

Campus Kristiania

# 1+1= mer enn to

---

## -OM Å SKAPE SYNERGIEFFEKTER I KREATIVE TEAM

980006, 980022, 980389  
04.06.2013



”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## FORORD

---

---

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave på Markedshøyskolen. Vi har alle tre gått på studiet kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, og gjennom dette studiet har vi tilegnet oss kunnskap og innsikt i kreativitet og samarbeid.

Aller først vil vi takke de organisasjonene som har stilt opp til intervju: ***Storm Studios, Siste Skrik reklamebyrå, Glenne Wedding og Emergence School of leadership***. Disse organisasjonene har vært behjelpelige med å gi oss tilgang til informasjon, samt tilgang til informantenes tid. Det er denne informasjonen som har gitt oss muligheten til å besvare problemstillingen. Dette setter vi stor pris på!

Deretter vil vi takke vår veileder ***Tore Fagernes*** for gode diskusjoner og veiledning samt for at han under hele prosessen har vært hjelpsom og tilgjengelig.

Vi vil også takke familie og venner for forståelse og tålmodighet. Peace and love!

Sist, men ikke minst, går den største takken til ***Tormod Carlsen***, da han har vært helt uvurderlig i denne prosessen. Tusen takk for god hjelp og veiledning!

Oslo, 30.05. 2013

Studentnummer: 980022, 980006, 9803898

## SAMMENDRAG

---

---

I denne oppgaven skal vi besvare følgende problemstilling: Hvilke interne faktorer kan prosjektledere i kreative bedrifter stimulere slik at et prosjektteam oppnår synergieffekter?

Dette er et relevant forskningsspørsmål da vi ser at omgivelsene til organisasjonene stadig er i endring. I tillegg er det en voksende trend å organisere arbeidet i team. Hvis organisasjonene skal overleve i raskt skiftende omgivelser er de avhengig av at prosjektteamene deres klarer å generere kreativitet. Ved at teamene oppnår synergieffekter øker sjansene for at kreativitet oppstår, da teamet samlet vil kunne produsere mer enn enkeltindividene ville klart alene. Hensikten med denne studien er å avdekke hva en leder skal fokusere på for å stimulere til synergieffekter i et team. Studien er avgrenset til å omhandle kreative prosjektorganisasjoner med tverrfaglige team. De er alle profesjonelle byråkrati noe som innebærer at bunnlinjen sitter med kunnskap og skaper verdien. Dessuten vil studien kun ta for seg forhold som prosjektledere kan påvirke.

Vi startet denne studien med en litteraturgjennomgang, og dette ledet ut i fire relevante parametere som kan belyse problemstillingen. Disse har vi testet hos fire organisasjoner gjennom en eksplorativt studie, med et intensivt design. Ved å benytte dybdeintervjuer fikk vi betydelig innsikt i disse organisasjonenes praksis rundt parametrene. Valget av metode gjenspeiler hensikten med studien som var å få en forståelse for feltet fremfor å generalisere funn.

Ut fra funnene i empirien fant vi at det ikke er hensiktsmessig å ekskludere parametrene, men å se på relasjonene mellom dem. Disse funnene ga oss forutsetninger for å utvikle en modell. Grunnlaget for denne modellen er at lederen ikke kan se parametrene isolert sett, men heller ha en holistisk tilnærming til synergien i et team. Denne modellen er tilsiktet for å kunne benyttes som et analyseverktøy for prosjektledere og skal assistere lederen i analyseprosessen av teamet. Verktøyet muliggjør kartleggingen av elementer som hemmer synergien, men videre forskning vil kreves for å verifisere modellen da innholdet er svært komplekst.

## INNHOLDFORTEGNELSE

---

---

<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>6</b>
<b>2.0 TEORIGRUNNLAG</b>	<b>8</b>
<b>2.1 BEGREPSAVKLARINGER</b>	<b>8</b>
2.1.1 LEDELSE	8
2.1.2 TEAMET	8
2.1.3 PROSJEKT	8
<b>2.2 TEORIER PÅ OMRÅDET</b>	<b>9</b>
2.2.1 MODELL FOR KREATIVITET I TEAM	9
2.2.2 KOMMUNIKASJONSMODELL	9
2.2.3 TEAMUTVIKLINGSMODELL	11
2.2.4 TEAMETS MODENHET	12
2.2.5 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	12
<b>2.3 PARAMTRE</b>	<b>13</b>
<b>3.0 METODE</b>	<b>15</b>
<b>3.1 HVORDAN BRUKTE VI DE FIRE PARAMETRENE?</b>	<b>15</b>
<b>3.2 FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>15</b>
<b>3.3 METODEVALG</b>	<b>16</b>
<b>3.4 UTVALG</b>	<b>16</b>
3.4.1 SISTE SKRIK REKLAMEBYRÅ	17
3.4.2 STORM STUDIOS	17
3.4.3 GLENNE WEDDING	17
3.4.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP	17
<b>3.5 GENERALISERING?</b>	<b>18</b>
<b>3.6 INNSAMLINGSMETODE</b>	<b>18</b>
3.6.1 RAMMENE RUNDT INTERVJUENE	19
<b>3.7 VALG AV ANALYSESTRATEGI</b>	<b>20</b>
<b>3.8 FORSKNINGSETIKK</b>	<b>20</b>
<b>3.9 STUDIETS TOTALE GYLDIGHET</b>	<b>21</b>
3.9.1 PÅLITELIGHET	21
3.9.2 BEGREPSGYLDIGHET	21
3.9.3 INTERN GYLDIGHET	21
3.9.4 EKSTERN GYLDIGHET	22
<b>4.0 STRUKTUR&amp;MYNDIGHET</b>	<b>23</b>
<b>4.1 GLENNE WEDDING</b>	<b>23</b>
<b>4.2 STORM STUDIO</b>	<b>25</b>
<b>4.3 SISTE SKRIK</b>	<b>25</b>
<b>4.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP</b>	<b>26</b>
<b>4.5 DRØFTING AV FUNN</b>	<b>27</b>
<b>5.0 ROLLER&amp;KOMPETANSE</b>	<b>30</b>
<b>5.1 GLENNE WEDDING</b>	<b>30</b>
<b>5.2 STORM STUDIO</b>	<b>31</b>
<b>5.3 SISTE SKRIK</b>	<b>32</b>

## Om å skape synergieffekter i kreative team

<b>5.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP</b>	<b>34</b>
<b>5.5 DRØFTING AV FUNN</b>	<b>35</b>
<b>6.0 KOMMUNIKASJON</b>	<b>37</b>
<b>6.1 GLENNE WEDDING</b>	<b>37</b>
<b>6.2 STORM STUDIO</b>	<b>38</b>
<b>6.3 SISTE SKRIK</b>	<b>39</b>
<b>6.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP</b>	<b>40</b>
<b>6.5 DRØFTING AV FUNN</b>	<b>40</b>
<b>7.0 TILLIT&amp;RELASJONER</b>	<b>43</b>
<b>7.1 GLENNE WEDDING</b>	<b>43</b>
<b>7.2 STORM STUDIO</b>	<b>44</b>
<b>7.3 SISTE SKRIK</b>	<b>45</b>
<b>7.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP</b>	<b>46</b>
<b>7.5 DRØFTING AV FUNN</b>	<b>46</b>
<b>8.0 ANALYSEMODELL - TEAMARBEID SOM HELHET</b>	<b>49</b>
<b>8.1 OPPSUMMERING AV FUNN</b>	<b>49</b>
8.1.1 RELASJONEN MELLOM <i>STRUKTUR&amp;MYNDIGHET</i> OG <i>ROLLER&amp;KOMPETANSE</i>	49
8.1.2 RELASJONER MELLOM <i>STRUKTUR&amp;MYNDIGHET</i> OG <i>KOMMUNIKASJON</i>	49
8.1.3 RELASJONER MELLOM <i>STRUKTUR&amp;MYNDIGHET</i> OG <i>TILLIT&amp;RELASJONER</i>	50
8.1.4 RELASJONER MELLOM <i>ROLLER&amp;KOMPETANSE</i> OG <i>TILLIT&amp;RELASJONER</i>	50
8.1.5 RELASJONER MELLOM <i>ROLLER&amp;KOMPETANSE</i> OG <i>KOMMUNIKASJON</i>	50
8.1.6 RELASJONER MELLOM <i>TILLIT&amp;RELASJONER</i> OG <i>KOMMUNIKASJON</i>	51
<b>8.2 MODELL</b>	<b>51</b>
8.2.1 DRØFTING AV MODELLEN	51
<b>9.0 KONKLUSJON</b>	<b>53</b>
<b>9.1 REFLEKSJONER OG VIDERE FORSKNING</b>	<b>55</b>
<b>10.0 KILDER</b>	<b>56</b>
<b>10.1 INTERNETT KILDER</b>	<b>57</b>

