som ikke like enkelt kan måles med tall og statistikk (Grønmo, 2023). Kommunikasjon påvirker og påvirkes av menneskelig atferd og erfaring, og dybdeintervjuer er en god metode for å få innsikt i hva mennesker opplever og tenker rundt temaet.

Sammenlignet med kvantitative metoder så er en kvalitativ tilnærming mer tidkrevende, samtidig som det kan ha en begrenset generaliserbarhet. I tillegg til at analysen av resultatene er tidkrevende kan en annen risiko være at forskeren legger egne antakelser, meninger og tolkninger inn i analysen. Dette styres av forskerens egne forventninger og antakelser, noe som kan føre til at resultatet av analysen blir misvisende.

3.3 Evalueringsmetode

For å sørge for troverdighet til forskningsstrategien må man benytte måleinstrumenter og undersøkelser som innehar høy pålitelighet og gyldighet. Som nevnt kan en kvalitativ tilnærming resultere i at resultatet i analysen blir misvisende. Validitet og reliabilitet er to begreper som vurderer kvaliteten på instrumentene som blir benyttet for å måle vitenskapelige temaer i en forskningsundersøkelse.

Validitet refererer til om måleinstrumentet eller undersøkelsen som blir benyttet klarer å måle det den er ment til å måle. Dette betyr at resultatene man oppnår med undersøkelsen faktisk måler det fenomenet som undersøkelsen er designet for å studere.

For å kunne betegne et resultat som valid og gyldig må vi erkjenne at resultatet er en tolkning fra forskeren før vi deretter begrunne tolkningen ut fra bevisene man har tilgjengelig (Kane, 2016).

Reliabilitet handler om forskerens evne til å utarbeide en rettfærdig vurdering. Reliabilitet handler om hvor presis og pålitelig et måleinstrument eller undersøkelse er. En måte å teste dette på er å se om man oppnår de samme resultatene om undersøkelsen benyttes flere ganger av flere forskjellige forskere. En undersøkelse med god reliabilitet er en undersøkelse som vil gi stabile resultater over tid i forskjellige situasjoner.

3.4 Valg av metode

En god forskningsstrategi reflekteres av riktig bruk av forskningsmetoder (NDLA, 2020). Målet med denne studien er å finne forskjeller mellom sivile og militære ledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter. Samtidig ønsker vi å avdekke hvordan ledelsen kan benytte kommunikasjon som et verktøy før, under- og etter prosjektgjennomføring. Egenskapene til den kvalitative metoden egner seg bra til denne type forskning. Grunnen til dette er ønsket om å innhente så mye informasjon som mulig fra enhetene, samtidig som man gjennom dybdeintervjuene har muligheten til å fange opp erfaringer og meninger som ikke lar seg tallfeste. Intervjuene og den kvalitative fremgangsmåten øker sjansen for forståelse og helhet.

Fremgangsmåten var todelt: Litteraturstudie og intervjuer. Litteraturstudiet var omfattende, og søkene ble primært gjort blant egne bøker fra tidligere emner, Oria og Google Scholar. Oria er en søkemotor som gir forskere tilgang til dokumenter, artikler og bøker publisert til bruk for høyere utdanning i Norge. Google Scholar gir alle tilgang til innholdet, noe som resulterer i et bredere utvalg av litteratur. Google Scholar gir også tilgang til et større antall litteratur, noe som igjen stiller krav til kritisk analyse og vurdering av innholdet som presenteres ved hvert søk.

I tillegg til litteratursøk ble bøker fra tidligere emner benyttet. Samtidig ble jeg anbefalt litteratur fra veileder, medstudenter og kollegaer som var til god hjelp under litteratursøket. Alt ble ikke benyttet direkte i oppgaven, men det effektiviserte litteratursøket da deres anbefalinger åpnet opp for nye vinkler og perspektiver på problemstillingen som jeg ikke var bevisst tidligere.

3.5 Selektering av respondenter

Rekrutteringen av respondentene ble gjort gjennom formålssampling, noe som betyr at respondentene ble selektert på bakgrunn av karakteristikker og erfaringer (Bryman, 2016). Formålet var å gjennomføre intervjuer med personell med høy relevans sett opp mot forskningsspørsmålene. Av totalt ti intervjuer ble det gjennomført to intervjuer av militære ledere og to intervjuer av sivile ledere. De resterende seks intervjuene ble gjennomført ved hjelp av tre sivile ansatte og tre ansatte/instruktører på lavere nivåer i Forsvaret.

I tillegg ble alle intervjuene gjennomført med gamle og nåværende kollegaer, noe som resulterte i et sterkere tillitsforhold. Alle respondentene stoler på meg, noe som øker sjansen for at informasjonen de kommer med er mer presis (Brewis, 2014).

Mulige konsekvenser av denne tilnærmingen kan være at jeg blir forledet av svarene jeg får. Jeg besitter kunnskap og erfaringer rundt svarene respondentene kommer med, noe som kan føre til at jeg trekker beslutninger basert på egne synspunkter. Denne risikoen må tas høyde for i arbeidet, men de negative attributtene står i skyggen for alle de positive utfallene av valgt metode.

3.6 Oversikt over respondentene

Respondentene ble valgt på bakgrunn av karakteristikker og erfaringer da målet var å gjennomføre intervjuene med personell som innehar høy relevans sett opp mot forskningsspørsmålene. Alle respondentene hadde ulik alder og erfaring, noe som ga mulighet for å samle inn data fra respondenter med ulik bakgrunn.

Totalt var det ti respondenter. To militære ledere, to sivile ledere, tre Forsvarsansatte og tre sivilt ansatte. Respondentenes demografi var fordelt som følger:

Respondent	Leder / Ansatt	Rolle	Alder	Erfaring	Erfaring fra tidligere prosjekter
Respondent 1	Militær leder	Kompanisjef	32 år	12 år	Organisasjonsutvikling, kunnskapsutvikling, utdanningsprosjekter.
Respondent 2	Militær leder	Troppssjef	30 år	11 år	Utdanningsprosjekter, materiellprosjekter, organisasjonsutvikling.
Respondent 3	Sivil leder	Direktør	54 år	30 år	Organisasjonsendringer, utviklingsprosjekter.
Respondent 4	Sivil leder	Avdelingsleder	50 år	25 år	Produktutvikling, kunnskapsutvikling.
Respondent 5	Forsvarsansatt	Instruktør	24 år	5 år	Utdanningsprosjekt, materiellprosjekt.
Respondent 6	Forsvarsansatt	Stabsansatt	30 år	9 år	Sikkerhetsprosjekter, utdanningsprosjekter, materiellprosjekter.
Respondent 7	Forsvarsansatt	Nestkommanderende tropp	23 år	4 år	Materiellprosjekt, organisasjonsutvikling.
Respondent 8	Sivilt ansatt	Konsulent / Prosjektleder	24 år	2 år	Implementering styringssystem, organisasjonsutvikling, systemutvikling, digitaliseringsprosjekter.
Respondent 9	Sivilt ansatt	Konsulent	26 år	3 år	Systemutvikling, digitaliseringsprosjekter.
Respondent 10	Sivilt ansatt	Konsulent	25 år	2 år	Digitaliseringsprosjekter, organisasjonsutvikling.

3.7 Styrker og svakheter ved valgt metode

Som nevnt er det positive og negative sider med valgt metode. For å sørge for høyest mulig validitet og reliabilitet har jeg gjort flere tiltak for at forskningsprosessen skal foregå på en best mulig måte både etisk og resultatmessig.

Intervjuguide og intervju spørsmål er sendt inn og godkjent av «Norsk senter for forskningsdata». Denne prosessen sørger for at jeg som forsker etterlever personlovverket i forskningsprosjektet.

I løpet av forskningsprosjektet gjennomførte jeg semi-strukturerte intervjuer med ti respondenter. Hvert intervju varte mellom 45-60 minutter, og deltakerne var både militært og sivilt ansatte, hvor kategoriene var «leder» og «ansatt». Hensikten var å avdekke forventninger fra ansatte i henholdsvis det sivile og militære, samtidig som jeg avdekket prosjektledernes kommunikasjonsstrategier. Etter dette blir de sivile og militære svarene satt opp mot hverandre, der målet er å finne styrker, svakheter, likheter og forskjeller.

Deltakerne ble tilsendt intervjuguide og spørsmål i forkant av intervjuene, der hensikten var todelt. På den ene siden ville jeg gi dem forutsigbarhet når det kommer til personvern, struktur og spørsmål. På den andre siden ønsket jeg at de skal kunne reflektere rundt spørsmålene i tiden før intervjuet.

For å gjøre intervjuene minst mulig belastende ble ulike tiltak iverksatt. Intervjuene ble gjennomført på norsk, noe som er morsspråket til samtlige deltakere. Intervjuene ble også gjennomført ansikt-til-ansikt, noe som skapte økt tillit mellom forsker og deltakere samtidig som man får et bedre helhetsinntrykk av både deltaker og svarene (Bryman, 2016). Intervjuene ble også gjennomført på kontoret til den enkelte leder og ansatt, slik at de var i kjente omgivelser både før, under og etter gjennomføringen. Et annet tiltak var å skrive ned svarene uten å bruke lydopptak. Bruk av lydopptak gjør det lettere for forskeren å analysere svarene i etterkant, men bruk av lydopptak kan resultere i at intervjudeltakerne holder igjen viktig informasjon (Saunders et al., 2019).

Hovedintensjonen med å ikke benytte lydopptak var for å etablere trygge rammer for deltakerne. For å kontre eventuelle feiltolkninger gjennomførte jeg en «check-back» samme dag. Dette bestod i å skrive et sammendrag av hvert intervju for så å sende det tilbake for godkjenning av hver enkelt deltaker. Hver deltaker ble bedt om å lese igjennom og rette opp i feil og misforståelser.

Når intervjuene var fullført startet sorteringen av materialet. Svarene ble delt inn i ulike kategorier, noe som er fremstilt i oppgaven. Hensikten her er å gjøre det lettere for leseren å avdekke hvilke resultater som fremsto av forskningsarbeidet.

4. Resultat

4.1 Hovedfunn

Resultatene av intervjuene viser at selv om det er flere likheter, så finnes også forskjeller i holdningene mellom Forsvaret og det sivile. Ansatte i Forsvaret er sterkt preget av en militær profesjonsidentitet som resulterer i et høyt eierskap og bevissthet til deres rolle, oppdrag og bidrag i organisasjonen. Dette reflekteres også hos ledelsen, der de gjennom delegering og tillit klarer å involvere befal og instruktører på lavere nivåer i avdelingene. Resultatet av dette er at det oppstår ulikheter rundt hva som skaper motivasjon og effektivitet når man sammenligner sivile og militært ansatte.

I de sivile organisasjonene ser man større behov for kontroll og faste holdepunkter, noe som kan påvirke effektiviteten, eierskapet og motivasjonen til de ansatte. Samtidig ser man at denne tilnærmingen gjør det enklere for prosjektgruppen å holde kontroll på leveranser, samtidig som fastsatte møter er mer effektive grunnet en godt implementert møtekultur.

Forskningsspørsmål	Hovedfunn
<p>Forskningsspørsmål 1:</p> <p>Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet og motivasjon i sivile og militære prosjekter?</p>	<p>Effektivitet, motivasjon og trivsel avhenger av effektiv kommunikasjon, både i Forsvaret og de sivile organisasjonene.</p> <p>God kommunikasjon legger grunnlaget for forståelse og tillit, som igjen har påvirkning på initiativet og beslutningstaking på lavere nivåer.</p>
<p>Forskningsspørsmål 2:</p> <p>Hvilke forskjeller finner man mellom sivile og militære ledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?</p>	<p>De militære lederne har et større fokus på å myndiggjøre ansatte på lavere nivåer. Samtidig eksisterer det en veldig stor grad av gjensidig tillit mellom leder og ansatt. Videre er de militære lederne svært bevisst på å prioritere fysisk tid med sine ansatte selv om tiden er knapp. Disse attributtene blir også fremmet som viktige hos de sivile lederne, men svarene fra de sivilt ansatte viser at dette ikke praktiseres i stor nok grad.</p> <p>De sivile lederne har et mer bevisst forhold til kontrollering av fremgang. Dette gjøres primært gjennom fastsatte statusmøter, også kjent som «fot i bakken». Videre er det et sterkere hierarki i det sivile, noe som blir opprettholdt og respektert av alle involverte. Samtidig er dette en av årsakene til frustrasjon og mistillit hos de ansatte.</p>

Forskningsspørsmål	Hovedfunn
<p>Forskningsspørsmål 3: Hvilken læring finnes mellom sivile og militære ledere når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?</p>	<p>Militære ledere kan bli bedre på å prioritere fastsatte holdepunkter (fot i bakken). I forlengelsen av dette kan de militære lederne bli bedre på møtekultur, både når det kommer til struktur, innhold og ønsket hensikt. Dette vil senke stressnivået hos de ansatte, samtidig som møtene blir oppfattet som en nødvendighet for å fastsette status og veien videre.</p> <p>De sivile lederne kan bli bedre på å reflektere rundt hierarkiet og beslutningsmyndigheten på lavere nivåer. De kan også bli bedre på å prioritere fysisk tilstedeværelse med sine ansatte, noe som kombinert med flatere struktur vil øke effektiviteten, tilliten og kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Sivile ledere bør også ha en mer bevisst tilnærming til selvrefleksjon, og samtidig prioritere tid til refleksjon og egenutvikling både for seg selv og sine ansatte.</p>

4.2 Leserveiledning

Videre presentere funnene gjort etter at intervjuene er fullført. Svarene fra respondentene har etter detaljerte analyser blitt samlet i totalt 12 hovedkategorier. Målet er å avdekke røde tråder, viktige attributter og sentrale forventninger hos både prosjektledere og ansatte.

Kategoriene som spørsmålene samles inn under er:

Kategorinummer	Kapittel	Kategori
1	4.3	Overordnede forventninger, holdninger og behov hos ansatte i Forsvaret sett opp mot kommunikasjon i prosjekter
2	4.4	Overordnede forventninger, holdninger og behov hos sivilt ansatte sett opp mot kommunikasjon i prosjekter
3	4.5	Viktige kommunikasjonsattributter for ansatte i Forsvaret
4	4.6	Viktige kommunikasjonsattributter for sivilt ansatte
5	4.7	En typisk uke for ansatte i Forsvaret (som et resultat av kommunikasjon)
6	4.8	En typisk uke for sivilt ansatte (som et resultat av kommunikasjon)
7	4.9	Tiltak militære ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter
8	4.10	Tiltak sivile ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter
9	4.11	Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon for militære ledere
10	4.12	Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon for sivile ledere
11	4.13	Militære ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring
12	4.14	Sivile ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring.
13	4.15	Militære ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter
14	4.16	Sivile ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter

4.3 Overordnede forventninger, holdninger og behov hos ansatte i Forsvaret sett opp mot kommunikasjon i prosjekter

De ansatte i Forsvaret reflekterer en svært sterk profesjonskultur. Profesjonskulturen skaper et høyt eierskap til egen rolle i organisasjonen, som igjen resulterer i klare forventninger når det kommer til hvordan ledelsen kan bygge motivasjon og effektivitet blant de ansatte. Det er en samlet forventning blant ansatte om å inkluderes i avgjørelser, noe de i stor grad gjør. De forventer også at både prosjektleder og deres sidestilte kollegaer tar et særdeles høyt eierskap til det som blir gjort, noe som stiller store krav til alle deltakere. Det som spesielt blir fremmet som et viktig attributt er å spille sjefen god. En sentral egenskap for å få til dette er evnen til å kommunisere. De ansatte sitter med et stort informasjonsbehov, samtidig som de ønsker muligheten til å kontinuerlig luften tanker og ideer med prosjektlederen. Samtidig er det et stort fokus på «gi og ta», der stor takhøyde, direkte tilbakemeldinger og åpenhet er sentrale faktorer i deres daglige kommunikasjon.