VEDLEGG 1: Våre sekundære kilder

VEDLEGG 2: Prosjektiv teknikk – oppsett

VEDLEGG 3: Analyse av projektive teknikker – ordassosiasjoner

VEDLEGG 4: Evaluering av intervjuene

VEDLEGG 5 - 9: Transkriberte intervjuer

VEDLEGG 10-14: Kodeskjemaer

VEDLEGG 15: Informasjonsskriv til informantene

## 1.0 INNLEDNING

---

Prosjektarbeid hvor man jobber i team er blitt en mer og mer vanlig arbeidsform i de kreative næringene. Fordelene med å jobbe i team er mange, blant annet kan man oppnå en synergieffekt gjennom at teammedlemmene stimulerer hverandre som respons på hverandres arbeid. Dette er en synergieffekt som igjen leder til mer innovative og bedre resultater. I denne oppgaven har vi spurt oss selv om: *Hvilke interne faktorer kan prosjektledere i kreative organisasjoner stimulere slik at prosjektteam oppnår synergieffekter?*

Bakgrunnen for å stille dette spørsmålet er en erkjennelse om at en slik synergieffekt ikke alltid oppstår i like stor grad i alle teamarbeid. Noen opplever teamarbeidet som både sosialt utfordrende, ressurslukende og arbeidskrevende. Nyere forskning viser at nye team bruker så mye som 80% av sin energi på de sosiale aspektene. Men kun 20% av innsatsen går med på å løse oppgaven (Jonas Aakre og Scharning 2013, 20). I noen konstellasjoner og under visse forutsetninger synes det som at en slik synergieffekt er mer mulig enn i andre. Et mål for denne oppgaven er å finne parametre og verktøy for å forstå dette. Vi søker etter parametre som prosjektleder kan stimulere for å oppnå synergieffekt i teamet.

Å arbeide i team på en organisert måte er forholdsvis nytt. I forrige århundre var mye av arbeidsoppgavene i organisasjonen rutinepreget og organisasjonene var bygget opp etter funksjoner. Den amerikanske psykologen og bedriftskonsulenten Adrienne E. Keane hevder at det tok år, isteden for måneder, å komme opp med innovasjoner. Teamene satt sammen over lengre tid og dermed skapte de både sterke forhold og normer innad i gruppen (Keane 2009, 5). Sterke bånd og relasjoner er en viktig faktor for godt samarbeid. Dagens samfunn ser annerledes ut, med en raskt skiftende global markedsplass er de fleste organisasjoner klar over at de må etterstrebe endring og kreativitet for å fortsette å være konkurransedyktige. Endringene dette medfører, både innad og utad i en organisasjon, vil virke inn på hvordan teamet jobber. De vil ikke, slik som tidligere, jobbe sammen over flere år og opparbeide seg sterke normer og relasjoner. I dag er vi i større grad avhengige av å sette sammen team som kan gjøre organisasjonen mer fleksibel og innovativ, hevder professor i organisasjon og ledelse Deborah Ancona i forskningsartikkelen *Organizational dynamics- six steps to leading high-performing X-teams* (Deborah Ancona, Henrik Bresman, og David Caldwell). Teamets rolle i organisasjonens utvikling ser derfor ut til å være viktig i årene fremover.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Både globale endringer og andre ytre omstendigheter som teamet jobber under påvirker teamarbeidet. Det er et mål for denne oppgaven å fokusere på de interne forholdene teamet jobber under og hvordan disse påvirker teamarbeidet. Vi har dermed valgt å se bort fra hvordan ytre omstendigheter virker inn på teamet. Dette er også en avgrensning av de forhold en prosjektleder kan påvirke. Det vil si at forhold som ikke en prosjektleder kan påvirke vil i denne oppgaven bli ansett som ytre omstendigheter.

Vi har også valgt å avgrense vår oppgave mot tverrfaglige team som er satt sammen for å løse en engangsoppgave, med et tidsbestemt omfang og et kvalitetskrav. Dette er hva vi i dagligtalen kaller prosjektarbeid. Et prosjektarbeid vil alltid inneha en viss grad av innovasjon samt en tidsbegrensning og vi vil i denne oppgaven utelukkende se på team som jobber under slike forhold.

Team kan organiseres på mange ulike måter og varierer ofte i størrelse, tid og sammensetning. Vi vil i denne oppgaven avgrense oss til å se på team som jobber i fysisk interaksjon og med korte tidsfrister.

Som nevnt ønsker vi å komme frem til noen parametre som en leder kan stimulere. Ledelse deles opp i harde elementer; som er mer administrative oppgaver og som lett kan læres, og de mer myke, som handler om relasjoner og mellommenneskelige forhold. Professor i teamdynamikk Zacry Wong fremlegger denne forskjellen ved at han hevder at en prosjektleder leder både mennesker og prosjekter (Wong 2007, 13). Vi ønsker i denne oppgaven å ha vårt hovedfokus på de myke elementene av prosjektarbeid, men det vil alltid være et dynamisk forhold mellom de to noe som krever et delt fokus av lederen.

Utvalget vi har valgt å innhente empiri fra avgrenser seg til organisasjoner som ønsker kreative resultater gjennom prosjekter. I tillegg karakteriseres de alle av å være profesjonelle byråkrati, det vil si at menneskene som danner teamene i organisasjonen sitter med mye kunnskap. Vi valgte også organisasjoner som hadde eksterne prosjekter der man jobber på oppdrag fra kunder.

## 2.0 TEORIGRUNNLAG

---

---

### 2.1 BEGREPSAVKLARINGER

---

Som innledningskapittelet viser vil vår oppgave inneholde flere teoretiske begreper som vil kreve en ytterligere avklaring.

#### 2.1.1 LEDELSE

Vi begynner med å avklare ledelse, da lederen er en nøkkelperson for teamets suksess (Larsen 1998, 36). Ved tradisjonell ledelse har man ikke det samme tidspresset som ved prosjektledelse. Det innebærer heller ikke risiko i like stor grad eller håndtering av tverrfaglige team. Vi har likevel valgt å ikke skille mellom de to, da de er like når det kommer til mange av de elementene som er fokuset i denne oppgaven. Ordet ledelse kommer fra det engelske ordet for ledestjerne, *lode-star* (William Brochs-Haukedal 2010, 456). Ut ifra ordets opprinnelse ser man at det handler om å lede og være en veiviser, fremfor å utvise styring og kontroll. Ordets opphav, sammen med et ønske om måloppnåelse gjennom andre, utgjør måten vi ønsker å definere ledelse på i dette studiet.

#### 2.1.2 TEAMET

En leder er ingen leder dersom det ikke er noen som følger ham og det er disse menneskene som utgjør teamet. Jon R. Katzenbach, tidligere direktør for McKinsy, definerer team slik; “A small number of people with complementary skills, committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.” (KATZENBACH 1993, 21). Teammedlemmene vil ut fra denne definisjonen ha et felles ansvar for tilnærmingen. Dette er sjeldent tilfellet i praksis da teammedlemmene alltid vil ha ulik motivasjon for å delta. Dermed vil definisjonen til Jon R. Katzenbach være mer som et ideal enn en definisjon for vår studie.