En ansatt i Forsvaret uttalte følgende:

«Kommunikasjonen må gå begge veier. Sjefen må stole på at jeg tør å gi de tøffe tilbakemeldingene, og ellers være transparent når det kommer til friksjon som oppstår på gulvet. Han må være sikker på at jeg ikke pynter på virkeligheten, men at jeg gir de harde fakta om hvordan situasjonen faktisk er. I tillegg må jeg stole på sjefen. Det må være en stor takhøyde i organisasjonen, hvor samtlige ansatte tør å stille krav oppover, på lik linje som de stiller krav nedover. Jeg kan ikke operere i et miljø hvor jeg er redd for å prate med sjefen. Vi må stole på at vi tar ting med en gang, selv det negative. Det er sånn vi spiller hverandre gode».

Denne holdningen er gjennomgående hos de jeg intervjuet. Alle har en svært bevisst holdning til prosjektet, og de stiller ikke bare strenge krav til seg selv, men også oppover. En annen holdning som var svært fremtredende var «vi». Prosjektene, uavhengig av om de ble initiert av Forsvarsledelsen eller internt i avdelingen, ble kommunisert på en god måte. Intensjonen, målene og hensikten bak prosjektet ble kommunisert med klarhet, noe som gjorde det lettere for de ansatte å vite hvor de skulle, når de skulle dit, og hvorfor de skulle dit. Samtidig fikk de ansatte spillerom til å påvirke metoder og egen arbeidshverdag.

En ansatt uttalte følgende når hen ble spurt om hvordan ledelsen sikrer god kommunikasjon i prosjekter:

«Ledelsen spiller på og kommuniserer med ansatte på lavere nivåer. Alle blir brukt. I tillegg tør ledere å være tydelige, korte og konkrete, samtidig som de er tett på gjennomføringen. Militære ledere er også dyktige på å møtes fysisk. Det ledes fra front, og man kan ikke lede fra front med en epost. Ledelsen gir føringer for deretter å være fysisk til stede. De er tett på, og de etterspør informasjon. Dette gir oss muligheten til å stille oppklarende spørsmål ved behov».

Videre i intervjuene så man raskt et mønster når det kommer til de ansattes behov. De ansatte har et behov for hyppig informasjon, samtidig som de får muligheten til å kommunisere muligheter og friksjonsområder til sin leder.

Under spørsmål om hvilke forventninger de hadde til prosjektleder når det kommer til kommunikasjonsflyt var et av svarene følgende:

«Det er livsviktig at vi får all informasjon fortløpende. Her må man selvfølgelig tenke på tid og sted, men om får jeg vite problemene sjefen har møtt på vet jeg hva jeg har å forholde meg til. I tillegg er det alltid noe jeg kan gjøre for å bidra».

En annen kom med følgende svar:

«Det viktigste for meg er å være 100% sikker på sjefens intensjon. Intensjoner og mål kan forandre seg over tid, og en sjef som ikke er «på gulvet» med de ansatte har ikke muligheten til å informere om kursendringene. Det å få en epost fra sjefen i ny og ned er ikke kommunikasjon. Jeg forventer at sjefen kommer innom, ser meg i øynene og virkelig bryr seg om hvordan ting går. Samtidig som han lytter».

Totalt sett fremstår de ansatte som svært reflekterte og ærekjære. De har også en overraskende samlet holdning når det kommer til hva som forventes av dem, men også hva de kan forvente av deres ledere.

4.4 Overordnede forventninger, holdninger og behov hos sivilt ansatte sett opp mot kommunikasjon i prosjekter

De ansatte i de sivile organisasjonene har litt andre behov som må tilfredsstilles for å oppnå økt motivasjon i prosjekter. De sivilt ansatte har et behov for en jevn strøm av kommunikasjon, samtidig som de har et behov for åpne kommunikasjonslinjer fra den enkelte ansatt opp til ledelsen. For å oppnå effektivitet i prosjektgruppen mener de at spesielt kommunikasjonskanaler spiller en stor rolle, og da spesielt rundt de digitale kommunikasjonskanalene.

De ansatte i de sivile organisasjonene hadde samtidig en forventning om tydelighet og tillit. Samtlige ansatte nevnte «forventningsavklaringer», «rolleavklaringer» og «oppfølging» da de beskrev hva som var viktig når det kommer til kommunikasjon i prosjekter.

En ansatt uttalte at *«i prosjektarbeid forventer jeg en jevn strøm av informasjon, samtidig som jeg får muligheten til å fordøye informasjonen. Deretter forventer jeg at prosjektlederen aktivt følger opp min forståelse av oppgaven».*

Holdningene til de sivile ansatte var relativt samkjørte. De hadde store forventninger til prosjektlederen, og var svært bevisst over hva de trenger for å prestere. På spørsmål rundt hva en typisk arbeidsuke innebærer svarer samtlige ansatte at mye tid går på å avvente beslutninger. Hverdagen er preget av byråkrati, hvor ansatte venter på beslutningspunkter fra prosjektlederen.

En ansatt uttalte at *«beslutninger har tatt tid. Vi trenger avklaringer fra ledelsen, og noen ganger råder det usikkerhet rundt hva de ulike leveransene skal inneholde. Resultatet er at prosjektgruppen sliter med å vite hva de **skal** gjøre og hva de **kan** gjøre»*.

Videre avdekker respondentenes svar at de har et behov for informasjon og bekreftelse fra sin prosjektleder. Respondentene har også et svært bevisst forhold til hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, spesielt etter pandemien. Digitale verktøy benyttes i stor grad i løpet av arbeidshverdagen, og har i flere tilfeller blitt det foretrukne verktøyet i prosjektgruppen. Likevel har de ansatte bygget opp en bevissthet og behov for nøyte gjennomtenkt kanalvalg.

En ansatt poengterte at *«jeg forventer en jevn og fin strøm av informasjon. I tillegg er det viktig at prosjektgruppen som en helhet har et bevisst forhold til valg av kanaler. Her må man reflektere over hva man ønsker å kommunisere, og være bevisst på hvilken kanal budskapet formidles i»*.

Videre har de ansatte et behov for at prosjektlederen har en transparent tilnærming. Samtlige ansatte ønsker å motta informasjonen fortløpende, slik at de vet faktisk status på leveransene.

Respondent 5: «Jeg liker å få det når det gjelder. Da vet jeg hvor landet ligger».

Respondent 6: «Jeg foretrekker en transparent fremtoning hos prosjektlederen, så lenge prosjektleder er bevisst tid og sted».

Respondent 7: «Mitt ønske er å få både positive og negative faktorer kommunisert fortløpende. På denne måten vet jeg hva jeg har å forholde meg til».

4.5 Viktige kommunikasjonsattributter for ansatte i Forsvaret

Svarene var gjengående hos alle respondentene. De ansatte ønsket en åpen og tydelig dialog med sine med-kollegaer og ledere, samtidig som de hadde et behov for å luften problemer og muligheter med en gang de oppstår.

Svarene på «Hva mener du er viktig når det kommer til kommunikasjon i prosjekter» var:

Respondent 5 (Forsvarsansatt)	Respondent 6 (Forsvarsansatt)	Respondent 7 (Forsvarsansatt)
Individualisering	Åpenhet	Åpenhet
Toveiskommunikasjon	Tydelighet	Tydelighet
Konkret	Konkret	Toveiskommunikasjon
Fysisk kommunikasjon	Fysisk kommunikasjon	Fysisk kommunikasjon

Samtlige respondenter har ytret «fysisk kommunikasjon» som et viktig attributt når det kommer til kommunikasjon i prosjekter. Videre er det et stort behov for at ansatte og prosjektledere fatter seg i korthet på en åpen og tydelig måte.

Individualisering og *toveiskommunikasjon* er også to attributter som fremstår som viktige for de ansatte i Forsvaret. Lederens evne til å individualisere måten budskapet fremmes på løftes frem som viktig. Ansatte er forskjellige, samtidig som de har ulike behov. Dette forventer de at deres prosjektleder tar høyde for, samtidig som prosjektlederen setter seg inn i hvordan de ulike ansatte reagerer på kommunikasjonen som blir gitt.

Videre er det et stort behov for *toveiskommunikasjon*. To av tre ansatte fremmet dette attributtet som viktig, der prosjektleder tør å stille krav nedover, samtidig som det er forventet at de ansatte stiller krav oppover. I forlengelsen av dette fremmer to av tre ansatte at de verdsetter og forventer *åpenhet* blant medlemmene i prosjektgruppen. De ønsker at «ting tas med en gang», der tilbakemeldinger hyppig blir benyttet for å belyse positive og negative sider med kommunikasjonen og øvrig tilnærming til prosjektgjennomførelsen.

4.6 Viktige kommunikasjonsattributter for sivilt ansatte

Svarene blant de sivile ansatte inneholdt større variabler. Felles for alle ansatte var behovet for en bevisst bruk av kommunikasjonskanaler. Dette ble spesielt viktig etter pandemien, da bruken av spesielt Microsoft Teams ble mer legitimt.

Svarene på «Hva mener du er viktig når det kommer til kommunikasjon i prosjekter» var:

Respondent 8 (Sivilt ansatt)	Respondent 9 (Sivilt ansatt)	Respondent 10 (Sivilt ansatt)
Valg av kanaler	Valg av kanaler	Valg av kanaler
Klar kommunikasjonslinje fra ansatt-leder	«Fot i bakken»	«Fot i bakken»
Tillit	Transparent tilnærming	Tillit
Åpenhet	Åpenhet	Forventningsavklaring

Samtlige respondenter har ytret «*valg av kanaler*» som viktig når det kommer til å sikre god kommunikasjon i prosjekter. Videre påpekte to av tre respondenter at de synes det er viktig å ta en «*fot i bakken*» ved jevne mellomrom. Dette ble gjort i form av møter hvor prosjektleder og prosjektteamet kunne samles for å dele informasjon, bekymringer og muligheter. Dette var også en arena hvor de ansatte kunne få tid med prosjektleder for å avklare veien videre.

«Åpenhet» var også et attributt som ble fremmet fra to av respondentene. De synes det var verdifullt å få både negativ og positiv informasjon fortløpende, samtidig som de påpekte viktigheten av tid og sted. Møtene hvor de fikk en «*foot in the back*» ble fremmet som en viktig arena for å være åpen med hverandre.

4.7 En typisk uke for ansatte i Forsvaret (som et resultat av kommunikasjon)

Svarene respondentene ga inneholdt en rød tråd også her, og reflekterer i stor grad de ansattes holdninger til egen profesjon.

Svarene på «*Hva preger en typisk arbeidsuke for deg?*» var:

Respondent 5 (Forsvarsansatt)	Respondent 6 (Forsvarsansatt)	Respondent 7 (Forsvarsansatt)
Eierskap til oppgaven og målet	Eierskap til sluttresultatet	Eierskap til sluttresultatene/ målene
Tydelighet i kommunikasjon og forventninger blant ansatte og ledere	Tydelighet blant team-medlemmer	Fysiske møter
Kontrabeskjeder fra ledelsen til ansatte, og ellers blant ansatte	Selvstendighet (vi får lov til å løse oppdrag selvstendig, basert på sjefens intensjon).	Kontrabeskjeder i prosjektgruppen

Respondentene nevnte alle «*eierskap*» som et punkt som preget deres arbeidshverdag. På utdypende spørsmål kom det frem at dette var grunnet deres mulighet til å operere selvstendig, da sjefens intensjon var kommunisert klart og tydelig i forkant av prosjektstarten.

I tillegg var «*tydelighet*» og «*kontrabeskjeder*» noe som ble luftet fra to av respondentene. I utdypningen påpekte «Respondent 7» at tydelighet er et verdsett attributt i organisasjonen. Samtidig er det en stor del kontrabeskjeder, noe som kan være motstridende. Respondenten trakk videre frem hvordan de ansattes eierskap til oppgaven gjør dem svært selvstendige, som igjen kan resultere i siloer og nye personlige agendaer.

I tillegg nevner respondenten at eierskapet til oppgaven kan resultere i egne agendaer, eller en annen forståelse for hva som faktisk har blitt kommunisert av prosjektlederen. På denne måten kan kontrabeskjeden oppstå på bakgrunn av den enkelte ansatts misforståelse.

4.8 En typisk uke sivilt ansatte (som et resultat av kommunikasjon)

Respondentene blant de sivilt ansatte var samkjørte i sin oppfatning av hva en typisk uke innebar.

Svarene på «*Hva preger en typisk arbeidsuke for deg?*» var:

Respondent 8 (Sivilt ansatt)	Respondent 9 (Sivilt ansatt)	Respondent 10 (Sivilt ansatt)
Møter med prosjektteamet og interessenter	Møter	Møter
Administrasjon	Avklaringer med ledelsen	Avklaringer med ledelse og interessenter
Søk etter informasjon	Byråkrati	Byråkrati

Samtlige respondenter fremmet «*møter*» som noe sentralt i deres arbeidshverdag. Videre var «*avklaringer med ledelsen*», «*avklaringer med ledelse og interessenter*» og «*byråkrati*» vanlig i deres arbeidshverdag. Kun en av tre respondenter fremmet «*kontrabeskjeder*» som et vanlig problem.

«Respondent 9» fremmer møter som en stor del av arbeidshverdagen, men at dette samtidig er en viktig arena for å kommunisere ut viktige meldinger, og ellers få en «*fot i bakken*» når det kommer til ansattes fremgang og forståelse.

«Respondent 10» fremmer «avklaringer med ledelse og interessenter», og påpeker videre at «det er litt byråkratisk til tider, og rolleavklaringene kan til tider være vage. Dette gjør at jeg ikke helt kan stole på all informasjon som florerer på arbeidsplassen. Dette kontres med avklaringer med prosjektledelsen og interessentene, da det er vanskelig å ta egne avgjørelser basert på kommunikasjonen som finnes i organisasjonen».

Både «Respondent 9» og «Respondent 10» tok opp «byråkrati» som et friksjonsmoment i arbeidshverdagen. «Respondent 9» konkretiserer svaret med å si at «til tider har vi ikke det vi trenger for å ta egne beslutninger. Om vi avklarer noe i vårt eget møte må det gå opp i linjene til sjefene som sitter med beslutningsmyndigheten. Det kan være utfordrende å få kommunisert hva vi faktisk mener, og samtidig få informasjon i retur som gjør oss i stand til å gå videre. I tillegg foregår mye av kommunikasjonen via epost eller Teams, noe som gjør at det blir sendt oppklarende spørsmål frem og tilbake. Dette er tidkrevende».

4.9 Tiltak militære ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter

Begge offiserene var samstemte i sin holdning og forventning rundt hva som skal til for å sikre god kommunikasjon i prosjekter.

Respondent 1 (Militær leder)	Respondent 2 (Militær leder)
Fokuserer på tydelighet, både fra ledelsen og ned, men også nedenfra og opp	Fokus på tydelighet
Trygge rammer (stor takhøyde)	Verifisere én samlet forståelse
Tilbakemeldinger underveis, men også mer omfattende tilbakemeldingsseanser i intervaller	Tilbakemeldingskultur

I de utdypende forklaringene ser man raskt at tydelighet er viktig for å unngå misforståelser. «Respondent 1» utdyper at «det å gå rundt grøten fungerer ikke når tiden og ressursene er knappe». «Respondent 2» utdyper at «tydelighet er nøkkelen når man ønsker å unngå misforståelser. Dette gjelder begge veier».

Det er stor takhøyde i organisasjonen, og det er forventet at man er ærlige og transparente. Jeg er direkte med mine ansatte, og de er direkte med meg. På denne måten får vi kommunisert det sentrale i hver eneste problemstilling, og vi minsker sjansen for å misforstå hverandre».

«Respondent 2» utdyper videre viktigheten av å «verifisere én samlet forståelse». Dette gjøres ved å «lese tilbake» det som har blitt sagt gjennom tett oppfølging. «Når jeg har hatt et møte tar jeg enten tilbakelesningen direkte, eller så oppsøker jeg de ansatte fysisk i ettertid. Sistnevnte taktikk har vist seg å være mest hensiktsmessig, grunnet de ansatte har fått tid til å reflektere rundt hensikt, intensjon, mål og fremgangsmåte. Dette krever at jeg prioriterer å fysisk omgås mine ansatte, men det er alltid verdt det».

Begge respondentene fremmer «tilbakemeldinger» som et viktig attributt, og dette mener de er med på å skape stor takhøyde og forståelse innad i prosjektteamet. «Respondent 2» utdyper svaret gjennom å påpeke hvordan tilbakemeldinger er med på å forme henne som prosjektleder, samtidig som tilbakemeldingene gir grunnlag for videre refleksjon. Samtidig påpeker hun hvordan tilbakemeldingene øker tilliten og takhøyden i teamet, samtidig som tilbakemeldinger fungerer som et utmerket kompetansebyggende verktøy. Respondenten utdyper at «tilbakemeldinger tar tid, men det er verdt å bruke tid på. Kontoret er bevisst plassert blant mine ansatte, noe som gjør at de enkelt kan komme til meg om det skulle være noe. Det å lede fra front kan du ikke gjøre gjemt bak en pult på separat kontor langt borte fra kollegaene dine. For å lære og forstå må du bruke tid ute hos de ansatte, og ta en skikkelig temperatursjekk ved jevne mellomrom».

4.10 Tiltak sivile ledere gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter

De sivile lederne fremmet attributter som omhandlet mål og hensikt, forventninger, tillit og risikoer.

Respondent 3 (Sivil leder)	Respondent 4 (Sivil leder)
«Kommunisere tillit». Får jobbe selvstendig.	Transparent tilnærming
Repetere mål og hensikt	Kommunisere mål og hensikt
Kommunisere forventninger	Kommunisere risikoer
Møter	Møter

«Respondent 3» mener at «*det er viktig å kommunisere tillit*». Videre påpeker han at «*det jeg mener her er å kommunisere «jeg stoler på deg, hører jeg ikke noe så er alt bra*». De ansatte må få rom til å benytte det jeg har kommunisert selvstendig». «Respondent 3» nevnte også at han som leder bidrar med god kommunikasjon gjennom å «*repetere mål og hensikt*».

Videre påpeker respondenten «*kommunisere forventninger*», noe han mener potensielt kan være farlig. «*Noen sier at man ikke skal kommunisere forventninger siden det er så lett å bomme, men jeg synes det er en god ting. Da kan man ta tak i ting om handlinger og tanker ikke matcher forventningene. Det som er viktig her er at jeg som leder tar tak om jeg mener forventningene er feil, eller jeg ser at ansatte ikke leverer i henhold til forventningene*».

«Respondent 4» fremmet «*kommunisere risikoer*» som et viktig attributt for å oppnå god kommunikasjon i prosjektet. Hun utdyper at «*gjennom risikoer har vi noe å forholde oss til. Jeg kommuniserer alltid risikoen til mine ansatte, og på denne måten har de viktige elementer å forholde seg til når de skal ta egne beslutninger. Et bevist risikofokus gir også mine ansatte muligheten til å kommunisere mer effektivt til meg, da de ukentlig kan gi meg innspill på hvordan de mener vi skal fortsette å minske risikoene i tiden fremover*».

Begge respondentene fremmet viktigheten av å kommunisere og repetere mål og hensikt. «Respondent 4» sier at «*dette er sentralt for å skape forståelse i gruppen. Om de vet hva hensikten og intensjonen er, så øker ikke det bare sannsynligheten for at kommunikasjonen blant prosjektmedlemmene øker, det fører også til at informasjonen som florerer er riktig. Om person A har oppfattet hensikt og intensjon som X, mens person B har oppfattet hensikt og intensjon som Y, da har vi et problem. Dette skaper misforståelser, usikkerhet og feil*».

4.11 Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter for militære ledere

Det var flere faktorer som gjør det vanskelig for militære ledere å opprettholde god kommunikasjon blant prosjektteamet.

Respondent 1 (Militær leder)	Respondent 2 (Militær leder)
Ansatte har dårlige forutsetninger for selvstendig jobbing	Om min nærmeste sjef er fraværende
Dårlig samhold i gruppen	Dårlig samhold
Uenighet og mistillit i gruppen	Lite tillit i gruppen

«Respondent 1» sier at «*ansatte som har dårlige forutsetninger for å jobbe selvstendig sinker fremgangen. Dette kan være manglende erfaring eller forståelse/enighet for det vi skal oppnå, noe som kan gjøre det utfordrende for meg som sjef. Dette er tidkrevende for min del, og jeg må hele tiden finne momenter og faktorer som virker forståelige og motiverende for den ansatte*».

Begge respondentene fremmer «*dårlig samhold*» og «*uenighet og lite tillit i gruppen*» som en faktor som gjør det vanskelig for dem å opprettholde god kommunikasjon i gruppen.

«Respondent 2» utdyper svaret med følgende:

«Dårlig samhold og lite tillit i gruppen gjør det vanskelig for meg som sjef å skape moment i fremdriften. Det gjør det også vanskelig for meg å opprettholde god kommunikasjon i prosjektet da lite tillit resulterer i mindre involvering blant de ansatte, både opp til meg, men også blant teamet. Om de ikke stoler på hverandre så deler de ikke informasjon, ei heller tilbakemeldinger. Om ikke informasjon og tilbakemeldinger florerer i gruppen vil både prosjektet stagnere, men også kompetansen og utviklingen til den enkelte ansatt.»

«Respondent 1» utdyper «*uenighet og mistillit i gruppen*» som «*en hemmende faktor i prosjektgjennomføringen*». Uenigheten skaper friksjon og gnisninger blant medlemmene, noe som gjør at de er mindre motiverte til å spille hverandre god gjennom å dele kritisk informasjon og tilbakemeldinger. Manglende informasjon skaper en «ond sirkel» hvor mindre informasjon utgjør mindre forståelse, mindre involvering, senket motivasjon og økt grad av uenighet og mistillit.

4.12 Faktorer som vanskeliggjør jobben med å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter for sivile ledere

Sivile ledere trekker frem for mye informasjon, friksjon, antakelser og konflikter som sentrale faktorer.

Respondent 3 (Sivil leder)	Respondent 4 (Sivil leder)
Når jeg har for mye å si	Om det er uenigheter mellom meg og gruppen
Når ting går galt, trådstyrer	Sterke personligheter blant ansatte
Antakelser om ansattes forståelse	Konflikter

«Respondent 3» fremmer spesielt «*antakelser om ansattes forståelse*» som en sentral faktor:

«Når jeg antar at folk forstår det jeg kommuniserer kan ting gå skeis. Ansatte sitter med ulik kompetanse og erfaring, noe som gjør at de kan tolke min informasjon annerledes enn det som initialt er tiltenkt. Det å blindt anta at de forstår hensikten på samme måte som meg er farlig, og det kan skape feil og friksjon senere i gjennomførelsen».

«Respondent 3» fremmer spesielt «*sterke personligheter blant ansatte*» og «*konflikter*».

«Sterke personligheter blant ansatte gjør at jeg noen gang kan utsette å gi de direkte føringer eller tilbakemeldinger, samtidig som det kan være ubehagelig å kommunisere forventninger. Disse ansatte kan også ha en tendens til å vri min intensjon til andre ansatte, da de har en høy status i gruppen. Videre kan konflikter øke ubehaget med å være sterk og tydelig som sjef. Konflikter er også hemmende innad i gruppen, da kommunikasjonflyten har en tendens til å kuttes».

4.13 Militære ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring

De militære lederne hadde et svært reflektert forhold til deres tilnærming. Svarene omfatter omfattende refleksjoner, fokus på tilbakemeldinger og evalueringer etter prosjektgjennomføring.

Respondent 1 (Militær leder)	Respondent 2 (Militær leder)
Skriver ned lærdommer etter hvert kvartal	Skriver ned lærdommer etterhvert som de kommer. Setter av tid til å reflektere rundt disse ved jevne mellomrom.
Hyppige tilbakemeldinger underveis	Hyppige tilbakemeldinger
Omfattende evaluering etter prosjektgjennomføring	Omfattende evaluering etter prosjektgjennomføring

«Respondent 1» påpeker viktigheten av å notere ned læring underveis, for deretter å gå igjennom disse samlet etter hvert kvartal. Denne læringen kommer stort sett til syne under tilbakemeldingsseanser med sine ansatte, og øvrige tilbakemeldinger som kommer i løpet av prosjektgjennomføringen.

«Tilbakemeldingene er viktige, for det er der jeg får informasjon rundt hva mine ansatte faktisk ønsker. I tillegg prioriterer jeg å bruke tid på egenutvikling, da det gjør meg mer effektiv som prosjektleder videre i prosjektfasene. Samlet går jeg igjennom alt fra A-B etter endt prosjekt, hvor jeg blant annet fokuserer mye på hvordan kommunikasjonen min fremsto, og hvordan den ble forstått av mine ansatte».

«Respondent 2» hadde også mye av den samme tilnærmingen, der kontinuerlig forbedring var nøkkelordet. Lederen påpekte at *«skal du forbedre kommunikasjonen din som leder er du nødt til å prioritere egentid. Du må hele tiden gå i dybden på hvordan du fremstår og hvordan kommunikasjonen mottas og tolkes.*

I prosjekter og arbeidshverdagen ellers er det ikke tid til slikt, men jeg har bevisst kuttet enkelte elementer fra min arbeidshverdag slik at jeg får muligheten til det. Ja, kanskje jeg ikke får deltatt på alle ledermøtene den dagen, men organisasjonen gagnes positivt i lengden av at jeg setter av tid til å utvikle meg som prosjektleder».

4.14 Sivile ledere sin evne og vilje til å reflektere rundt kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring

De sivile lederne hadde to ulike tilnærminger til spørsmålet.

Respondent 3 (Sivil leder)	Respondent 4 (Sivil leder)
Reflekterer daglig over hvordan jeg kommuniserer	Tenker over hvordan kommunikasjonen blir mottatt
Reflekterer over egen fremtreden før, under og etter gjennomføring	Setter ikke av egentid etter prosjekt, men reflekterer fortløpende
Reflekterer over kommunikasjon utenfor prosjektet	Gjør meg opp en tanke før prosjektstart over hvordan jeg vil fremstå, og hva som har fungert/ ikke fungert tidligere

«Respondent 3» var mer bevisst på viktigheten av refleksjoner. Lederen reflekterte daglig over hvordan kommunikasjonen ble oppfattet, og hadde også et reflektert forhold til kommunikasjon både før, under- og etter prosjektgjennomføring. I tillegg var lederen opptatt av å være bevisst egen kommunikasjon og fremferd utenfor prosjektet.

«Jeg reflekterer over ting jeg kommuniserer, også utenfor eget prosjekt. Som en leder i virksomheten er jeg ikke bare leder for de som er mitt ansvar, jeg er også en ambassadør for resten av ledergruppen. Jeg er i tillegg en lederskikkelse i landskapet, og min oppførsel og kommunikasjon antar jeg vil påvirke kulturen på godt og vondt».

«Respondent 4» hadde en mer avslappet holdning til egenrefleksjon, men var bevisst over hvordan kommunikasjonen blir mottatt av prosjektteamet. Lederen setter ikke av egentid til refleksjon, men tar dette fortløpende under prosjektgjennomføringen.

«Før prosjektstart tenker jeg over hvordan jeg vil fremstå, og hva som har fungert/ikke fungert tidligere. Jeg kjenner mine ansatte såpass godt, og de kjenner meg, så vi har funnet et mønster som fungerer fint for oss».

4.15 Militære ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter

De militære lederne hadde mye fokus på tydelighet, forventningsavklaringer, verifisere forståelse og fysisk tilstedeværelse.

Respondent 1 (Militær leder)	Respondent 2 (Militær leder)
Tydelighet i alle ledd	Tydelighet
Forventningsavklaringer, både ned til ansatte, men også fra dem og opp til meg	Forventningsavklaringer
Stille krav til kommunikasjonen, både fra meg og ned, men også fra ansatte og opp.	Åpen dialog, tilbakemeldinger og påfølgende stor takhøyde i organisasjonen
Lese tilbake informasjon	Tid til egenrefleksjon
Gi klare tilbakemeldinger om involverte ikke leverer på det du forventer	Kommunisere hensikt og intensjon
Fysisk tilstedeværelse	Prioritere fysisk tilstedeværelse

«Respondent 1» fremmet «*tydelighet*» og «*forventningsavklaringer*» som to viktige attributter. I tillegg ble stor takhøyde og tillitt tatt opp som en suksessfaktor for effektiv og riktig informasjonsflyt.

Lederen påpekte at «*tydelighet står sentralt for meg. Jeg kan ikke gå rundt grøten, og mine ansatte må ha tillit til at jeg kommuniserer det som faktisk er situasjonen.*»

I tillegg setter jeg strenge krav til mine ansatte, og jeg vet at de gjør det tilbake igjen. Dette forholdet er ikke unikt i Forsvaret, men det tar tid å bygge opp».

Videre går lederen inn på hvordan fysisk tilstedeværelse og tilbakemeldinger er sentrale brikker for å fostre tillit, forståelse, samhold og effektivitet:

«Jeg leder fra front, og det gjør du ikke bak egen pult, eller gjemt på et møterom blant ledelsen. Det gjør du blant dine ansatte. «Fremst blant likemenn» er et sitat som brukes hyppig i Forsvaret, og det beskriver min tilnærming på en god måte. For å måle fremgang og forståelse må jeg være til stede. For å spre forståelse må jeg være til stede. Kommunikasjon blir ikke løst med en epost, du må ut og møte folk».

«Respondent 2» hadde mange av de samme holdningene, og hadde spesielt fokus på «stor takhøyde» og «fysisk tilstedeværelse». Lederen påpeker hvordan en hektisk hverdag gjør det vanskeligere å møte de ansatte, men at hun enkelt kan prioritere håndfaste oppgaver i prosjektet. Dette hjemler hun i behovet for å møte sine ansatte, og behovet for å kommunisere direkte med dem.

4.16 Sivile ledere sine viktigste attributter for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter

De sivile lederne hadde fokus på å kommunisere rammer og roller, samt bli enige med de ansatte om hvordan man ønsket å jobbe fremover.

Respondent 3 (Sivil leder)	Respondent 4 (Sivil leder)
Kommunisere hva vi skal gjøre og hvorfor vi skal gjøre det	Kommunisere hensikt
Kommunisere begrensninger	Forventningsavklaringer
Avklare roller innad i teamet	Lese tilbake informasjon til avsender
Bli enige om samarbeidsmetoder i teamet (rapporteringer, møtestruktur)	Møtestruktur

«Respondent 3» påpekte viktigheten av å kommunisere hva man skal gjøre, og hvorfor vi skal gjøre det. I tillegg ble viktigheten av å kommunisere begrensninger viktig.