#### 2.1.3 PROSJEKT

Teamene vi skal studere i denne oppgaven vil være engasjert i en begrenset tidsperiode. Slike tidsbegrensninger er karakteristisk for et prosjekt og disse fører til stor usikkerhet rundt arbeidssituasjonen. Professor i prosjektledelse og siviløkonom Jan Terje Karlsen har i sin bok, Prosjektledelse, definert prosjekt som ”et tiltak som har karakter av et engangsforetagende



med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en gitt tids – og kostnadsramme.” (Karlsen 2013, 18). Definisjonen bærer preg av en økonomisk tilnærming til faget, da elementer som kvalitet blir utelukket. I vår studie er fokuset på kreative organisasjoner der kravet til kvaliteten på både prosessen og resultatet er høyt. Heretter vil vi derfor i vår begrepsforståelse av prosjekt legge til *kvalitet* for å supplere definisjonen til Karlsen.

## 2.2 TEORIER PÅ OMRÅDET

---

### 2.2.1 MODELL FOR KREATIVITET I TEAM

For å kunne karakterisere en gruppe mennesker som et prosjektteam er det viktig at de samarbeider for å nå målene (Lee 2009). Professorene i markedsføring og markedsførings- og innovasjonsledelse Gloria Barczak, Felicia Lassk og Jay Mulki har utviklet en teori for hvordan de mener at man kan tilrettelegge for å skape kreativitet i team. De hevder at samarbeidskultur er et resultat av to faktorer og er et utgangspunkt for at kreativitet skapes i en gruppe. En gruppe med høy emosjonell intelligens vil raskere oppnå tillitt til hverandre, og dersom tillit er tilstede vil det lettere oppstå en kultur for samarbeid (Barczak, Lassk, og Mulki 2010). En gruppes emosjonelle intelligens defineres som deres evne til å utvikle et sett av normer som styrer gruppens- og individets emosjonelle prosesser (Barczak, Lassk, og Mulki 2010). Det vil si at konvensjoner om hvordan vi snakker sammen gir feedback og tar opp konflikter påvirker teammedlemmenes følelser. Disse normene vil legge til rette for gruppens samarbeid og samhørighet, og dette er atferd som er essensielle for gruppens effektivitet (Barczak, Lassk, og Mulki 2010). Videre trekker forfatterne frem mellommenneskelig tillitt som et grunnleggende element i gruppearbeid. Tilliten er basert på både følelsesmessige bånd så vel som oppfattede evner hos individuelle gruppemedlemmer. Når gruppemedlemmer opplever følelsen av tillitt gjør dette at de føler seg mindre sårbare, og kan derfor konsentrere seg om å bruke energien sin på å være kreative og utvikle ideer i stedet for å forsvare dem (Barczak, Lassk, og Mulki 2010). Vi vil i denne oppgaven se på de to faktorene; emosjonell intelligens, og tillit da dette danner grunnlaget for samarbeid.

### 2.2.2 KOMMUNIKASJONSMODELL

Professor og dekan Harald Westhagen har skrevet boken *Prosjektarbeid*, hvor han mener at kommunikasjon og samarbeid hører sammen (Westhagen mfl. 2008, 142). Vi ser det derfor

## Om å skape synergieffekter i kreative team

som en mangel at teorien til Barczak, Mulki og Lassk ikke anerkjenner kommunikasjon som en viktig faktor for kreativitet og samarbeid. Dette er fordi det vil være vanskelig å samarbeide dersom det ikke eksisterer noen form for kommunikasjon. Vi vil derfor videre gjøre rede for kommunikasjonsteori.

I følge Westhagen har kommunikasjon fire nivåer: informasjon, utveksling av synspunkter, bruk av synspunkter samt kreativ tenkning og samtaler om vanskelige problemstillinger. Det laveste nivået, “informasjon”, består av utveksling av informasjon som ikke vekker noen følelsesmessig reaksjoner (Westhagen mfl. 2008, 144). Det neste nivået er “utveksling av synspunkter”. Her vokser kravene til evner for både å lytte og oppfatte informasjon. Det blir også viktig å respektere hverandre og hverandres synspunkter slik at det ikke blir en kamp om hvem som har rett og galt (Westhagen mfl. 2008, 144).

Professor i pedagogisk administrasjon Mary Tjosvold har sammen med mannen Dean Tjosvold, som har en doktorgrad i ledelse, skrevet boken *Psykologi for leders* hvor de sier at kommunikasjonen ikke er effektiv før den har to aktive parter (Tjosvold og Tjosvold 1995, 134). Altså må kommunikasjonen minst ha kommet opp på toveisnivå for at den kan kalles effektiv, hvor begge parter i kommunikasjonen er aktive. Det nest øverste nivået av kommunikasjon har Westhagen kalt “bruk av synspunkter”. Dette nivået bygger videre på nivå to, men her skal synspunktene som utveksles bli brukt i en beslutningsprosess eller en tankerekke som kan ende opp i nye synspunkter. For å komme opp på dette kommunikasjonsnivået er tillit en avgjørende faktor, man må føle seg trygg på seg selv og ha tillit til de andre gruppe medlemmene (Westhagen mfl. 2008, 145). Deling av synspunkter må ikke oppleves som en trussel og man må på dette nivået forstå at de andre medlemmene har noe å bidra med. Det øverste nivået av kommunikasjon er “kreativ tenkning og samtaler om vanskelige problemstillinger”. Kommunikasjon på dette nivået krever mye mot og trygghet med gruppen og en selv. Kreativ tenkning dreier det seg mye om utveksling av ideer, tanker og skapende arbeider. Dette kan virke skummelt for deltagerne da fallhøyden her kan være høy (Westhagen mfl. 2008, 145).

Som vi ser av denne gjennomgangen vil de ulike kommunikasjonsnivåene kreve ulikt av deltakerne. De høyere nivåene krever mer enn de lavere, og samarbeidet øker i takt med at man beveger seg oppover i nivåene (Westhagen mfl. 2008, 147). Det vil derfor være ønskelig med et høyere nivå av kommunikasjon i teamene vi studerer dette så vi også i vår forskning.

### 2.2.3 TEAMUTVIKLINGSMODELL

For å skape tilliten som kreves på et høyere nivå av kommunikasjon er det viktig å ta høyde for utviklingen som skjer over tid i et team. Det har heller ikke Barczak, Mulki og Laskk gjort i sin teori rundt teamsamarbeid. Et viktig bidrag innenfor feltet teamutvikling kommer fra professor i psykologi Bruce Tuckman. Vi har i denne oppgaven sett på Tuckmans opprinnelige teori, og også hvordan den er brukt i organisasjonssammenheng. Tuckman deler utviklingen til team opp i fem faser.

I den første fasen, *forming*, blir medlemmene kjent med hverandre. Fasen er preget av en positiv og testende stemning blant grupped medlemmene. Gruppen vil i denne fasen orientere seg rundt oppgaven og hva som vil kreves av dem for å arbeide med denne (Tuckman 1965). Den første fasen omhandler altså orientering rundt både det sosiale og arbeidsmessige aspektet i gruppen.

Den neste fasen, *storming*, er preget av konflikter, konkurranse og sjalusi innad i gruppen, og denne typen atferd vil hemme innflytelse teammedlemmene har på hverandre (Tuckman 1965). Konfliktene springer ofte ut fra uenighet i forhold til hvordan oppgavene skal løses, forvirring rundt målene og ansvarsfordelingen (William Brochs-Haukedal 2010, 316). I *storming* fasen er det viktig at konfliktene oppstår slik at man ikke fortrenger problemene. Dette kan påvirke samhandlingen og kommunikasjonen i gruppen og hindre gruppeutvikling. Det er samtidig viktig at konfliktene ikke blir for sterke slik at gruppen har problemer med å komme til enighet (William Brochs-Haukedal 2010, 316).

Den påfølgende fasen, *norming*, har fått navnet fordi det er her normene blir etablert. I denne fasen er ofte roller og relasjoner innad i gruppen satt, og informasjon blir delt på tvers av gruppen. Gruppen begynner å forstå hverandres holdninger, og dette resulterer i økt kohesjon. Det er på dette stadiet at gruppen utviklet en følelse av å være en gruppe (Tuckman 1965).

I den fjerde fasen, *performing*, er gruppens kohesjon og effektivitet i forhold til oppgaven høyest. Dette er som et resultat av normene og samhørigheten som ble utviklet i det forrige stadiet. Her rettes gruppens energi mot oppgaveløsning, ettersom struktur, rammer og roller nå er utarbeidet i tidlige stadier (Tuckman 1965). Her har gruppen en felles forståelse for mål og hvordan man skal nå disse målene. Med en slik felles forståelse er gruppen tilnærmet autonom og det kreves lite ledelse og styring.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Den siste fasen, *adjourning*, var ikke med i Tuckmans opprinnelige bidrag, men ble lagt til av Tuckman med medforfatteren Jensen i 1977 (Bonebright 2010). *Adjourning* innebærer at organisasjonen viser at de verdsetter jobben som har blitt gjort, ved å markere avslutningen av prosjektet (Conlow og Watsabaugh 2009, 15).

Tuckmans teorigrunnlag er utviklet fra hans fagfelt, psykologien, og derfor er funn fra terapigrupper overrepresentert i hans forskning (Tuckman 1965). Vi har likevel valgt å benytte oss av denne da vi mener de grunnleggende elementene er overførbare til vår studie. Dette gjør at forskningen kan ha mangler i forhold til vår sammenheng, og derfor har vi valgt å supplere Tuckmans fase-teori med organisasjonsteorier.

### 2.2.4 TEAMETS MODENHET

Professor Endre Sjøvold har forsket på utvikling av team og organisasjoner i over 30 år og har en organisatorisk tilnærming til teameffektivitet og modenhet. Sjøvold mener at modenhet utvikles gjennom en prosess, og er knyttet til kompetansen som den helhetlige gruppen er i stand til å mobilisere. Effektivitet er derimot knyttet til teamets evne til å løse oppgaven (Sjøvold 2006, 90). Sjøvold mener at det ikke er gruppens modenhet eller samhörighet som utelukkende er avgjørende for effektivitet, men at kravene til dette vil variere med oppgavens kompleksitet. Det vil si at svært komplekse oppgaver kan kreve et mer modent team, der medlemmene kjenner hverandre og har utviklet en velvilje til å dele ressurser og kunnskap.

For enklere oppgaver, hvor arbeid og myndighet er fordelt, kan umodne team være mest effektive (Sjøvold 2006, 90). Dette kan forklare med et eksempel fra samlebåndsproduksjon: Her lager gruppen tilsammen et helt produkt, men hvert av medlemmene har kun ansvaret for sin del av produksjonen. Med dette bryter Sjøvold med Tuckmans klassiske modell, fordi han hevder at teamet ikke trenger å ha gjennomført en storming fase for å oppnå synergieffekt.

### 2.2.5 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE

Ulike faser i prosjektets livsløp og oppgavens vanskelighetsgrad vil kreve ulik ledelse, og vi vil derfor redegjøre for situasjonsbestemt ledelse. Ved en situasjonsbestemt lederstil vil lederen tilpasse sin atferd i forhold til hva situasjonen krever (William Brochs-Haukedal 2010, 478). Dette vil variere med hvem du leder og hva slags oppgave vedkommende står

ovenfor (Karlsen 2013, 107). I denne sammenheng er det laget en teori rundt støttende- og styrende lederskap (Hersey og Blanchard 1993). Her deles medlemmene inn etter hvor mye motivasjon de har for å utføre oppgaven samt kompetansen de har for å klare det. Dette vil så legge føringer for hvilken lederstil lederen velger.

### Flytmodellen:

Hva slags utfordringer medlemmene blir gitt, i forhold til kompetansen de besitter vil også påvirke produktiviteten innad. Professor i psykologi, Csikszentmihalyi, har laget en modell som blir kalt “flyt modellen” i *Flow: the psychology of optimal experience* 1990 (sitert i Thompson 2011, 27). Denne modellen viser hvordan oppgavene kan settes sammen i forhold til ferdighetene som den enkelte eller gruppen besitter for at de skal befinne seg i flytsonen. “Flyt” sies å være en psykologisk tilstand hvor personen opplever en høy grad av engasjement i forhold til oppgaven som utføres. Dette oppstår dersom det er samsvar mellom utfordringene du gir personen og kompetansen individet har. Dersom du gir medlemmene utfordringer som er høye i forhold til kompetansen vil det oppleves som stressende for personen. I motsetning vil for lite utfordring i forhold til kompetanse føre til at personen kjeder seg (Thompson 2011, 27).

### 2.3 PARAMETRE

---

Ut fra teorijennomgangen har vi utledet fire parametre som vi så som viktige i forholdet til å skape synergieffekter i team: *Struktur&myndighet*, *roller&kompetanse*, *kommunikasjon* og *tillit&relasjoner*.

Nedenfor har vi redegjort for hvorfor vi har valgt å se nærmere på disse parametrene, samt hvorfor vi har valgt å binde to begreper sammen under samme parameter.

Vi valgte å sette sammen struktur og myndighet til ett parameter da vi så dem som gjensidig avhengige. Begge inngår i et avhengig korrelasjonsforhold som legger føringer for hverandre. Struktur legger føringer for myndighet og myndighet utgjør struktur.

***Struktur&myndighet*** er trukket ut av flytmodellen til Csikszentmihalyi. Modellen hevder at fordelt myndighet og oppgaven generelt bør tilpasses evnen teammedlemmene har til å utføre oppgaven. Vi har også trukket parametret *struktur&myndighet* ut av Tuckmans teori.

Tuckman har blitt brukt i organisasjonssammenheng for å belyse viktigheten av avklart

## Om å skape synergieffekter i kreative team

myndighet og struktur i de innledende fasene slik at teamet effektivt oppnår en fase hvor synergieffekten er høy.

Parameteret **roller&kompetanse** er satt sammen fordi vi ser en gjensidighet mellom de to: Kompetanse skaper roller i prosjektet, og rollene vil frembringe et krav om en viss kompetanse. Parameteret er utledet fra Tuckmans teori, som blant annet omhandler hvordan rollene er uklare fra begynnelsen av, men at de etterhvert blir klarere og kohesjonen øker. Vi utledet også parameteret fra flytmodellen da oppgaven må tilpasses til den enkeltes kompetanse, og dernest rollene i teamet.

**Kommunikasjon** som parameter er utledet fra Westhagens teori om kommunikasjon på ulike nivåer. Teorien påpeker at et høyt nivå av kommunikasjon er nødvendig for at gruppen sammen kan skape kreativitet og løse utfordrende problemstillinger. Det er den type problemstillinger vårt utvalg blir stilt ovenfor i sine prosjekter, og vi ser derfor kommunikasjon som et relevant parameter i forskningen.

Det siste parameteret er **tillit&relasjoner**. Parameteret er satt sammen slik fordi vi har funnet at tillitt bygger relasjoner, og gode relasjoner innad i teamet vil styrke tilliten. De står altså i et forsterkende forhold til hverandre. Dette har vi trukket ut fra teorien til Barczak, Lask og Mulki, som mener at tillit er avgjørende for å kunne skape en kultur for samarbeid.

## 3.0 METODE

---

---

### 3.1 HVORDAN BRUKTE VI DE FIRE PARAMETRENE?

---

De fire parametrene for utvikling av synergieffekter vi utledet gjennom teorien danner grunnlaget for forskningen i denne oppgaven. Vi har trukket inn parametrene i en kvalitativ undersøkelse, og spurt et utvalg av organisasjoner hvordan disse ble håndtert i praksis.