«De ansatte må vite hva vi skal, og hvorfor vi skal gjøre det. På denne måten skaper vi grunnlaget for en helhetlig forståelse for oppgaven».

«..de ansatte må også ha en forståelse for begrensningene. Som tidligere nevnt må de vite hensikten bak det vi gjør. Om de i tillegg har et bilde på hvilke begrensninger som finnes øker sannsynligheten for at de kan ta egne avgjørelser, samtidig som de får muligheten til å kommunisere faktorer som faktisk er sentrale og viktige til resten av teamet».

5. Diskusjon

5.1 Hvordan påvirker kommunikasjon effektivitet?

Samhandling er en betegnelse på samspill eller interaksjon mellom to eller flere parter (Haugseth, 2018), og denne samhandlingen er i en eller annen form knyttet til kommunikasjon. God samhandling krever god kommunikasjon, og kommunikasjon er derfor sentralt for å øke effektiviteten til ansatte i organisasjonen. Suksesskriteriet er at kommunikasjonen tilpasses organisasjonskulturen slik at kommunikasjonen blir gjennomført på en måte som er gjenkjennbar og akseptert av mottakeren. Ser man tilbake på kommunikasjonsprosessen så ser man hvordan budskapet kan bli forvrengt av støy, noe som gjør at det stilles strenge krav til kodingen og mediet for avsender (Dahl & Baker, 2020). Forståelig informasjon er livsviktig for å sikre fremdrift i prosjekter. Ansatte trenger informasjon for å kunne ta avgjørelser, og avgjørelser må tas hurtig og korrekt for å sikre suksess og effektivitet.

5.1.1 Hvordan påvirker kommunikasjon effektiviteten til Forsvarsansatte?

Forsvaret sine ledere er dyktige og svært bevisste på dette, og offiserene evner å bryte ned informasjon slik at den er relevant til den enkelte fagspesialist. Resultatet av dette er ansatte på lavere nivåer med beslutningsmyndighet og beslutningsgrunnlag, slik at avgjørelser kan bli tatt på lavere nivåer med en høyere frekvens (Bergh, 2022).

En offiser uttalte at «informasjonen jeg får fra min sjef må deles opp i mindre biter. Jeg må avdekke hvilke avdelinger som trenger hvilken informasjon. På denne måten sikrer jeg at informasjonen er relevant for mottaker. I tillegg er jeg nøye på å være transparent, da jeg tror at ansatte som sitter med «hele bildet» har bedre forutsetninger for å kunne plassere sine egne brikker i puslespillet enn det jeg har. Det er de som vet hva som kreves».

Dette reflekterer forsvarets oppdragsbaserte ledelse som omhandler desentralisert ledelse (Bergh, 2022). Ansatte på lavere nivåer har friheten til å ta beslutninger forankret i sjefens intensjon, noe som krever mye informasjon og tillit. I intervjuene ser man at det er stor tillit mellom sjef og ansatt i Forsvaret, noe som resulterer i at informasjon kommuniseres fortløpende mellom partene.

En Forsvarsansatt påpekte at «mangel på informasjon påvirker min evne til å opprettholde tempo og situasjonsforståelse i prosjektet. Om jeg mister situasjonsforståelsen mister jeg samtidig selvtilliten. Resultatet er at jeg ikke tør å ta avgjørelser på egenhånd, og da synker tempoet».

En annen ansatt påpeker at «mangel på informasjon har store konsekvenser i vår avdeling. Om sjefen ikke er transparent og til stede fysisk går prosjektet mindre effektivt. Det oppstår friksjon, og oppgaver som normalt tar 15 minutter tar plutselig en time. Ansatte sitter også da ofte med ulik oppfatning av intensjonen, noe som skaper misnøye og usikkerhet da alle fagspesialistene drar i hver sin retning. Det blir dårlig stemning, rett og slett».

Spesielt for Forsvaret er eierskapet til de ansatte. Ut fra intervjuene oppdager man fort deres motivasjon, ærekjærhet og vilje til å lykkes. De har klare meninger om hva som skal til for å nå sjefens intensjoner og målsetninger, samtidig som de har bevisste tanker rundt hva de trenger av informasjon for å lykkes med dette. Dette, kombinert med høy tillit og stor takhøyde fra lederens side gjør at kommunikasjonen spiller en sentral rolle for deres evne til å øke effektiviteten.

Under dybdeintervjuene var det fem attributter som fremsto som svært viktige for de militært ansatte:

1. Tydelighet
2. Åpenhet
3. Toveiskommunikasjon
4. Fysisk kommunikasjon
5. Konkret

Tydelighet og åpenhet er to attributter som reflekterer Forsvarets «oppdragsbaserte ledelse». Gjennom tydelig og åpen kommunikasjon legger prosjektlederne til rette for dialog med sine ansatte. Dette fører til at man får frem alle viktige synspunkter både før, under- og etter prosjektet, som igjen skaper rom for økt situasjonsforståelse. Resultatet er økt effektivitet, da samtlige i organisasjonen har informasjonen som skal til for å ta riktige avgjørelser på alle nivåer.

5.1.2 Hvordan påvirker kommunikasjon effektiviteten til sivilt ansatte?

Teknologien har gjort det lettere for organisasjoner å spre mye informasjon hurtig, men dette er ikke synonymt med effektivitet. Herz og Krezdorn (2021) påpeker hvordan dårlig kommunikasjon kan føre til misforståelser, mindre involvering fra interessenter og økt grad av uforutsette hendelser, noe som spesielt har kommet til syne etter pandemien.

De ansatte i de sivile organisasjonene har et svært bevisst forhold til hvordan de foretrekker å kommunisere på sin arbeidsplass og hvordan dette påvirker deres effektivitet. «Valg av kanaler» ble tatt opp av samtlige respondenter i de sivile organisasjonene, noe som viser hvor mye dette faktisk har å si for forståelse og effektivitet i prosjektgjennomførelsen. De sivilt ansatte er svært bevisst på disse kanalene, og en ansatt sier:

«Kommunikasjon er viktig for effektiviteten, men det fordrer at det kommuniseres ved hjelp av de riktige kanalene. Kanalene må ses opp imot hva en ønsker å kommunisere. Viktige leveranser kan ikke bli formidlet ved bruk av en Teams-melding, disse bør tas fysisk. Oppsummeringen kan heller komme skriftlig i etterkant».

Dette stemmer godt overens med kommunikasjonsprosessen (NDLA, 2020) som påpeker hvordan «valg av kanaler» står sentralt i enhver samhandling. Om avsender velger feil kanal øker sjansen for at budskapet blir vanskelig å forstå for mottakeren. Dette resulterer i minsket forståelse og redusert effektivitet.

Videre nevner sivilt ansatte frustrasjonen som kommer grunnet byråkrati og uklare beslutningslinjer. I intervjuene finner vi ut at dette er resultatet av dårlig kommunikasjon knyttet opp mot de ansattes oppfatning av organisasjonsstrukturen. Da de ansatte ble spurt om hva en typisk uke innebærer ble attributter som «avklaringer med ledelsen», «søk etter informasjon» og «byråkrati» hyppig nevnt. Som vi har sett kan en organisasjonskultur og praktisering av desentralisert ledelse føre til økt effektivitet gjennom hyppigere beslutninger på lavere nivåer (Bergh, 2022). Respondentenes svar stemmer overens med Deter og Edmondson sin teori, der de påpeker at «ansattes oppfatning av organisasjonsstrukturen vil påvirke deres vilje til å uttrykke deres mening. Ansatte vil i mindre grad uttrykke meninger og bekymringer om organisasjonen oppfattes som byråkratisk med et sterkt hierarki» (Deter & Edmondson, 2011).

Denne mangelen på dialog vil føre til færre anbefalinger og mindre kommunikasjon fra fagspesialistene og opp til lederne. Resultatet blir prosjektledere med minsket situasjonsforståelse, samtidig som lederne ikke får den nødvendige informasjonen som kreves for å hurtig endre retning om det kreves. Samtidig vil de ikke motta forbedringsforslag eller bekymringsmeldinger som vil kunne påvirke prosjektets effektivitet.

Et av attributtene som er sentralt for å få til denne type kommunikasjon er tillit, og «tillit» er et fjerde attributt som ble fremmet som viktig for å oppnå økt effektivitet av sivilt ansatte.

En av respondentene påpekte følgende:

«Jeg var i et prosjekt hvor prosjektlederen aktivt individualiserte informasjonen til hver enkelt ansatt. I tillegg var det stor takhøyde og høy tillit, noe som førte til at monologen ble til en dialog. Vi kommuniserte effektivt med hverandre og jeg fikk den nødvendige informasjonen på en forståelig måte. Samtidig turte jeg å luften bekymringer og konstruktive forslag. Dette gjorde at jeg hadde det jeg trengte for å ta selvstendige beslutninger. I tillegg fikk prosjektlederen informasjonen fra «gulvet» som var med på å spille ham god. Dette påvirket effektiviteten i aller høyeste grad».

Tillitt og skreddersydd kommunikasjon fremstår som svært viktig for samtlige respondenter. Under intervjuene kommer det frem at de sivile organisasjonene benytter møter til å kommunisere disse viktige budskap på en forståelig måte. «Fot i bakken» er et begrep som ble hyppig brukt, og det viser igjen hvordan ledelsen har et bevisst forhold til kanalene som blir benyttet.

I rapporten «Hjemme, borte, uavgjort» ser man at hjemmekontor og digitale kommunikasjonsverktøy har blitt tatt i bruk på et hyppigere basis (Regjeringen, 2022). Som vi har sett er respondentene svært bevisst hvilke kanaler som blir benyttet for å kommunisere viktig informasjon, og etter pandemien ser man en økning i bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. En ansatt påpeker at *«den siste tiden har valg av kommunikasjonskanaler blitt mindre viktig, spesielt etter pandemien. Teams blir hyppig og ofte ukritisk benyttet som et middel for kommunikasjon av viktige budskap, noe som går utover forståelsen til de ansatte. Mindre forståelse er også synonymt med flere feil og lavere effektivitet. Oppfølgingen skjer i stor grad gjennom Teams».* Dette stemmer overens med Regjeringen (2022) sin rapport, der muligheten til å se reaksjoner og kroppsspråk kan resultere i misforståelser, usikkerhet og feiltolkninger.

Ved bruk av Teams minsker man muligheten til formell kontakt og relasjonsbygging i prosjektgruppen, noe som fører til at kompliserte temaer kan bli mer krevende å følge opp (DeFillippis et al., 2022).

Samtidig er de sivile organisasjonene jevnt over dyktigere enn Forsvaret på møtekultur og fastsatte holdepunkter. «Fot i bakken» ble ofte nevnt. På faste tidspunkter avholdes statusmøter hvor kommunikasjonen flyter fritt fra prosjektleder og den enkelte ansatt. Disse møtene blir benyttet som en arena for å spre situasjonsforståelse blant prosjektgruppen, og respondentene peker på statusmøtene som en «suksessfaktor» av flere grunner. Disse møtene tilstrebes å bli avholdt fysisk, der en fast agenda og faste rammer preger oppsettet av møtene. Respondentene melder om at møtene fører til økt situasjonsforståelse og hyppigere avklaringer blant prosjektmedlemmene. Samtidig eliminerer disse møtene friksjon og usikkerhet, som igjen øker effektiviteten til hele prosjektgruppen.

5.2 Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjon?

Ansattes motivasjon og trivsel avhenger av effektiv kommunikasjon (Borkowski, 2011), da kommunikasjon er helt essensielt for å oppnå og bygge forhold på arbeidsplassen. Kommunikasjon blir benyttet som et verktøy for å dele ideer, tanker og følelser, og ledere som forstår dette behovet har et godt utgangspunkt for å bygge motivasjon innad i prosjektgruppen gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon har ikke bare stor påvirkning på informasjonsflyten i en organisasjon, men også situasjonsforståelsen (Rajhans, 2009). Økt situasjonsforståelse øker motivasjonen.

5.2.1 Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjonen til militært ansatte?

De militært ansatte nevnte «åpenhet» som et viktig attributt hos en prosjektleder. Det å ha muligheten til å lufte tanker og ideer var svært viktig for dem, noe som stemmer med det Borkowski (2011) skriver om i sin teori.

Respondentene pratet også mye om psykologisk trygghet som en viktig faktor til motivasjon når det kommer til kommunikasjon, noe som stemmer overens med Deter og Edmondson (2011) sin teori.

To av respondentene tok opp hvordan denne manglende psykologiske tryggheten påvirket dem i prosjektsammenheng, og hvordan motivasjonen synker om de ikke har fri kommunikasjonsflyt med personer som innehar myndighet til å ta avgjørelser.

«Kommunikasjonen må gå begge veier. Det må være stor takhøyde, og vi må få lov til å stille krav oppover. Jeg kan ikke jobbe i et miljø hvor vi er redde for å si ifra til sjefen, og vi må tørre å lufte tanker, ideer og bekymringer med en gang. Dette er min måte å spille sjefen god på, og får jeg ikke lov til det synker motivasjonen grunnet en manglende følelse av bidrag».

Videre pratet respondentene om myndighet og ansvar, og deres behov for å ta eierskap til egne oppgaver i prosjektet. Teorien til Dwyer og Ganster (1991) tar for seg myndighet og ansvar, og beskriver hvordan ansatte med tungt eierskap og kontroll over egne oppgaver er bedre på å kommunisere problemstillinger. Dette stemmer overens med respondentenes svar, og dette har stor innvirkning på motivasjonen deres.

Om prosjektlederen er dyktig på å kommunisere intensjon, samtidig som de ansatte får muligheten til å selvstendig finne løsninger øker motivasjonen. Motivasjonen øker da de ansatte har en forventning om at løsninger og tilbakemeldinger blir hørt og tatt høyde for.

«Når jeg vet sjefens intensjon drar jeg av gårde, og jeg venter på at sjefen skal dra i båndet og holde meg igjen. Om prosjektlederen er dyktig på å gi tillit under ansvar, kommuniserer intensjonen på en god måte og samtidig gir meg rom til å løse oppgaven selvstendig øker motivasjonen».

To av respondentene tar også opp «tydelighet» som et viktig kommunikasjonstiltak. Det at prosjektlederen er tydelig minsker sjansen for misforståelser.

Dette øker den generelle situasjonsforståelsen og helhetsoversikten, som igjen påvirker motivasjonen. En av respondentene ga et eksempel på hvordan tydelighet blir fremmet som en motivasjonsøkende faktor:

«Manglende eller uklar kommunikasjon resulterer i at jeg blir mindre effektiv, jeg opplever mer friksjon og enkle oppgaver tar lang tid. I tillegg skaper det rom for misforståelser blant oss fagspesialister, noe som fører til misnøye i gruppen».

5.2.2 Hvordan påvirker kommunikasjon motivasjonen til sivilt ansatte?

De sivile tok opp kommunikasjon som en av de viktigste faktorene for motivasjon. De har et behov for forståelig informasjon for å kunne se helhetsbildet og føle at de mestrer arbeidet.