Fordi vi ikke visste nok om fagfeltet team og teamutvikling krevde dette en eksplorativ (utforskende) studie, hvor vi gjennomgikk teori og tidligere forskning som fantes på område fra før. Et eksplorativt studie anbefales dersom det ikke finnes mye teori på området, eller at forskeren selv ikke har mye kunnskap om feltet (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2010, 39). Teorigjennomgangen, så vel som kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom et treårig studie i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling har dannet grunnlaget for at vi kunne trekke ut de fire parametrene vi vil forske videre på.

### 3.2 FORSKNINGSDESIGN

---

For å belyse parametrene valgte vi et hensiktsmessig forskningsdesign. Dag Ingvar Jacobsen, førsteamanuensis i samfunnsvitenskapelig metode, hevder at mangel på tid og økonomiske ressurser innen forskning ofte vil gjøre det umulig å både studere mange variabler og mange enheter (Jacobsen 2005, 88). Slik Jacobsen trekker frem, måtte vi velge mellom intensiv eller ekstensiv design. Intensivt studie gjør det mulig å gå i dybden av fenomenet ved å foreta undersøkelser blant få enheter, og da kan man belyse flere variabler.

Ved ekstensivt studie vil formålet være å oppnå en bredde. Dette innebærer få variabler, men blant mange enheter (Jacobsen 2005, 88). På grunn av tidligere valg av eksplorativt studie valgte vi et intensiv design. Dette gjorde vi for å oppnå den ønskede forståelsen av fenomenet, men også av ressursmessige årsaker.

Fordi vi har et ønske om en instrumentell forståelse av fenomenet generelt, fremfor en inngående studie av ett spesielt case har vi valgt Små-N-studier. «Små-N-studier er studier med få enheter, men der vi studer et generelt fenomen som ikke nødvendigvis er avgrenset i tid eller rom» (Jacobsen 2005, 85).

### 3.3 METODEVALG

---

For å oppnå en slik instrumentell, men dyp forståelse så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Dette innebærer datainnsamling i form av ord, og vil være mer inngående studie av fenomenet (Johannessen, Tufte, og Kristoffersen 2010, 99). Her ønsker man å komme bak det som kan observeres og måles (Askheim og Grennes 2008, 34). I metodelitteraturen blir det presentert en alternativ metode: kvantitativ metode. Innen denne metodiske tilnærmingen vektlegger man kategoriserte fenomener, opptelling og utbredelsen av disse (Johannessen, Tufte, og Kristoffersen 2010, 99). Denne metoden produserer data i form av tall. De to tilnærmingene til datainnsamling kan anses som motsetninger, men vi vil understreke viktigheten av å se de to som ytterpunkter. Det som i all hovedsak skiller metodene er at de genererer datamateriale i ulik form. For vår studie vil det likevel være hensiktsmessig med data i form av ord som kan gi forståelse av fenomenet. Vi valgte derfor en kvalitativ datainnsamlingsmetode.

Valgene vi har tatt så langt vil samlet utgjøre vår metodologiske tilnærming. Disse er i all hovedsak faglig vurdert med tanke på hva som gir oss best grunnlag for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Noen av valgene ble også tatt av praktiske årsaker. Dette var blant annet at det viste seg å være vanskelig å rekruttere informanter. I tillegg ble disse tatt av tidsmessige hensyn da data fra en stor mengde informanter ville generert mye data, og analysen ville da blitt omfattende.

### 3.4 UTVALG

---

For at et intensivt utvalg skal kunne belyse problemstillingen vil det være hensiktsmessig å benytte seg av en strategisk utvalgsstrategi. Dette innebærer å bevisst velge ut informantene i forhold til forskningsspørsmålet, slik at man får mest mulig kunnskap og på den måten kan si noe om det man studerer (Johannessen, Tufte, og Kristoffersen 2010, 106–107). I vår studie innebar dette at vi tok kontakt med et begrenset antall relevante organisasjoner. Dette var organisasjoner som ønsker kreative resultater gjennom prosjekter. I tillegg ønsket vi at organisasjonene skulle være karakterisert som profesjonelle byråkrati, hvor teammedlemmene sitter med kunnskapen og makten. Et siste kriterium for hvem vi kontaktet var at de jobbet på oppdrag fra eksterne kunder. I rekrutteringen gjorde vi også et bevisst valg ved at vi forsøkte å rekruttere både prosjektledere og teammedlemmer for å få et bredt informasjonsgrunnlag rundt vårt tema.



Ut fra disse kriteriene endte vi opp med følgende utvalg:

### 3.4.1 SISTE SKRIK REKLAMEBYRÅ

“Siste Skrik er et kommunikasjonsbyrå med spisskompetanse på kreativ kommersiell kommunikasjon med sterk strategisk forankring” (Siste Skrik), og består i dag av totalt 14 ansatte. De ansatte organiseres i team, som regel på fire personer: tekstforfatter, AD, rådgiver og prosjektleder. Informantene fra Siste Skrik var prosjektleder og prosjektmedarbeider.

### 3.4.2 STORM STUDIOS

“Storm Studios is the largest supplier of VFX for feature films in Norway” (Storm Studios), arbeidsområdene deres er både film, reklame samt andre visualiseringer. Storm Studios ble stiftet i 2001, og har i dag 20 fast ansatte. De har i tillegg en rekke mennesker som jobber frilans, men dette vil variere med prosjektenes omfang og krav til kompetanse. Det er derfor heller ingen fast struktur på teamene. På enkle jobber er de en til to personer på teamet, mens på store prosjekter som Kon Tiki var de opptil 20 stykk på teamet. Informantene fra Storm Studios var prosjektleder og frilans prosjektmedarbeider.

### 3.4.3 GLENNE WEDDING

Glenn Wedding er et bryllupsplanleggingsbyrå, som spesialisere seg på eksklusive bryllup. Bedriften startet opp i 2012, og består av kun 2 ansatte. Prosjektene deres vil alltid bestå av fire teammedlemmer (dette fordi at parene inngår i teamet), eller mer. Dette vil variere med bryllupets størrelse og parets preferanser. I denne bedriften vil rollene informantene besitter variere med prosjektene, og hvem som får rollen som prosjektleder og prosjektmedarbeider vil bli avgjort i hvert prosjekt.

### 3.4.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP

Dette er en skole for utdanning av prosjektledere, som ble startet i 2004 (Emergence). Siden *Emergence school of leadership* (her etter kaldt *Emergence*) er en skole vil de ikke være en bedrift på lik linje med resten av utvalget. Vi ønsket likevel å intervju *Emergence* da de har en teoretisk tilnærming til temaet i vår oppgave. Prosjektlederstudiet på skolen er ettårig, og gjennom skoleåret jobber studentene med reelle prosjekter i team. Informanten vi intervjuet fra denne organisasjonen er en som underviser i faget

### 3.5 GENERALISERING?

---

Ettersom vi valgte et intensivt design elimineres også muligheten vi har til å statistisk generalisere funnene våre. Målet for dette studiet er heller å komme med en teoretisk generalisering. Dette innebærer å lage en generell teori rundt hvordan fenomener henger sammen, utfra et mindre antall intervjuer. Ulempen med dette er at man ikke med sikkerhet kan avgjøre om teorien er gyldig i andre kontekster enn den som er blitt studert (Jacobsen 2005, 96).

### 3.6 INNSAMLINGSMETODE

---

For å kunne teoretisk generalisere er det viktig at funnene er innhentet på en måte som er hensiktsmessig for å belyse det tema man ønsker å generalisere innen. Dermed blir valget av innsamlingsmetode avgjørende for studiets kvalitet. I dette studiet har vi samlet inn både sekundær- og primærdata for å kunne belyse vår problemstilling. Sekundærdata er data innsamlet av andre, for et annet formål (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2010, 57). Vi valgte likevel å benytte oss av dette da det allerede eksisterte mye forskning som kan belyse vårt tema. Sekundærdata som var relevante for oss i denne undersøkelsen var blant annet forskningsrapporter, intervjuer og nettsidene til informantene våre. For å sikre kvaliteten på disse har vi benyttet oss av søkeverktøy som Ebsco og Business Source Complete, som sikrer akademiske funn (se vedlegg nr.1 for liste over all sekundær forskning). I tillegg til sekundærdata har vi også samlet inn egne data. Dette klassifiseres som primærdata og er spesielt tilpasset for å kunne belyse problemstillingen (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2010, 57).