De ansatte tar alle opp problemstillingen ved «manglende kommunikasjon» og hvordan dette påvirker dem som en del av prosjektteamet. De er også spesielt bevisst på behovene de har for tydelighet, og samtlige respondenter stiller derfor strenge krav til valg av kanaler (Dahl & Baker, 2020). Respondentene tok opp hvordan manglende bevissthet rundt kanaler fører til usikkerhet, som igjen resulterer i mindre motivasjon i arbeidshverdagen. En av respondentene forklarer det som:

«Prosjektledere som ikke er bevisst tid og sted, herunder valg av kanal, har en tendens til å være uklar i sin kommunikasjon. Etter pandemien har det blitt mer digital samhandling på kontoret, noe som gjør at jeg sliter med å få med meg hva som egentlig blir kommunisert. Det er større sjanse for at informasjonen misforstås, som igjen gjør at jeg blir usikker på hva jeg faktisk skal gjøre. Bare det at sjansen er større minsker tilliten til egen forståelse, som påvirker motivasjonen i stor grad».

To av interessentene tar også opp avklaringer med ledelsen som en demotiverende faktor i prosjektet, da dette tar opp mye tid i løpet av en uke.

Dette stemmer overens med teorien til Deter og Edmondson (2011), som påpeker at desto flatere hierarkiet er, desto bedre vil kommunikasjonen flyte. Dette avhenger av organisasjonskultur og struktur, noe som påvirker kommunikasjonsflyten, som igjen påvirker motivasjonen til den enkelte ansatt. En av respondentene beskriver problemstillingen som følgende:

«Prosjektlederen sin rolle er i all hovedsak å tilrettelegge for at vi ansatte har det vi trenger. Da er vi avhengig av at de kommuniserer med oss, og vi er avhengige av at vi får kommunisert med dem. Kommunikasjonen må flyte på tvers av avdelinger og nivåer, men organisasjonsstrukturen oppleves til tider som hierarkisk. Dette fører til at vi ikke alltid får muligheten til å tilegne oss den nødvendige informasjonen. Samtidig får vi ikke luftet meninger og bekymringer i ønsket grad, noe som resulterer i redusert motivasjon».

Samlet spiller kommunikasjon en stor rolle også for de sivilt ansatte når det kommer til motivasjon. Hovedgrunnene er at de ansatte forstår hensikten bak det de gjør, den psykologiske tryggheten øker og de får et klart bilde over hvordan deres bidrag hjelper organisasjonen mot å nå hovedleveransene. Samtidig vil effektiv kommunikasjon hjelpe de ansatte med å forstå hva som forventes av dem, samtidig som kommunikasjon er en påvirkende evne til innovasjon, effektivitet og tilpasningsdyktighet (Rajhans, 2009). Attributter som ifølge de ansatte selv er med på å bygge motivasjon gjennom prosjektgjennomføringen.

5.3 Hvilke forskjeller finner man mellom sivile og militære ledere?

Både de militære og sivile lederne har et reflektert forhold til hva det innebærer å lede prosjekter, men samtidig er det avdekket ulikheter når det kommer til tilnærming og fokusområder.

5.3.1 Tillit og kontroll

Under intervjuene finner vi ut at militære ledere har større fokus på å kommunisere intensjon, for deretter å delegere oppgaver. De militære lederne kommuniserer hovedsakelig gjennom fysiske møter, og legger i stor grad til rette for beslutningstaking på lavere nivåer. Det militære ledere gjør stemmer overens med Forsvaret ledelsesfilosofi, «Oppdragsbasert ledelse» (Bergh, 2022), samtidig som det stemmer overens med teorien til Dwyer og Ganser (1991). Myndighet og ansvar påvirker i hvilken grad den enkelte ansatt har mulighet til å påvirke hva de gjør på jobben, og hvordan de utfører den. Som man har sett vil økt kontroll over egne oppgaver resultere i hyppigere kommunikasjon fra den enkelte ansatte og opp til ledelsen. Dette er mye grunnet de ansattes forventning om at anbefalinger blir hørt. En offiser ga eksempler på hvor fokuset er når det kommer til kommunikasjon i prosjekter:

«Et av mine største fokusområder er tydelighet. Jeg forklarer mine ansatte intensjonen med prosjektet, og gir de noen rammer de må forholde seg til. Deretter er ballen deres. Selv om det er travelt, blir alltid fysisk tilstedeværelse prioritert foran alt annet. Jeg er nødt til å vise ansikt, og kombinert med stor takhøyde legge forholdene til rette for direkte tilbakemeldinger og spørsmål. På denne måten gir jeg mine ansatte rom til å selvstendig finne løsninger, samtidig som jeg har muligheten til å rettlede eller fange opp om vi bommer på intensjonen».

De sivile lederne har også en klar tilnærming når det kommer til hva de gjør for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter. Begge respondentene påpeker viktigheten av å kommunisere mål og hensikt, samtidig som risikoer og forventninger blir formidlet. Svarene de til sivilt ansatte gir et bilde av at dette ikke blir fulgt i like stor grad som de sivile lederne selv oppfatter. De militært ansatte hadde en oppfattelse av prosjekthverdagen som i større grad samsvarer med målene og intensjonene til ledelsen. Dette viser spesielt igjen på hierarkiet i de sivile organisasjonene, der man i noen tilfeller har begrenset med beslutningsmyndighet. En av de sivilt ansatte forklarte fenomenet som:

«Til tider kan det bli litt topptungt, og noen uker går mye av tiden til å vente på avklaringer fra ledelsen».

5.3.2 Hvordan opprettholder lederne god kommunikasjon i prosjekter?

I teorien til Kambil (2015) så fremmes viktigheten av et bevisst forhold til når og hvordan kommunikasjonen skal formidles. I tillegg trekkes kodingen av budskapet frem som en viktig faktor når det kommer til mottakers forståelse.

Etter dybdeintervjuene kommer det frem at de sivile lederne er bedre på møtestruktur og fastsatte holdepunkter sammenlignet med de militære lederne. De sivile lederne har et bevisst forhold til «når» og «hvordan» kommunikasjonen når ut til de ulike målgruppene. I tillegg har de et mer reflektert forhold til «kodingen» for budskapet. Etter intervjuene med de sivile ansatte ser man at dette kan forbedres, da man etter pandemien i større grad har tatt i bruk digitale kommunikasjonsverktøy. Samtidig ser man at digitale plattformer kan være effektive hjelpemidler, noe de sivile lederne i større grad benytter seg av. En av de sivile lederne fremmer det slik:

«Flesteparten av møtene foregår digitalt, noe som øker effektiviteten i organisasjonen. Bare det å slippe å bytte møterom fører til at man sparer tid, og slipper stress».

De militære lederne har en annen tilnærming, der hverdagskommunikasjonen med ansatte på lavere nivåer primært foregår via telefon eller fysisk oppmøte. En offiser forklarer det som:

«... det å vise ansikt er viktig. Det er noe annet å lufte bekymringer og tilbakemeldinger når en ser personen rett foran seg. I tillegg er det lettere å tolke kroppsspråk, og på denne måten fange opp om mottakeren faktisk forstår budskapet».

Det de sivile lederne er også gode på er å ta en «fot i bakken». Respondentene nevner fastsatte holdepunkter utover uken hvor prosjektgruppen får muligheten til å møtes fysisk. Her kan de ansatte forberede seg, samtidig som de får tid til å lufte bekymringer. Dette er ikke praksisen i like stor grad i Forsvaret, der oppfølgingen der fremstår som mer ad hoc.

En av de sivile lederne skiller seg ut med at kommunikasjon blir prioritert i stor grad, da dette blir sett på som en viktig faktor for å oppnå god kommunikasjon. Den andre respondenten var ikke like bevisst sin evne til å kommunisere hyppig nok, noe som reflekterer svarene til de ansatte i prosjektgruppen. Den lederen som var bevisst sitt ansvar forklarer sin tilnærming på følgende måte:

«Jeg prioriterer å kommunisere med mine ansatte. Dette resulterer i mange møter. Det er tross alt ikke jeg som skal løse oppgavene. Jeg skal støtte og bidra slik at de ansatte løser sine».

5.3.3 Hva gjør det vanskelig for lederen å opprettholde god kommunikasjon?

Psykologisk trygghet fremmes som en sentral bit av teorien til Edmondson (1999). De militære lederne har et særdeles reflektert forhold til nettopp dette, der gruppedynamikken blir fremmet som det mest sentrale verktøyet mot effektivitet og motivasjon. De var også bevisst hvordan psykologisk trygghet påvirker kommunikasjon.

En offiser uttalte at *«om det mangler tillit i gruppen er det nesten umulig å kommunisere. Det fører til dårlig samhold, som igjen fører til uenighet og mistillit i gruppen. Da er det vanskelig for meg å kommunisere budskapene mine nedover, og spesielt vanskelig for dem å kommunisere med hverandre».*

De militære ansatte gir svar som i stor grad understreker offiserenes mål og ambisjoner. De melder om godt samhold, stor takhøyde og en forventning om at meninger blir luftet. De melder også om et miljø hvor det er trygt å fremme egne meninger, som igjen minsker sjansen for at ansatte holder tilbake viktig informasjon i frykt for å bli avvist.

Den andre offiseren har også samme tilnærming, og utnevner «dårlig samhold» og «lite tillit i gruppen» som to sentrale faktorer som minsker hennes evne til å opprettholde god kommunikasjon i gruppen.

De sivile lederne hadde andre synspunkter på hva som gjør det vanskelig å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter. Her var fokuset mindre på frihet under ansvar, men mer på å kommunisere forventninger og hensikt, samtidig som møtestruktur ble tatt opp av begge respondentene.

En av de sivile lederne påpeker at *«fastsatte holdepunkter er viktig for å opprettholde god kommunikasjon. Om de ansatte vet at det finnes fastsatte arenaer for å kommunisere bekymringer og løsninger så slapper de mer av. Jeg som prosjektleder ønsker at ansatte skal ha en plass hvor de kan forberede spørsmål, og vite at dette er «deres time». På denne måten senker de skuldrene da de vet at de får mulighet til å lufte tankene sine»*.

Inntrykket er derfor at sivile og militære prosjektledere har en litt ulik tilnærming til hva som kreves for å oppnå god kommunikasjon i prosjekter. De sivile prosjektlederne har et større fokus på rutiner og fastsatte møtepunkter, mens de militære prosjektlederne har mer fokus på gruppedynamikk og samhold.

5.4 Hvilken læring finnes mellom militære og sivile ledere?

I løpet av studien avdekket man opptil flere likheter mellom de militære og sivile lederne. Begge gruppene var veldig bevisste på viktigheten av kommunikasjon, og alle respondentene hadde reflekterte holdninger til deres rolle når det kommer til kommunikasjon i prosjekter.

Selv om begge gruppene nevnte mange av de samme attributtene, var det forskjeller på hvordan disse attributtene ble praktisert under prosjekter. Disse svarene ga derfor et godt bilde på hvilke attributter de sivile og militære prosjektlederne velger å prioritere når de skal kommunisere med sine ansatte.

De sivile og militært ansatte hadde også et sett med behov når det kommer til kommunikasjon. Disse respondentene var samstemte i sine behov, og var i tillegg svært bevisst på hva de trenger for å fungere best mulig i sin stilling.

Behovene til de ansatte sett opp mot ledernes nåværende prioriteringer og kunnskaper har gitt oss muligheten til å avdekke sterke og svake sider i Forsvaret og det sivile. Dette gir rom for læring blant de to ledergruppene.

5.4.1 Hva kan Forsvarets ledere lære av deres sivile lederkollegaer?

Intervjuene avdekket større forskjeller når det kommer til fastsatte holdepunkter, møtekultur og valg av kanaler.

De militære lederne kan med fordel bli bedre på å prioritere fastsatte holdepunkter. De sivile respondentene definerer dette som å ta en «fot i bakken», og dette gjennomføres med en fastsatt serie av møter. De sivilt ansatte sier at dette er en god arena for å motta informasjon fra prosjektleder, samtidig som det er en arena for å kommunisere muligheter, friksjon og spørsmål. Samtlige av de sivilt ansatte tok opp møter som en sentral gjenganger i deres arbeidsuke. Selv om noen møter ble sett på som «tidstyver» ble statusmøtene utelukkende sett på som noe positivt. En av respondentene forklarer statusmøtet som følgende:

«Det å ta en «fot i bakken» ved jevne mellomrom er viktig for min del. Møtene foregår til faste tidspunkter og agendaen er lik. Dette gir meg muligheten til å forberede meg. I tillegg kan jeg senke skuldrene når jeg opplever friksjon, da jeg vet at det kan luftes på onsdag klokken 12:00».

De militære lederne kan også med fordel bli bedre på møtekultur. De sivile respondentene, både ansatte og ledere, var bevisst på viktigheten av møter. I tillegg hadde de et reflektert forhold til hvordan møtene skal settes opp, hva som må forberedes, og eventuelt etterarbeid i etterkant av møtene. Hvert møte skulle ha en hensikt, og møtelederen hadde en viktig oppgave både før og etter fullført møte. En av de sivile prosjektlederne beskriver møtekulturen som følgende:

«Det er viktig å ha en klar agenda for møtene. Møtene må ha en klar hensikt, agenda og struktur. Før møtet må jeg sende ut informasjon om hva agendaen er, og hva de ulike deltakerne skal forberede. Under møtet bør jeg ha en som skriver referat og noterer viktige beslutningspunkter. På slutten av møtet må vi kommunisere ut hvem som skal gjøre hva, og etter møtet bør en oppsummering med diskusjons- og beslutningspunkter som sendes til alle deltakerne. Et bevisst forhold til møtekulturen er det viktigste vi har for å kunne kommunisere effektivt. Hvis ikke blir møtene bare en tidstyv».

Under intervjuene med de militært ansatte ble møter sett på som tidstyver og noe unødvendig. De ansatte liker best å løse oppgaver selvstendig, men savnet i tillegg flere faste holdepunkter. En militært ansatt beskriver møtene som en «tidstyv» og «lite forutsigbart», da de sjelden får noen retningslinjer på hva hensikten og målet med møtet er. Møtene fremstår også som «ustrukturerte», samtidig som «det er vanskelig å tyde hva vi faktisk kom frem til når vi forlater møtet».

5.4.2 Hva kan de sivile lederne lære av deres militære lederkollegaer?

Intervjuene avdekket større forskjeller rundt evnen til å skape dialog gjennom flat struktur, involvering og fysisk oppfølging, samtidig som man fant forskjeller når det kommer til selvutvikling og tilbakemeldinger.

De sivilt ansatte fremmet «byråkrati» og «avklaringer med ledelsen» som sentrale hindre for kommunikasjonsflyt, effektivitet og forståelse i deres prosjekter.

I tillegg kom det frem at de trenger «klare kommunikasjonslinjer», «åpenhet» og «tillit» for å kunne kommunisere mest mulig effektivt. En sivil ansatt uttalte at:

«Avklaringer med ledelsen og interessenter er tidkrevende, og det er flere ledd som må gi tommel opp før jeg tør å gå videre. Noen ganger føler jeg meg litt låst uten rom for å prøve selv. Samtidig oppleves det som frustrerende å måtte lete etter informasjon».

Videre er Forsvarets ledere dyktigere til å følge opp fysisk. De sivile ansatte påpeker at deres ledere er «svært travle», og at de sjelden har tid til å sette seg ned i ro og fred med prosjektgruppen. Offiserene i Forsvaret uttrykker også at de har travle hverdager, men at de ofte nedprioriterer andre oppgaver for å kunne være fysisk til stede med sine ansatte. Dette setter de militært ansatte stor pris på, og det er en fin øvelse for å bryte ned hierarkiet. Dette stemmer overens med Deter og Edmondson (2021) sin teori rundt psykologisk trygghet, topptung ledelse og lederstil. Oppfatningen av hierarkiet blant de militære ansatte endres grunnet offiserenes evne og vilje til å ta initiativ for fysiske, uformelle samtaler med sine underordnede. Dette blir ytterligere forsterket av det faktum at offiserenes kontorer er bevisst samlokalisert med de ansattes kontorer. Deter og Edmondson (2021) påpeker også viktigheten av lederstil, der ledernes fremtreden har en direkte påvirkning på organisasjonskulturen. Lederstilen påvirker i tillegg hvordan man kommuniserer med hverandre. Dette, kombinert med høy psykologisk trygghet øker evnen og viljen til effektiv og åpen kommunikasjon (Edmondson, 1999).

Forsvarets offiserer har også en særegen evne til å prioritere utvikling av både seg selv og sine ansatte. Utviklingen gjennomføres ved en miks av tilbakemeldinger, organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Totalt sett resulterer denne tilnærmingen i høy involvering, mer læring og økt tillit blant hele prosjektgruppen.

Konsekvensen av dette fokuset er en lærende organisasjon som innehar en svært adaptiv tilnærming til kommunikasjon, der kommunikasjonsprosessen diskuteres blant alle nivåer, samtidig som de militære prosjektgruppene benytter tilbakemeldinger for å finjustere måten det kommuniseres på i prosjektet.

Dette stemmer overens med teorien til Bergh (2022), som beskriver hvordan tilbakemeldinger påvirker Forsvarets interne kommunikasjon.

«Inkompetanse som ikke adresseres vil forbli inkompetanse»

-Bergh, 2022

I tillegg støtter dette oppunder teorien til Borkowski (2011) som sier at ansattes motivasjon og trivsel avhenger av effektiv kommunikasjon. Borkowski påpeker hvordan kommunikasjon er essensielt for å bygge tillit på arbeidsplassen, og da spesielt gjennom å dele tanker, ideer og følelser. Han fremhever også hvordan ledere som forstår og prioriterer denne utvekslingen har en bedre evne til å analysere egen kommunikasjonsteknikk. Denne analysen og bevisstheten resulterer i en arbeidsplass som kontinuerlig er ute etter å forbedre kommunikasjonen internt og eksternt.

Videre har man sett at ansattes motivasjon og trivsel avhenger av effektiv kommunikasjon (Borkowski, 2011). En offiser uttalte følgende:

«I min jobb er jeg avhengig av at alle drar i samme retning. Jeg har gjort meg selv tilgjengelig for mine ansatte 24/7 og ønsker at de skal kunne ta opp ting med meg».

I tillegg fremhever en annen offiser hvordan hun reflekterer over egen kommunikasjon både før, under- og etter prosjektgjennomføring:

«Mine kommunikasjonsegenskaper er noe jeg kontinuerlig reflekterer rundt. Jeg prioriterer også å skrive ned lærdommer jeg gjør meg om kommunikasjonen etter hvert kvartal. Hensikten er å hindre at læring går tapt. Dette, kombinert med et stort fokus på tilbakemeldinger underveis gjør at jeg utvikler meg hver eneste dag.

I tillegg kjøres det egne evalueringer med samtlige ansatte hvor vi noterer ned forbedringspotensialer til neste prosjekt».

Denne fremgangen tydeliggjør hvordan offiserer aktivt benytter egenrefleksjon og tilbakemeldinger som verktøy for å utvikle seg selv og sin kommunikasjon, samtidig som de involverer og følger opp at ansatte prioriterer å sette av tid til egenutvikling.

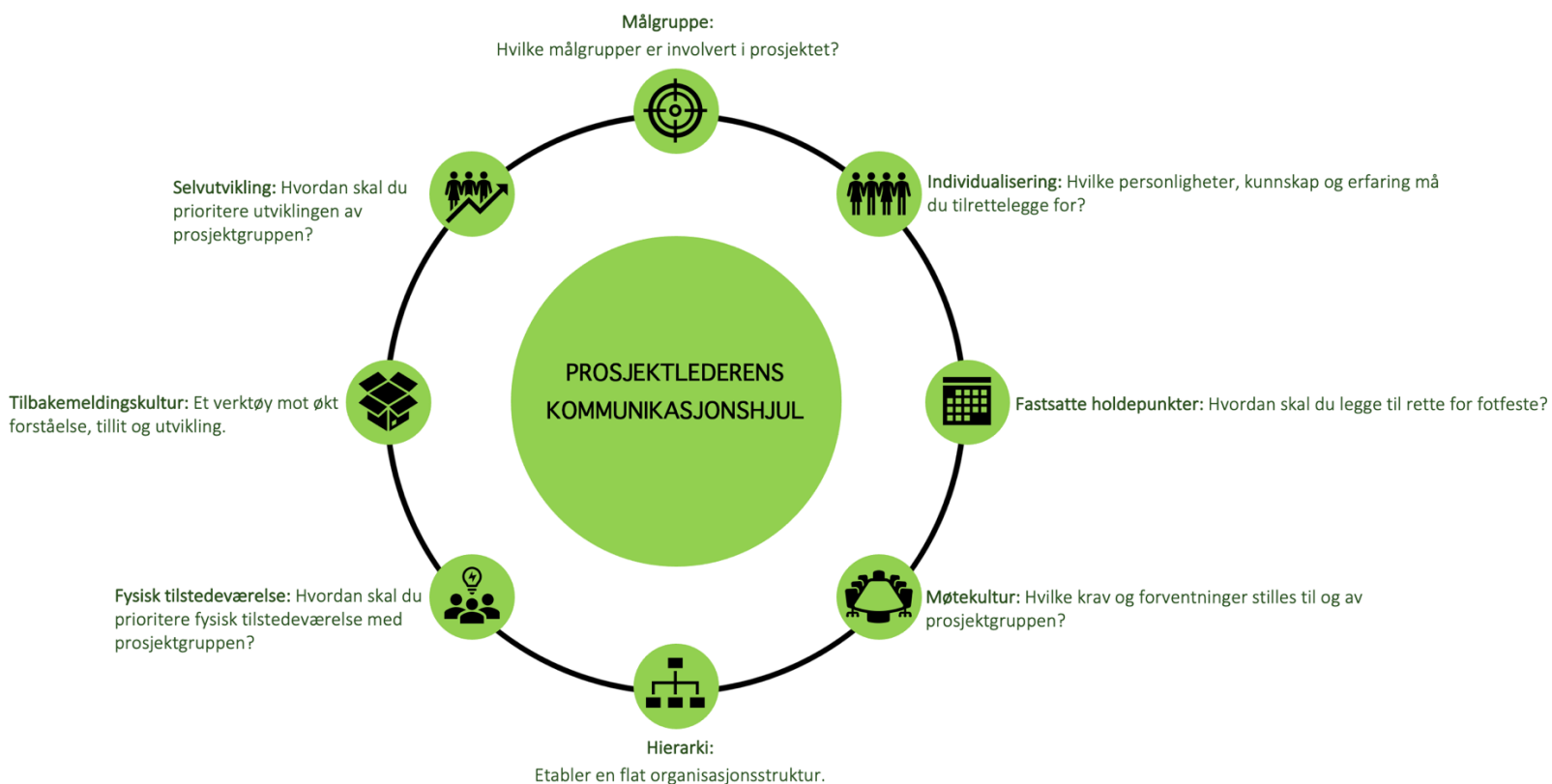
5.5 Hva bør ledere reflektere rundt før, under- og etter et prosjekt?

Som man har sett er det flere faktorer som prosjektledelsen bør reflektere rundt før, under- og etter et prosjekt. Prosjektledelsen har en tendens til å ta kommunikasjonsstrategien for gitt (Kambil, 2015). Grunnen er at prosjektlederne har gjort dette før og har derfor en formening om hva som fungerer. I tillegg kan prosjektledere undergrave arbeidet som kreves for å skape og opprettholde effektiv kommunikasjon i prosjektet, samtidig som det er lett å anta hvilke forventninger de ansatte har når det kommer til kommunikasjon. Dette reflekterer teorien til Kambil (2015), og refleksjon rundt kommunikasjonsstrategien er noe som enhver prosjektleder må ta seriøst.

De sivile og militært ansatte et bevisst forhold til hva de forventer av prosjektledelsen og hva som motiverer og inspirerer dem i deres arbeid. I tillegg kan man se at deres ønsker og behov gjenspeiler teorien som er gjengitt i denne teksten. Svarene de militære og sivile lederne har gitt reflekterer også en god forståelse for teorien, samtidig som svarene fra de ansatte viser at lederne ikke alltid praktiserer denne teorien.

5.6 Prosjektlederens kommunikasjonsjul

For å forenkle prosjektlederens tilnærming til kommunikasjon har jeg utarbeidet «*Prosjektlederens kommunikasjonsjul*». Modellen er utarbeidet fra eksisterende teori og respondentenes svar. Hensikten med modellen er å skape et verktøy for refleksjon som kan benyttes før, under- og etter prosjektet:



Figur 6: Prosjektlederens kommunikasjonsjul

5.6.1 Målgruppe: Hvilke målgrupper er involvert i prosjektet?

Før prosjektet må du definere hvem som er målgruppen og mottakerne i prosjektet (Kambil, 2015). Hver prosjektleveranse kan ha ulike målgrupper, og disse må avdekkes. Ved å gjøre dette har du en klar oversikt over alle interessentene som har leveranser for at prosjektets overordnede mål skal bli nådd.

5.6.2 Individualisering: Hvilke personligheter, kunnskap og erfaring må du tilrettelegge for?

Prosjektgruppen inneholder ofte målgrupper som alle krever ulik informasjon. Som prosjektleder må du individualisere og legge til rette for at kommunikasjonen er tilpasset disse ulike målgruppene (Kambil, 2015). På denne måten vil du øke sjansen for at budskapene dine er kodet på en måte som er forståelig for mottaker.

5.6.3 Fastsatte holdepunkter: Hvordan skal du legge til rette for fotfeste?

Før prosjektstart bør du som prosjektleder fastsette en møtestruktur i samråd med de ansatte. Hensikten er å definere når og hvordan kommunikasjon skal formidles. Fastsatte holdepunkter er et tiltak som får ansatte til å senke skuldrene, samtidig som det gir en økt følelse av trygghet til alle involverte. Fastsatte holdepunkter gjør ansatte trygge på at det finnes en arena hvor de kan lufte spørsmål og bekymringer, samtidig som det er en mulighet for å formidle status på prosjektet som en helhet.

5.6.4 Møtekultur: Hvilke krav og forventninger stilles til og av prosjektgruppen?

Definer spilleregler i samråd med de ansatte. Ved å definere hva som forventes og hvordan møtet skal bygges opp skaper du en felles forståelse for intensjon og hensikt. Dette vil gjøre at både de fastsatte holdepunktene og oppdukkende møter bidrar til økt forståelse og involvering blant prosjektgruppen.

5.6.5 Hierarki: Etabler en flat organisasjonsstruktur.

En flat organisasjonsstruktur øker kommunikasjonsflyten, og det fører til økt åpenhet og involvering (Deter & Edmondson, 2011). Om prosjektgruppen samtidig klarer å legge til rette for psykologisk trygghet vil man oppnå et miljø hvor informasjon og tilbakemeldinger deles fortløpende.

5.6.6 Fysisk tilstedeværelse: Hvordan skal du prioriterer fysisk tilstedeværelse med prosjektgruppen?

Det å lede fra front og vise ansikt skaper trygghet blant prosjektgruppen. Tilstedeværelse skaper tillit, og tillit skaper dialog. Samtidig vil en aktiv tilstedeværelse føre til at prosjektleder enklere kan fange opp uenigheter, usikkerhet og misforståelser blant prosjektgruppen.

5.6.7 Tilbakemeldingskultur: Et verktøy mot økt forståelse, tillit og utvikling.

Tilbakemeldinger er et sentralt verktøy for økt forståelse, tillit og utvikling (Bergh, 2022). Gjennom fastsatte tilbakemeldingsseanser vil man kunne spille hverandre gode gjennom konstruktive og positive tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger skaper tettere relasjoner innad i prosjektgruppen, samtidig som det legger til rette for kontinuerlig læring.

5.6.8 Selvutvikling: Hvordan skal du prioritere utviklingen av prosjektgruppen?

Kontinuerlig forbedring er noe som ofte blir nedprioritert i hektiske hverdager. Det å sette av faste holdepunkter for egenrefleksjon og selvutvikling vil skape ansatte og prosjektledere som er mer effektive i sine fremtidige leveranser. Tilbakemeldingsseanser spiller en avgjørende rolle i å skape en arena hvor viktige meninger og anbefalinger kan deles (Polden, 2021). Dette åpner opp for en kontinuerlig læringsprosess som over tid vil bidra til å utvikle et mer effektivt prosjektteam.

5.7 Oppgavens bidrag til teori og praksis

5.7.1 Oppgavens bidrag

Oppgavens bidrag omfatter primært fem områder:

1. Teori om kommunikasjon.
2. Ansattes forventninger.
3. Ledernes forventninger og etterlevelse.
4. Hvilken læring som finnes mellom sivile og militære ledere.

5.7.1.1 Teori om kommunikasjon

Oppgaven fremmer hvordan kommunikasjon kan legge til rette for økt samarbeid, tillit og effektivitet. Teorien som fremmes legger også grunnlaget for å forstå hvordan kommunikasjon også kan være en årsak til misforståelser, lavere effektivitet og lavere trivsel. Det å forstå hvordan kommunikasjon har potensialet til å bli forvrengt eller misforstått er også sentralt for enhver prosjektleder, samtidig som kommunikasjon er en av de mest sentrale faktorene prosjektlederen må ta høyde for både før, under- og etter prosjektgjennomføring. På tross av dette har teorien avdekket at ledere har en tendens til å nedprioritere kommunikasjonsstrategien da de ofte handler ut ifra erfaring og intuisjon. Uten en håndfast og reflektert kommunikasjonsstrategi kan man risikere å ikke møte forventningene til de ulike målgruppene i prosjektet, noe som også reflekteres av de ansatte respondentenes tilbakemeldinger.

5.7.1.2 Ansattes forventninger

Oppgaven avdekker også hvilke forventninger de ansatte har. Fysisk kommunikasjon og tilstedeværelse, tydelighet, mindre byråkrati, tillit og fastsatte holdepunkter er blant attributtene som fremmes som sentrale forventninger av de ansatte. Oppgaven gjør det også klart hvordan en eventuell oppfylling av disse forventningene vil ha en positiv effekt på ansattes motivasjon, effektivitet og eierskap til prosjektet.

5.7.1.3 Ledernes forventinger og etterlevelse

Oppgaven bidrar med en tydelig fremstilling av hva lederne i Forsvaret og de sivile organisasjonene forventer at de ansatte ønsker seg. Det finnes en rød tråd når det kommer til hva lederne velger å fokusere på for å etterleve de ansattes forventninger, og disse tiltakene treffer i stor grad forventningene til de ansatte. Samtidig ser man at lederne har forbedringspotensialet når det kommer til byråkrati og fysisk tilstedeværelse. Gjennom en sammenligning av svarene fra de ansatte og deres ledere ser man også at kontrabeskjeder, søk etter informasjon og byråkrati er noe som preger de ansattes arbeidshverdag. Dette er et symptom på dårlig kommunikasjonsflyt, samtidig som det reflekterer ledernes manglende bevissthet rundt fastsetting av en klar kommunikasjonsstrategi i forkant av prosjektet.