Måten vi valgte å samle inn disse var gjennom dybdeintervjuer, da dette virket som den mest hensiktsmessige metoden for å belyse problemstillingen vår. Ved bruk av andre metoder ville det vært tidkrevende å belyse alle variablene vi ønsker å få innsikt i. I tillegg ble antallet informanter vi hadde til rådighet avgjørende for valget. For eksempel vil fokusgrupper kreve et stort antall informanter, da en slik gruppe bør bestå av 5-8 personer (Jacobsen 2005, 156). Man bør i tillegg ha minst en kontrollgruppe for å kunne teste funnene. Med dette ser vi at vårt utvalg ikke er stort nok i metoder som denne. Derfor har vi valgt å benytte dybdeintervju, da denne ikke legger føringer på antallet informanter.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Dybdeintervju er en form for intervju som gjør det mulig å avdekke enkeltindividers dypere holdninger og meninger (Askheim og Grennes 2008, 90). Slike intervju blir ofte utført på bakgrunn av en intervjuguide, som skal danne strukturen i intervjuet og gi en oversikt over temaer som skal gjennomgås (Jacobsen 2005, 145). Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Det vil si at vi lagde en oversikt over temaer og underspørsmål på forhånd (Johannessen, Tufte, og Kristoffersen 2010, 137). Disse var løst strukturert og intervjuer ble derfor gitt mulighet til å tilpasse temaer og spørsmål til intervjusituasjonen.

Vi ser det som en svakhet ved dybdeintervju at informantene kan rasjonalisere svarene sine, og informasjonen dermed blir lite spontan. For å komme bak informantenes rasjonalisering av svarene benyttet vi oss av en proaktiv teknikk. Teknikken vi brukte kalles *ordassosiasjoner*. Denne teknikken går ut på at moderator leser opp en liste med ord for informanten, hvorpå informanten skal si det første han tenker når han hører ordet. Det er den aller første assosiasjonen vi er interessert i, da denne ofte er den mest ærlige og spontane (Askheim og Grennes 2008, 129). Hensikten var å få en dypere forståelse av hva informanten egentlig mener, samt hvilke holdninger informanten har til det vi ønsker å undersøke.

I etterkant av gjennomføringen ser vi at denne teknikken ikke ga den ønskede informasjonen, da det var vanskelig å få en spontan respons. Dette kan komme av at vi er uerfarne som intervjuere, og ikke greide å lage den rette konteksten for denne teknikken. Resultatene av teknikken er likevel inkludert som vedlegg nr.2 og 3, ettersom disse kan ha skapt undersøkelseeffekter.

### 3.6.1 RAMMENE RUNDT INTERVJUENE

Intervjuene fant sted på arbeidsplassene til informantene fordi de da vil befinne seg i den konteksten vi er interessert i. Det kan derfor tenkes at vi fikk mer ut av informantene enn om vi for eksempel hadde intervjuet dem på café. De ville da ha befunnet seg i en annen mental tilstand enn når de er på arbeidsplassen. Det at vi intervjuet der gjorde at vi valgte å ha en lukket setting, slik at det kun var informanten og vår arbeidsgruppe tilstede. Dette gjorde vi for å unngå at informantene skulle bli avbrutt av kollegaer eller bli forstyrret av arbeidsoppgavene sine (se vedlegg nr. 4 for evaluering av hvert enkelt intervju).

Våre roller i denne konteksten var: en moderator, mens de to andre observerte og tok notater underveis. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker slik at de kunne transkriberes

ordrett i etterkant (se vedlegg: 5-9). Disse valgene ble tatt med hensyn til hvordan vi skulle skaffe oss best mulig grunnlag til å forstå informasjonen og analysere denne.

### 3.7 VALG AV ANALYSESTRATEGI

---

Ettersom vi har valgt å utlede parametrene gjennom eksisterende teori for deretter å se på disse gjennom empiri, skal vi benytte oss av en målrettet innholdsanalyse. Dette vil si at det er de forhåndsbestemte parametrene som dikterer vårt kategoriseringsarbeid (Askheim og Grenness 2008, 148). Vi tar dermed utgangspunkt i eksisterende begreper og kategorier og strukturere analysen etter disse.

Da vi analyserte datamaterialet tok vi utgangspunkt i de transkriberte intervjuene, og fargekodet dette i forhold til de etablerte begrepene og kategoriene (dette kan sees i vedlegg nr. 10-14).

### 3.8 FORSKNINGSETIKK

---

Funnene fra analysen skal håndteres etisk riktig. Dette innebærer å etterstrebe at funnene blir presentert på en fullstendig måte. Da dette ikke er mulig i en kvalitativ studie er det viktig å innfri kravet om at funnene blir presentert i riktig sammenheng (Jacobsen 2005, 50). For å oppnå dette har vi hatt en transparent forskningsprosess og sendt resultatene tilbake til organisasjonene.

Før vi startet innsamlingen av data, hadde vi en innledende kontakt med informantene, via et informasjonsskriv (se vedlegg nr.15), der vi redegjorde for hva vi ønsket å undersøke og i hvilken sammenheng funnene ville bli brukt. Dette gjorde vi for å tilfredsstille kravene til informert samtykke. I kravet om informert samtykke finnes det også et krav til at informanten skal ha forstått informasjonen de ble gitt (Jacobsen 2005, 47). Dette var noe vanskeligere å tilfredsstille da vi hadde en åpen problemstilling hvor temaet ikke var helt avklart fra begynnelsen. Siden vårt tema ikke kan skade informantene på hverken fysisk eller psykisk måte mener vi likevel at vi har opptrådt på en redelig måte. I tillegg til dette innledet vi alle intervjuene med å fortelle dem at de til en hver tid har rett til å trekke seg fra intervjuene.

Det finnes også mange etiske aspekter rundt håndteringen av innsamlet data. Måten dataen ville bli håndtert på i etterkant av intervjuet ble informert om i informasjonsskrivet og innledende i intervjuene. Her informerte vi om at all data kom til å bli behandlet konfidensielt,

og ikke brukt til andre formål enn å belyse oppgaven. Vi velger å bytte ut navn med informant 1(I1) og informant 2 (I2). Videre i denne oppgaven har vi gjort det vanskeligere å tilbakeføre informasjon til den enkelte informant. Det er likevel ikke helt tilfredsstillt da alle organisasjonene er små, og vi har oppgitt bedriftsnavn og stilling. På grunn av informasjonens sensitivitet har vi vurdert risikoen som liten for at dette kan skade privatliv eller organisasjon.

### 3.9 STUDIETS TOTALE GYLDIGHET

---

De etiske aspektene vil kunne komme til å påvirke studiets totale gyldighet, ved at man må ta hensyn som kan skape undersøkelseeffekter og sette rammer for datainnsamlingen. Også de andre valgene som ble tatt i undersøkelsesprosessen vil virke inn på den totale gyldigheten av studien. Den totale gyldigheten av studiet sier noe om kvaliteten på det som er utført, og vil bestå av: pålitelighet, begrepsgyldighet, intern- og ekstern gyldighet (Jacobsen 2005, 387).

#### 3.9.1 PÅLITELIGHET

Som nevnt under forskningsetikk har vi valgt å gjøre forskningsprosessen transparent slik at det er mulig for utenforstående å vurdere påliteligheten til studien. Det er trekkene ved selve undersøkelsen som kan ha forårsaket resultatene og det er disse som vil påvirke påliteligheten i studien (Jacobsen 2005, 386). Vår begrensede erfaring med den valgte metoden kan ha påvirket hvor godt håndverket er utført. Vi tok derfor et kurs i kvalitativ metode parallelt med undersøkelsen og anvendte kunnskapen vi tilegnet oss her. Den begrensede erfaringen vår kan ha påført undersøkelseeffekter da en mer erfaren forsker kunne ha oppnådd en bedre dynamikk under intervjuet. Informanten ville således kunne ha gitt mer relevant informasjon.

#### 3.9.2 BEGREPSGYLDIGHET

Vi valgte kvalitativt dybdeintervju som metode og derfor vil begrepsgyldigheten til studien ofte være høy. Grunnen til dette er at kvalitative studier gjør det mulig å spørre videre dersom det er uklarheter rundt begrepene som blir brukt av både informant og intervjuer. Hvorvidt vi måler det vi faktisk det vi ønsker å måle er det som utgjør begrepsgyldigheten (Jacobsen 2005, 387).

#### 3.9.3 INTERN GYLDIGHET

For å validere funnene våre har vi sendt dem tilbake til informantene i etterkant av intervjuene. Dette ble gjort for å fremme den interne gyldigheten i studien, og det er denne

## Om å skape synergieffekter i kreative team

som vil utgjøre den interne gyldighet. Altså omhandler den interne gyldigheten hvor god dekning vi har i våre data for å konkludere slik vi gjør (Jacobsen 2005, 387). For å ytterligere validere den interne gyldigheten har vi fått fem utenforstående personer til å gjennomgå studiet og konklusjonene.

### 3.9.4 EKSTERN GYLDIGHET

I denne undersøkelsen har vi en strategisk utvelgelse, av et lite utvalg. Dette gjør at utvalget vårt ikke er representativt for populasjonen, og vår eksterne gyldighet vil derfor være lav. Den eksterne gyldigheten omhandler hvorvidt resultatene undersøkelsen har ledet frem til vil være gyldig for en større gruppe enn de som inngår i undersøkelsen (Jacobsen 2005, 387). Som tidligere nevnt er en statistisk generalisering heller ikke formålet med denne undersøkelsen.

## 4.0 STRUKTUR&MYNDIGHET

---

---

*Struktur&myndighet* mener vi er et relevant parameter å anskue teamene med, men det krever en klargjøring av hva som ligger i begrepene.

Ifølge ordboken betyr myndighet det å ha en fullmakt til å handle og ta en beslutning (Universitet i Oslo). Professor i organisatorisk atferd, Charles Manz, har forsket på at det i mer selvstyrte team med vide fullmakter vil være en høyere produktivitet og prestasjon blant medlemmene (Stewart og Manz 1995). Manz kommer fra feltet organisasjonsatferd og tar ikke høyde for at spredd myndighet kan være tidkrevende for prosjekter. Grunnen til dette er at flere teammedlemmer må tas hensyn til ved beslutninger. Det vil si at i visse prosjekter vil begrenset myndighet være avgjørende for rask fremgang.

Ansvarsmyndigheten vil komme frem av organisasjonens struktur. Struktur kan defineres som «et sett formelle arrangementer som skal fange opp og gi grunnlag for handling som dekker organisasjonens og omgivelsenes behov» (kunnskapsenteret).

I definisjonen kommer kun den formelle strukturen frem, men et team formes også av en uformell struktur som blir dannet gjennom uformell makt og relasjoner. Det er i denne samlede betydningen vi velger å bruke begrepet *struktur&myndighet* videre i denne oppgaven.

Strukturen i alle organisasjonene vi har intervjuet karakteriseres av å være profesjonelle byråkrati. Dette er organisasjoner hvor mye av den formelle myndigheten er fordelt mellom de som utfører arbeidet, på grunn av kunnskapen de besitter (Jacobsen 2005, 71). I profesjonelle byråkrati vil strukturen legge krav til en flat kommunikasjon, og dette kommer frem som karakteristisk ved utvalget vårt.

Grunnen til dette kan være at dersom kommunikasjonen ikke blir direkte når myndigheten ellers er flat, kan kommunikasjonen hemme fremgangen. Av dette ser vi at parameteret struktur&myndighet legger føringer for kommunikasjonen i alle organisasjonene.

### 4.1 GLENNE WEDDING

---

Ut fra den innsamlede informasjonen fra Glenne Wedding ser vi at de har en klar struktur med delegert myndighet. «hm, ja, vi jobber begge i GW da, men vi har prøvd å fordele rollene

## Om å skape synergieffekter i kreative team

innad. Så hun har på en måte ansvaret for noe, mens jeg har noe annet”. I intervjuet påpeker de at det er viktig for dem med klar ansvarsfordeling slik at de ikke forstyrrer hverandres arbeid. Det vil si at hos Glenne Wedding har de strukturert seg på en slik måte at den enkelte har den nødvendige friheten og ansvaret for å ta beslutninger underveis.

Denne friheten organiseres i et tidsskjema, som er en måte for organisasjonen å skape en struktur i arbeidet. “Vi følger jo et tidsskjema, så da er det litt sånn `innen den og den dagen skal det være gjort`. Og de viktige valgene tas jo ganske fort.”. Det kan tenkes at tidsskjemaet og arbeidsfordelingen virker styrkende på tilliten da de sammen har fordelt oppgavene. Med dette har de begge forpliktet seg til å levere i henhold til tidsskjema og motivasjonen er derfor i følge Hackman og Oldham styrket, fordi de har fått innflytelse og medbestemmelse (William Brochs-Haukedal 2010, 127). Slik kan strukturen virke styrkende på tilliten.

Tross en klar ansvarsfordeling kommer det tydelig frem i intervjuene at teammedlemmene hjelper hverandre med oppgavene og samarbeider underveis. Fordelingen av ansvar går derfor mer på hvem som har det endelige ansvaret, slik at man "unngår diskusjoner og småknuffing" forklarer informantene. Her ser vi at strukturen og normene innad i prosjektgruppen stiller krav til samarbeidsevner og den sosiale kompetansen i teamet. Dette vil i følge Westhagens kommunikasjonsteori kreve et høyere nivå av kommunikasjon enn ved deling av informasjon. Et høyere nivå av kommunikasjon innebærer deling av synspunkter som blir brukt i en beslutningsprosess eller et samarbeid som kan ende opp i nye synspunkter og synergieffekter (Westhagen mfl. 2008, 145). Strukturen og myndigheten vil således legge føringer for kommunikasjonen.

Denne strukturen og myndigheten kan også se ut til å variere med fasene som organisasjonen går igjennom “(...) akkurat nå som vi er i oppstartsfasen og alle må gjøre alt, men vi ser at jo mer og mer vi er klar med ting, så blir det områder man er mer interessert i. Og heldigvis så liker vi ikke de samme områdene så vi har klart å fordele litt sånn også.(...)”. Her ser vi at det er en løs struktur i begynnelsen og at rollene ikke er satt. Strukturen blir klarere etterhvert og rollene blir etablert. Dette er i samsvar med Tuckmans teori, der han beskriver en manglende struktur innledningsvis i grupper (Tuckman 1965).



## 4.2 STORM STUDIO

---

Viktigheten av flat kommunikasjon på grunn av strukturen blir også vektlagt av informantene fra *Storm Studios*. Utfra kommentaren ”og så tror jeg på den norske greia at du ikke skal stå her oppe og rope til dem” er det nærliggende å tenke at denne flate strukturen er noe som er et ideal i deres organisering av prosjektarbeidet. Her snakker informanten tydelig om toveiskommunikasjon ved at det er to aktive parter, for å opprettholde ønsket om demokrati. Den samme informanten snakker også om å la de ansatte slippe til i diskusjoner, noe som nok en gang underbygger sammenhengen mellom struktur og kommunikasjon.

Strukturen blir kommunisert gjennom kontrollsystemer, og i likhet med *Glenné Wedding* kan dette føre til økt tillit. For å oppnå tillit kreves medbestemmelse i forhold til oppgavene som skal inn i systemet, men dette praktiseres ikke hos *Storm Studios*. Effekten av tidskjemaer vil kunne virke motiverende da framgangen er tydelig, men blir det for detaljstyrt og påtvunget vil det kunne oppleves som mistillit. Hos *Storm Studios* ser vi at relasjonen mellom *struktur&myndighet* og *tillit&relasjoner* kan virke både fremmende og hemmende.