5.7.1.4 Læring mellom sivile og militære ledere

De sivile og militære lederne hadde begge kvaliteter som stemte overens med hverandre. Samtidig avdekket oppgaven at det finnes større forskjeller mellom disse to ledertypene, og sett opp mot forventningene og behovene til de ansatte fikk vi avklart hvilke områder de sivile og militære lederne kan ta lærdom fra hverandre på.

De militære lederne kan med fordel ta læring av de sivile lederne når det kommer til å fastsette holdepunkter, en bedre møtekultur og mer bevisst valg av kanaler. De militært ansatte jobbet svært selvstendig, men de hadde også et behov for fastsatte holdepunkter hvor de får muligheten til å diskutere friksjonsområder og muligheter samtidig som de fikk samlet informasjon fra ledelsen. Denne mangelen på møter har også gått utover møtekulturen, der det ikke blir satt store krav til forberedelser fra de ansatte sin side, ei heller struktur på selve møtet. Det de ansatte savnet var en fast mal og intervall på infomøter slik at de har bedre forutsetninger for å forberede seg til møtet i forkant, samt økte muligheter for å gå fra møtet med konkrete leveranser.

Dette reflekterer også hvordan de militære lederne bør fokusere mer på valg av kanaler, da det meste av kommunikasjonen blir tatt med sporadisk fysisk oppfølging.

De sivile lederne kan med fordel minske byråkratiet, øke den fysiske oppfølgingen og samtidig ha et større fokus på selvutvikling og tilbakemeldinger. Byråkrati ble fremmet som noe frustrerende og tidskrevende, og de ansatte ga uttrykk for at dette hemmer deres evne til å selvstendig ta avgjørelser. Samtidig påpeker de ansatte at de savner den fysiske oppfølgingen og tilstedeværelsen fra sine ledere, spesielt med tanke på raske avklaringer og statusoppdateringer. Videre ser man at de militære lederne har et mye større fokus på selvutvikling og tilbakemeldinger, selv om det kan være tidkrevende. Gevinsten er at prosjektgruppen øker tilliten og får muligheten til å justere fremgangsmåte fortløpende, samtidig som de øker kompetansen til fremtidige prosjekter. Refleksjon og selvutvikling har en tendens til å tape mot prioriteringen til prosjektrelaterte oppgaver i de sivile organisasjonene, og dette påvirker motivasjon, utvikling og effektivitet på en negativ måte.

5.7.2 Prosjektlederens kommunikasjonshjul

I tillegg bidrar oppgaven med et kommunikasjonshjul til prosjektlederne som vil være en god ressurs både før, under- og etter prosjektgjennomføring. Hensikten med modellen er å visualisere hvordan kommunikasjon påvirker motivasjon, effektivitet og kontinuerlig forbedring. Samtidig visualiserer den at kommunikasjon er noe man må reflektere rundt og ta stilling til på en kontinuerlig basis.

Modellen er tiltenkt å være et refleksjons- og kartleggingsverktøy for prosjektlederen og prosjektgruppen. Målet er å skape en plattform for refleksjon og kartlegging av fremgangs- og friksjonsområder både før, under- og etter prosjektgjennomføring. Modellen demonstrerer hvordan kommunikasjonen i prosjekter er noe man kontinuerlig må reflektere over. Modellen gjør det enklere å tilegne seg et klart bilde over hvem som er involvert og hvilke forventninger disse interessentene har.

Samtidig tydeliggjør modellen hvordan prosjektlederne aktivt må ta stilling til kanaler for denne kommunikasjonen, og hvordan organisasjonsstruktur og selvutvikling påvirker prosjektgruppens evne til å tilpasse og forbedre seg til fremtidige oppgaver.

Hensikten er å gi prosjektlederne forutsetningen til å gjøre en nyansert analyse av hvordan de ønsker å tilpasse kommunikasjonen før hvert enkelt prosjekt. I tillegg demonstrerer modellen punkter som hele tiden må tas høyde for både før, under- og etter prosjektgjennomføring. Formålet er å forankre gode rutiner og tilrettelegge for en bevisst tilnærming til kommunikasjon. Samlet er modellen tiltenkt å være et verktøy for prosjektledere slik at de enkelt kan reflektere over kommunikasjonsstrategien, både alene og sammen med sine ansatte.

5.7.2.1 Modellens bidrag til teori

En av hensiktene med modellen er å bygge bevissthet rundt teoriområder som må forstås for å etablere effektiv kommunikasjon i prosjekter. Ved å gjøre et teoretisk dypdykk basert på de åtte faktorene i modellen står prosjektlederen bedre forberedt til den initiale forberedelsesfasen av kommunikasjonsstrategien. I tillegg vil den fungere som et kompass under og etter prosjektgjennomføring hvor prosjektlederen kan analysere relevant teori sett opp mot de ulike faktorene som er presentert i modellen.

5.7.2.2 Modellens bidrag til praksis

Modellen er tiltenkt å være et kompass og refleksjonsverktøy for prosjektlederen. Ved å benytte modellen til egenrefleksjon øker prosjektlederen sjansen for at de mest kritiske fasene innenfor kommunikasjon blir ivaretatt. I tillegg er modellen tiltenkt å bli benyttet som et refleksjonsverktøy ovenfor prosjektgruppen. Modellen fungerer her som et verktøy for økt forståelse, helhetsoversikt og diskusjon blant alle ansatte. Kommunikasjonshjulet gjør det samtidig lettere å evaluere kommunikasjonsstrategien da man har en håndfast modell å diskutere ut ifra.

Videre er modellen utarbeidet som et hjul. Hensikten er å visualisere for prosjektlederen og prosjektgruppen at kommunikasjonen er noe som kontinuerlig må evalueres. Det er ikke en start eller slutt på dette arbeidet da interne og eksterne faktorer påvirker hvilke forventninger og behov som til enhver tid er gjeldende.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan kommunikasjon påvirker motivasjonen og effektiviteten til ansatte i prosjekter. I tillegg har jeg undersøkt hvilke forskjeller som finnes blant ledere i Forsvaret og sivile organisasjoner, og hva disse lederne kan lære av hverandre.

Kapittel 2 tar for seg teori rundt kommunikasjon, og da spesielt hvordan kommunikasjon har potensialet til å påvirke prosjektgruppen som en helhet. Her har man også sett hvordan organisasjonskultur kan være en tilrettelegger eller et hinder for kommunikasjon, samtidig man har avdekket hvordan ledelsen er en sentral brikke for å påvirke kommunikasjonsflyten i gruppen.

Kapittel 4 tar for seg resultatene av intervjuene med fokus på henholdsvis ansatte og prosjektledere. Kapittel 4 avdekker hvilke forventninger de ansatte har, og hvilke forventninger og tilnærmingen prosjektledelsen i både sivile organisasjoner og Forsvaret har. Dette gir oss muligheten til å evaluere ledelsens måloppnåelse sett opp mot ansattes forventninger.

Kapittel 2 og 4 har lagt grunnlaget for kapittel 5. Diskusjonskapittelet tar for seg hvordan kommunikasjon spiller en sentral rolle for å oppnå økt effektivitet, motivasjon og tillit blant de ansatte. Man har også sammenlignet likheter og forskjeller mellom forventningene til sivilt og militært ansatte, samtidig som man har avdekket hvilke forskjeller som finnes mellom tilnærmingen til sivile og militære prosjektledere. Dette skaper grunnlaget for læring.

6.1 Metodevurdering

Metoden som ble benyttet var en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervjuer av totalt ti respondenter. Respondentene bestod av to militære ledere, to sivile ledere, tre militært ansatte og tre sivilt ansatte. I tillegg til dybdeintervjuene ble det gjennomført en omfattende litteraturstudie som sammen la et godt grunnlag for å undersøke og forstå fenomener og sammenhenger.

Om jeg kunne startet på nytt hadde hatt et større fokus på bakgrunn når jeg selekterte ledere og ansatte til intervjuer. Rekrutteringen av respondentene ble gjort gjennom formålssampling, men i ettertid skulle jeg hatt enda klarere retningslinjer for hvilken utdanning, erfaring og karakteristikk disse respondentene burde ha. I ettertid ser jeg at spesielt utdanning og karakteristikk blant ledere og ansatte har likheter, noe som har gjort det vanskeligere å avdekke ulikheter i både perspektiver og forventninger.

I tillegg hadde jeg komplimentert forskningen med en kvantitativ studie. På denne måten kunne jeg samlet inn tall og data fra flere respondenter med ulik bakgrunn og funksjon. Dette ville være et fint tilskudd til den kvalitative forskningen da jeg enklere kunne sett funnene fra intervjuene opp mot tallene. Samlet ville dette skapt et enda mer tydelig grunnlag for diskusjonskapittelet.

6.2 Hva har blitt avdekket?

Oppgaven har avdekket at kommunikasjon er et tema som ansatte har et svært bevisst forhold til. Samtidig som de ansatte respondentene skjønner viktigheten av kommunikasjon har de alle veldig spesifikke behov når det kommer til informasjonsflyt og dialog. Dette reflekterer de strenge kravene de stiller til sine prosjektledere.

Oppgaven fremhever også hvordan ansatte ser på kommunikasjon som et sentralt verktøy for å skape motivasjon, effektivitet og tillit. Det å bli involvert i fremgang og motgang virker motiverende på ansatte da det øker situasjonsforståelsen.

Denne situasjonsforståelsen hjelper de ansatte med å se sammenhenger, som igjen gir muligheten for å kunne bidra inn med anbefalinger. For å få til dette stiller de ansatte strenge krav til psykologisk trygghet, stor takhøyde og klare kommunikasjonslinjer. Den psykologiske tryggheten har vist seg å være god, men viljen til å kommunisere blir til en viss grad hemmet av byråkrati, spesielt i de sivile bedriftene. Byråkratiet gjenspeiles gjennom behovet for å avklare beslutninger med ledelsen. Resultatet er minsket motivasjon og effektivitet, da fagekspertene ikke alltid har myndigheten og tryggheten til å selvstendig ta avgjørelser. Dette reflekterer også byråkratiet, der manglende informasjonsflyt og byråkrati kan resultere i beslutningsvegring på lavere nivåer.

Videre har man avdekket at faste holdepunkter og fysisk tilstedeværelse blir sett på som en bidragsyter til økt situasjonsforståelse og motivasjon. De sivile lederne er dyktige på faste holdepunkter, noe man ser påvirker de ansatte på en positiv måte. Resultatet er at ansatte slapper mer av da de vet at det kommer en arena for å lufte ideer og tanker, samtidig som de får avklart ulike insentiver med ledelsen. Samtidig har man sett at de militære lederne er flinkere til å prioritere fysisk tid sammen med sine ansatte. Dette påvirker situasjonsforståelsen, minsker byråkratiet og øker tilliten i prosjektgruppen.

Oppgaven har også avdekket viktigheten av evaluering og selvutvikling. I de sivile organisasjonene er det en tendens til at refleksjon og selvutvikling taper mot prioriteringen av dagens oppgaver. Denne nedprioriteringen har negative konsekvenser for ansattes motivasjon og utvikling, som igjen har en negativ påvirkning på kompetansen til fremtidens prosjektgruppe. Samtidig fører denne nedprioriteringen til at prosjektlederne ikke får tid til å sette seg ned, reflektere og justere kurs om dette skulle være nødvendig. Dette får også konsekvenser for prosjektgruppen som en helhet, da man mister muligheten til å komme med tilbakemeldinger som kan få positive konsekvenser for motivasjonen og effektiviteten senere i prosjektet.

6.3 Oppgavens bidrag til teori og praksis

Oppgaven har følgende bidrag til teori:

- Ansattes forventninger.
- Ledernes forventninger.
- Ledernes etterlevelse av forventningene.
- Hvilken læring som finnes mellom sivile og militære ledere.

I tillegg bidrar oppgaven med «Prosjektlederens kommunikasjonshjul» som vil være en god ressurs i alle faser av prosjektgjennomføringen. Denne modellen bidrar til å forenkle teorisøket for prosjektledere da de åtte ulike «knaggene» belyser hva som må tas høyde for når det kommer til kommunikasjon i prosjekter. Sammen vil modellen og relevant teori føre til at prosjektlederne kan legge til rette for økt motivasjon, effektivitet og kontinuerlig forbedring blant prosjektmedlemmene.

Oppgaven bidrar også til praksis, både gjennom forskningsresultatene og modellen som ble utviklet i forlengelsen av forskning og teori:

- Teori om kommunikasjon: Oppgaven fremmer hvordan kommunikasjon kan legge til rette for økt samarbeid, tillit og effektivitet.
- Ansattes forventninger: Oppgaven avdekker hvilke forventninger ansatte har, noe som kan fungerer som et verktøy for prosjektledere som søker etter attributter som må oppfylles for å skape en effektiv prosjektgruppe.
- Ledernes forventninger og etterlevelse: Tydelig fremstilling av hva sivile og militære prosjektledere forventer at ansatte ønsker seg.

- Læring mellom sivile og militære prosjektledere: En fremstilling av hva disse ulike prosjektlederne kan lære av hverandre for å øke sannsynligheten til å møte forventningene til deres ansatte.
- Prosjektlederens kommunikasjonsjul: Modellen øker bevisstheten til prosjektledere når det kommer til hvordan man kan legge til rette for god kommunikasjon før, under- og etter prosjektgjennomføring. Hensikten med modellen er å gi prosjektledere forutsetningene som trengs for å gjøre en nyansert analyse av hvordan de skal tilpasse kommunikasjonen før hvert prosjekt. I tillegg er modellen et verktøy for å forankre gode rutiner og en bevisst tilnærming til evalueringen av kommunikasjonen.



Figur 8: Prosjektlederens kommunikasjonsjul

6.4 Forslag til videre arbeid

I denne masteroppgaven er det forsket på viktigheten av kommunikasjon i prosjekter og hvilke forventninger og krav ansatte og prosjektledere har i sivile og militære organisasjoner. Det finnes lite tvil om at kommunikasjon blir fremmet som et sentralt og viktig attributt for å øke effektiviteten, motivasjonen og den generelle sjansen for suksess i prosjekter.

Denne oppgaven har begrenset seg til norske bedrifter og ansatte, samt prosjekter innenfor utdanning og olje- og gassindustrien. Videre har oppgaven fokusert på fenomenet med verbal og digital kommunikasjon.

Derfor er forslag til videre arbeid å se på kommunikasjon i andre land med andre kulturer, andre typer prosjekter og påvirkningen og forventninger rundt kroppsspråk hos ansatte og prosjektledelsen.

En spennende fortsettelse vil derfor være å se på behov og krav når det kommer til kommunikasjon i prosjekter på et internasjonalt nivå. Denne oppgaven tar kun for seg prosjekter i Norge der forskningen omhandler norske respondenter. Her ville det være spennende å avdekke hvordan andre land og kulturer oppfatter og stiller krav til kommunikasjon i prosjekter. Denne videre forskningen kan også utføres på andre prosjekttyper i andre bransjer for å avdekke om det finnes andre krav og forventninger til kommunikasjonen.

Et siste forslag til videre forskning er å undersøke hvordan kroppsspråket til både sivile og militære prosjektledere påvirker effektiviteten og motivasjonen til prosjektgruppen. Selv om oppgaven har berørt dette temaet i begrenset grad, ble det avdekket gjennom intervjuene at kroppsspråk spiller en betydelig rolle i hvordan budskapet blir sendt, mottatt og prosessert.

7. Intervjuguide

Samtykke om deltakelse i forskningsprosjekt gjennom intervju	
<p>Hva har god kommunikasjon å si for effektivitet, motivasjon og innovasjon i prosjekter? Hva skyldes det at noen prosjekter opplever god samhandling mens andre ender med tvister, friksjon, misforståelser og mistillit? Finnes det ulik praksis blant sivile og militære ledere? Seks år i Forsvaret og syv år i sivile stillinger (heltid- og deltid) har motivert meg til å se på hva som er de viktigste punktene for refleksjon når det kommer til kommunikasjon i prosjekter.</p>	
<p>Hvem er jeg?</p> <p>Johannes Ramsfjell Frantzen (28) fra Stavanger.</p> <p>Bachelor i Marketing Management fra USN og QUT. Gjennomført Hærens Befalsskole og har 6 års fartstid i Forsvaret. Jobber nå som Business Consultant i Arribatec EA&BPM.</p> <p>Per nå fullfører jeg min mastergrad i Organisasjon og ledelse ved NTNU, hvor jeg spesialiserer meg i Prosjektledelse og samhandling.</p> <p>Telefon: 90113595</p> <p>Email: johannesfrantzen94@gmail.com</p>	<p>Nøkkelinformasjon om intervjuet:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intervjuet varer maksimum 1 time. · Det vil ikke bli brukt opptakststyr. · Jeg vil notere underveis på PC. · Jeg vil signere konfidensialitetserklæring og garantere for anonymisering av informasjon og personopplysninger. · Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. · Studien har blitt vurdert av personvernombudet hos norsk senter for forskningsdata (NSD)
<p>Hvordan blir formatet på intervjuet? Hva spør jeg om?</p> <p>Jeg har forberedt noen åpne spørsmål som tar for seg din rolle og din erfaring knyttet til kommunikasjon og samhandling i prosjekter du har vært involvert i.</p> <p>Jeg vil spørre om litt bakgrunnsinfo av prosjektet, slik at jeg bedre forstår konteksten. Jeg kommer også til å stille oppfølgingsspørsmål underveis der hensikten er å sjekke at jeg har forstått deg riktig. Det kan også hende at jeg ber deg utdype noen temaer underveis.</p> <p><i>«Har jeg forstått deg riktig hvis jeg sier at?»</i></p> <p><i>«Du nevnte at.....kan du fortelle litt mer om dette?»</i></p>	<p>Hva er hensikten med intervjuet?</p> <p>Hensikten med intervjuene er å få innspill og erfaringer direkte fra virkelige prosjekter. Dette vil avdekke sider av teorien bøker ikke kan dekke. I tillegg har jeg spredt intervjuene utover Forsvaret og sivile bedrifter for å avdekke erfaringer fra ulike bransjer.</p> <p>På denne måten ønsker jeg å lytte til dine erfaringer og lære mer om din prosjekthverdag.</p>
<p>Hvordan sikres din anonymitet?</p> <p>Du som leder/ansatt skal ikke kunne bli identifisert. Navn vil ikke bli nevnt, men posisjon som «leder», «ansatt», «offiser», «befal» eller «instruktør» vil bli brukt for å sette svarene i kontekst.</p> <p>Det vil ikke bli brukt direkte sitater som kan identifisere deg, din bedrift eller avdeling. I den grad sitater brukes vil disse være generalisert, der kun svarets essens blir drøftet.</p>	<p>Hva skal denne masteroppgaven bidra med i praksis?</p> <p>Avdekke hvordan økt kommunikasjon påvirker prosjektgjennomføring, og om det finnes forskjeller mellom sivile og militære ledere. Målet er å utarbeide en modell som ledere ved senere prosjekter kan benytte til refleksjon og diskusjon. Denne modellen skal inneholde konkrete punkter som bør reflekteres rundt for å oppnå bedre kommunikasjon og samhandling på tvers av alle nivåer i prosjektet.</p>
	<p>Hva skjer med referatet fra intervjuet?</p> <p>For å forsikre meg om at jeg forstått deg riktig vil jeg sende et referat (kun) til deg og be deg lese gjennom og komme med eventuelle korrigeringer før du godkjenner. Navn vil ikke bli nevnt i referatet. Koblingen mellom din e-post adresse og referatet blir deretter slettet. Referatet vil bli brukt til analyse og det vil ikke bli publisert (eller lagt ved oppgaven eller delt med andre i sin helhet.)</p>

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta.

 (Signert av deltaker / Dato)

Fase	Innhold
1: Oppstart Tidsbruk: 5 min	<ul style="list-style-type: none"> · Uformell start · Informere deltakeren · Forventningsavklaring · Beskrive intervjuets format · Besvare spørsmål · Signere og samle inn samtykkeskjema
2: Bakgrunn Tidsbruk: 5 min	<ul style="list-style-type: none"> · Kartlegge deltakerens bakgrunn og erfaring · Beskrivelse av prosjekter deltakeren har deltatt i · Relevante oppfølgingsspørsmål
3: Hoveddel Tidsbruk: 40 min	<ul style="list-style-type: none"> · Gjennomføre intervju i henhold til spørsmålsark · Oppfølgingsspørsmål for å sikre korrekt forståelse samt utdype interessante tema
4: Oppsummering Tidsbruk: 10 min	<ul style="list-style-type: none"> · Oppsummering, sjekk og tilbakeblikk · Oppsummere hovedfunn · Avklaringer · Spør om deltaker har noe å legge til · Takke for intervjuet
5: Kvalitetssjekk Tidsbruk: xx	<ul style="list-style-type: none"> · Foregår på egenhånd · Finskriving av notater og sitater · Notater og sitater sendes tilbake til deltakeren for kvalitetssjekk

Spørsmål - Leder

1. Bakgrunnsinformasjon

- a. Hva er din bakgrunn som leder?
- b. Hva er din bakgrunn fra prosjektarbeid?
- c. Hvilke prosjekter har du vært involvert i?

2. Kan du gi meg eksempler på et prosjekt som har gått skikkelig bra?

- a. Hvilken rolle spilte kommunikasjon her?
- b. Gjorde du noe (som leder) som kan ha påvirket resultatet i positiv retning?

3. Hva mener du er viktig når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?

4. Kan du beskrive hvordan du opplever kommunikasjonen med dine ansatte i prosjekter?

- a. Hva gjør du som leder for å oppnå god kommunikasjon?
- b. Prioriterer du å kommunisere med dine ansatte?
- c. Klarer du å beskrive hvordan fremdriften var i prosjekter der du hadde mindre fokus på kommunikasjon sammenlignet med prosjekter hvor kommunikasjon sto sentralt?

5. Hva gjør det vanskelig for deg som leder å opprettholde god kommunikasjon i prosjekter?

6. Hva mener du manglende kommunikasjon fører til?

7. Holder du informasjon skjult for dine ansatte, eller har du en transparent tilnærming?

8. Hva er det første du gjør når du mottar ny informasjon fra ledelsen?

9. Reflekterer du over hvordan du har kommunisert og inkludert dine ansatte før, under og etter prosjektet?

10. Hva er det viktigste for deg når det kommer til kommunikasjon i prosjekter? (I prioritert rekkefølge)

Spørsmål - Ansatt

1. Bakgrunnsinformasjon

- d. Hva er din bakgrunn?
- e. Hva har vært din rolle i prosjektarbeid?
- f. Hvilke prosjekter har du vært involvert i?

2. Kan du gi meg eksempler på et prosjekt som har gått skikkelig bra?

- a. Hvorfor lykkes dette prosjektet så bra?
- b. Hva gjorde du og din leder som kan ha påvirket resultatet i positiv retning?

3. Hva mener du er viktig når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?

4. Kan du beskrive hvordan du opplever kommunikasjonen med din overordnede i prosjekter?

- a. Hva gjør din leder for å sikre god kommunikasjon?
- b. Bruker din leder mye tid på å spre kunnskap/informasjon blant dine kollegaer?
- c. Klarer du å beskrive hvordan fremdriften var i prosjekter der din leder hadde mindre fokus på kommunikasjon sammenlignet med prosjekter hvor kommunikasjon sto sentralt?

5. Hva gjør det vanskelig for deg som ansatt å opprettholde god situasjonsforståelse i prosjekter?

6. Hva mener du manglende kommunikasjon fra ledelsen fører til?

7. Liker du å motta all informasjon fortløpende (både positiv og negativ), eller liker du best at lederen selekterer slik informasjon?

8. Hva gjør det vanskelig for deg som ansatt å prestere i prosjekter?

9. Hva preger en typisk arbeidsuke for deg?

For eksempel:

- a. Administrasjon
- b. Søke etter informasjon
- c. Usikkerhet
- d. Motivasjon og ansvarsglede
- e. Vente på beslutninger
- f. Avklaringer med ledelsen

10. Hva tror du preger lederens evne til å kommunisere effektivt gjennom prosjektets varighet?

For eksempel:

- a. Detaljnivå
- b. Konfliktsky
- c. Tillit

11. Hvordan mottar du informasjonen fra toppledelsen via din nærmeste leder?

12. Hvordan reflekteres det rundt kommunikasjon før, under og etter prosjektet?

13. Hva er det viktigste for deg når det kommer til kommunikasjon i prosjekter?

8. Referanser:

- Al-Fedaghi, S. (2012). *A Conceptual Foundation for the Shannon-Weaver Model of Communication*. Oria.no. <https://shorturl.at/dqIG9>
- Berg, J. (2022, 7. mars). *Hvorfor er oppdragsbasert ledelse effektivt?*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hvorfor-er-oppdragsbasert-ledelse-effektivt.6512210-112372.html>
- Borkowski, N. (2011). *Organizational Behavior In Health Care*. (Second Edition). Jones and Bartlett Publishers International.
- Brewis, J. (2014). *The ethics of researching friends: On convenience sampling in qualitative management and organization studies*. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12064>
- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.
- Carrol, A. (2022, 20. oktober). *Top 10 Causes of Project Failure*. ProjectManagement.com. <https://project-management.com/top-10-main-causes-of-project-failure/>
- Communication Theory (2020, 3. desember). *Shannon and Weaver Model of Communication*. Communication Theory. <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>
- Crosstalk (2006, 1. juni). *Why projects fail*. CiteSeerX. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e0c3e63b613becde83ea5ec6372c0e8a6833f706>
- Dahl, Ø. (2020, 24. oktober). *Kommunikasjonsmodeller*. Nasjonal Digital Læringsarena. <https://ndla.no/article/26572>

Dalland O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (5. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.

DeFilippis, E., et al. (2022, 23. mai). *The impact of COVID-19 on digital communication patterns*. Humanities & Social Sciences Communications.
<https://www.nature.com/articles/s41599-022-01190-9>

Deter, J.R & Edmondson, A.C (2011) *Implicit voice theories: An emerging understanding of self-censorship at work*. Academy of Management Journal.

Dvir D, Lechler T (2004) *Plans are nothing, changing plans is everything: The impact of changes on project success*. Research Gate.
https://www.researchgate.net/publication/222854531_Plans_are_Nothing_Changing_Plans_is_Everything_The_Impact_of_Changes_on_Project_Success

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly (Utgave 2). doi:[10.2307/2666999](https://doi.org/10.2307/2666999)

Equinor (u.å). *Startskuddet har gått for Norges havvindeventyr*. Equinor.
https://www.equinor.com/no/magasin/startskuddet-har-gatt-for-norges-havvindeventyr?utm_campaign=vindkraft_ads&utm_medium=ppc&utm_source=google&qclid=CjwKCAjwvJyjBhApEiwAWz2nLTRp4Yvdipq6q1wydPa2jV2ec5qngz7CwViX4TLpLlrd9ywuPU_uxoCMUsQAvD_BwE

Forbes. (2021, 5. mars). *16 Simple Ways For Business Leaders To Get To Know Their Team Better*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/03/05/16-simple-ways-for-business-leaders-to-get-to-know-their-team-better/?sh=4e40f8437d7b>

Fortune, J & White, D. (2005, 27. juni). *Framing of project critical success factors by a systems model*. International Journal of Project Management.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786305000876>

Groth, B. (2021, 19. desember). *Babels tårn*. Store Norske Leksikon. https://snl.no/Babels_tårn

Grønmo, S. (2023, 16. januar). *Kvalitativ metode*. Store Norske Leksikon.

https://snl.no/kvalitativ_metode

Hagemann, K. (2023, 9. mars). *Kommunikasjon*. Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/kommunikasjon>

Hanninen, J & Virtanen, M. (2018, 28. juni). *Organization as living organism and complex adaptive system*. Medium. <https://medium.com/@jaakkoandmikko/no-10-organization-as-living-organism-and-complex-adaptive-system-cbb765d877d9>

Haugseth, J.F (2018, 21. november). *Samhandling*. Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/samhandling>

Herz, M & Krezdorn, N. (2020, 10. september). *Epic fail: Exploring project failure's reasons, outcomes and indicators*. Springer-Verlag GmbH Germany.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-021-00479-4.pdf>

ILX (2019, 19. august). *10 failed projects and the lessons learned*. ILX Group.

<https://www.ilxgroup.com/eur/individual/blog/failed-project-examples>

Kambil, A. (2015). *Elevate your leadership communication strategies*. Deloitte.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/elevate-leadership-communication-strategies/DUP_1390_ElevateYourLeadership.pdf

- Kristoffersen, E. (2020, 2. juni). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20på%20ledelse.pdf
- Michael T. (2016). Explicating validity, *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 23:2, 198-211, DOI: [10.1080/0969594X.2015.1060192](https://doi.org/10.1080/0969594X.2015.1060192)
- Olsson N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Polden, J. (2021, 26. Mai). *Hva er takhøyde og hva innebærer en sunn tilbakemeldingskultur?* Stratagem. <https://www.stratagem.no/hva-er-takhoyde-og-hva-innebaerer-en-sunn-tilbakemeldingskultur/>
- PMI (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Rajhans, K. (2009). *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Research Gate. https://www.researchgate.net/profile/Kirti-Rajhans/publication/346766774_Effective_Organizational_Communication_a_Key_to_Employee_Motivation_and_Performance/links/600e4cd2a6fdccdc87abecf/Effective-Organizational-Communication-a-Key-to-Employee-Motivation-and-Performance.pdf
- Regjeringen. (2023, 3. februar). *Norge styrker Forsvaret gjennom kjøp av nye stridsvogner*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-styrker-forsvaret-gjennom-kjop-av-nye-stridsvogner/id2961879/>
- Regjeringen. (2022, 26. mars). *Hjemmekontor gir mindre stress, men utfordrer grensen mellom arbeidstid og fritid*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/hjemmekontor-gir-mindre-stress-men-utfordrer-grensen-mellom-arbeidstid-og-fritid/id2909940/>

Rolstadås, A. (2022, 6. september). *Prosjekt*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/prosjekt>

Rolstadås, A. (2022, 4. november). *Prosjektledelse*. Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/prosjektledelse>

Sagberg, I. (2022, 24. november). *Organisasjonskultur*. Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/organisasjonskultur>

Saunders, M., Lewis, P. and Adrian, T. (2019). *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Harlow, UK.

Truqu. (2018, 14. juni). *The Importance Of A “Feedback Culture” – And How You Can Build It In The Workplace*. Truqu. <https://truqu.com/en/blogs/the-importance-of-a-feedback-culture-and-how-you-can-build-it-in-the-workplace/>

Utdanning.no. (2021, 2. november). *Prosjektleder*.

<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/prosjektleder>

Vittal S. Anantatmula (2010) Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance, *Engineering Management Journal*, 22:1, 13-22, DOI: [10.1080/10429247.2010.11431849](https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849)

Warren, C.A. (2022) “Qualitative interviewing” in Gubrium, J.F and Holstein, J.A, (Eds.): *Handbook of Interview Research; Context and Method*, SAGE Publications, Thousand Oaks, pp.83-101.