## 4.3 SISTE SKRIK

---

I likhet med *Glenné Wedding* og *Storm Studios* har *Siste Skrik* et program for å kontrollere fremdriften av prosjekter. Dette kan medføre de samme konsekvensene som tidligere nevnt for relasjonen mellom struktur og tillit, men det kan her se ut til at strukturen og kontrollsystemene har hatt mest positive innvirkninger. Et eksempel på dette er at teammedlemmene i *Siste Skrik* blir gitt muligheten til å velge arbeidssted selv “ja, og noen ganger kan man jo gå andre steder å sette seg og jobbe (...)”. Her kan det altså se ut til at kontrollsystemene gir tillit slik at de ansatte kan påvirke sin egen arbeidssituasjon i høy grad.

Kontrollsystemet, med en høy grad av medvirkning, har gitt *Siste Skrik* en forholdsvis flat struktur. Dette kommer frem gjennom at de sier at prosjektiniteringen starter med en brifing der alles tolkning av oppgaven slipper til. Deretter setter prosjektleder rammene for prosjektet med tanke på budsjetter og tidsfrister. Teammedlemmene jobber så selvstendig frem mot levering. Denne formen for arbeid krever mye kommunikasjon mellom medlemmene, og det er viktig at kommunikasjonen kan flyte på tvers i teamet. Med dette ser vi en tydelig sammenheng mellom hvilket kommunikasjonsnivå som kreves av oppgaven og strukturen. Dette fordi teamet jobber delvis selvstendig, men også vil være avhengig av de

## Om å skape synergieffekter i kreative team

andres bidrag for å oppnå et samlet resultat. Det vil si at de i lys av *Westhagens kommunikasjonsteori* er avhengige av å oppnå det tredje kommunikasjonsnivået - der man tar i bruk hverandres synspunkter.

Selvstendigheten til teammedlemmene gjør at avklart myndighet blir viktig, slik at den enkelte kan fatte beslutninger og gjøre progresjon innen sin arbeidsoppgave. Dette kommer frem flere ganger i løpet av intervjuet:

På prosjekter at da når det er løpende jobbing så har man ansvar i forhold til den jobben man har. Men når det er sånne intensive prosjekter som konkurranser og sånt da må det være sånn at du har ansvaret der og det teamet har det ansvaret og jeg som rådgiver har det ansvaret(...)

Dette må sees i lyset av en tidligere hendelse hvor ansvarsfordelingen mellom to arbeidsgrupper ikke var avklart og dette medførte store problemer i forhold til hvem som hadde hvilket ansvar og arbeidsoppgaver i prosjektet. Denne hendelsen kan ha ført til organisasjonens skjerpede fokus på avklart myndighet.

### 4.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP

---

Informanten fra *Emergence* snakker også om hvordan de enkelte medlemmene vil fungere som miniprojektledere rundt sine arbeidsoppgaver, noe som kan minne om avklart myndighet. Hun legger i tillegg til viktigheten av at denne myndigheten varierer med prosjektets faser:

Mens i starten så kreves det jo at man sørger for å være tydeligere, og sette rammene i større grad og det kreves et litt annet type lederskap, enn når du bare skal veilede eller bare være en sparringspartner. Folk begynner å få eierskap til oppgavene sine selv, og er miniprojektledere på sine ting. Også er det jo litt annerledes enn spesielt de første fasene, og spesielt da også siste fasene hvor det handler om å avslutte.

Dette kan sees i forhold til Tuckmans teori om teamets utvikling gjennom faser. Tuckman er brukt i organisasjonssammenheng ved at viktigheten av en felles målforståelse og klare rammer hjelper medlemmene til å finne sin plass i gruppen. Dette innebærer at en klar struktur kan føre til at fordelingen av roller skjer på en mer effektiv måte, da strukturen legger direkte føringer på rolleinndelingen. Ved dette ser vi en korrelasjon mellom struktur og roller fordi det vil være hensiktsmessig å tilpasse dette til hverandre. Informanten fra *Emergence* viser med dette at hun foretrekker en mer styrende- fremfor ledende leder stil innledningsvis og avslutningsvis i prosjektet. Tross en tidvis styrende leder stil har informanten en

demokratisk tilnærming til det å fordele makt ved at det ikke er lederens jobb å finne de rette svarene men heller si ifra når hun oppdager at noe er galt. Deretter er det både lederen og gruppens ansvar å finne frem til svar. Dette kan vi kalle en variasjon av nivå tre i Westhagens kommunikasjonsteori, hvor man bruker hverandres innspill, men her er ansvaret for kvalitet tydelig delegert til lederen.

### 4.5 DRØFTING AV FUNN

---

Hele utvalget vårt påpekte hvordan strukturen i et prosjekt utvikles og endres i forhold til Tuckmans faser, og at kommunikasjonen virker inn på dette. *Emergence* og *Siste Skrik* trekker frem hvordan kommunikasjonen endres fra oppgave til oppgave, samt gjennom prosjektets faser. Således ser vi at endringer i strukturen i prosjektet fører til endinger i hvordan kommunikasjonen foregår. Og motsatt - kommunikasjonen er med å forme strukturen på prosjektet ved at *struktur&myndighet* delegeres gjennom gjensidig *kommunikasjon*. Det vil si at det er en sammenheng mellom myndighet og *struktur&kommunikasjon* - hvor disse gjensidig er med på å påvirke hverandre for å kunne skape en relasjon som er hensiktsmessig for synergiene.

Våre funn viser at det er en relasjon mellom myndighetsfordelingen og alle de andre parametrene vi har i vår oppgave. Relasjonen mellom *myndighet&struktur* og *kommunikasjon* har vi redegjort for over. Videre så vi en særlig sterk relasjon mellom *myndighet&struktur* og *kompetanse&roller*. I utvalget ser vi at mange får sin rolle tildelt på grunn av den faglige kompetansen de har, eller interessen for et spesielt prosjekt eller oppgave. Strukturen legger også føringer for den sosiale kompetansen, ved at en struktur der samarbeid kreves vil skape et krav til sosial kompetanse. Vi ser i alle intervjuene at kompetansen er helt avgjørende for myndigheten og struktureringen av prosjektet. Alle er avhengig av at teammedlemmene arbeider med de oppgaver de har kompetanse til å utføre. En komponist hos *Storm Studios* vil for eksempel ikke bli satt til å bedrive regnskapsarbeid. Vi kan si at forholdet mellom *struktur&myndighet* og *roller&kompetanse* på ene siden fordrer at man bidrar i strukturen med sin kompetanse. På den andre siden er det viktig at prosjektet har en struktur hvor myndighet blir fordelt til de som har kompetanse på feltet. Det er et gjensidig forhold hvor *roller&kompetanse* og *struktur&myndighet* påvirker hverandre.

I forhold til vårt siste parameter; *tillit* - er sammenhengen her kanskje mer uuttalt fra utvalgets side. Tidsskjemaene og milepælsplanene som alle informantene snakker om, er med

## Om å skape synergieffekter i kreative team

på å skape tillit mellom teammedlemmene fordi det gir forventningsavklaringer mellom medlemmene. Men man skal ikke se bort fra at slike struktureringstiltak kan virke mot prinsippet kontroll over eget arbeid, hvis de blir for detaljerte. En flat lederstil og klar delegasjon er også tillitsskapende i en gruppe, da man får delegert myndighet, noe som kan oppleves som en tillitserklæring. Men som det også påpekes av informantene i *Emergence* man må likevel sørge for å tilpasse lederstil og delegering i forhold til kompetansen og motivasjonen som teammedlemmene har. For store arbeidsoppgaver og for stort ansvar kan virke belastende på teammedlemmene. Struktur og klart myndighetsfordeling er således viktig for å oppnå tillit i en gruppe, motsatt er det også slik at tilliten medlemmene har til hverandres kompetanse er med på utforme strukturen i et prosjektarbeid.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Denne modellen oppsummerer sammenhengene mellom struktur&myndighet i forhold til de andre parametrene

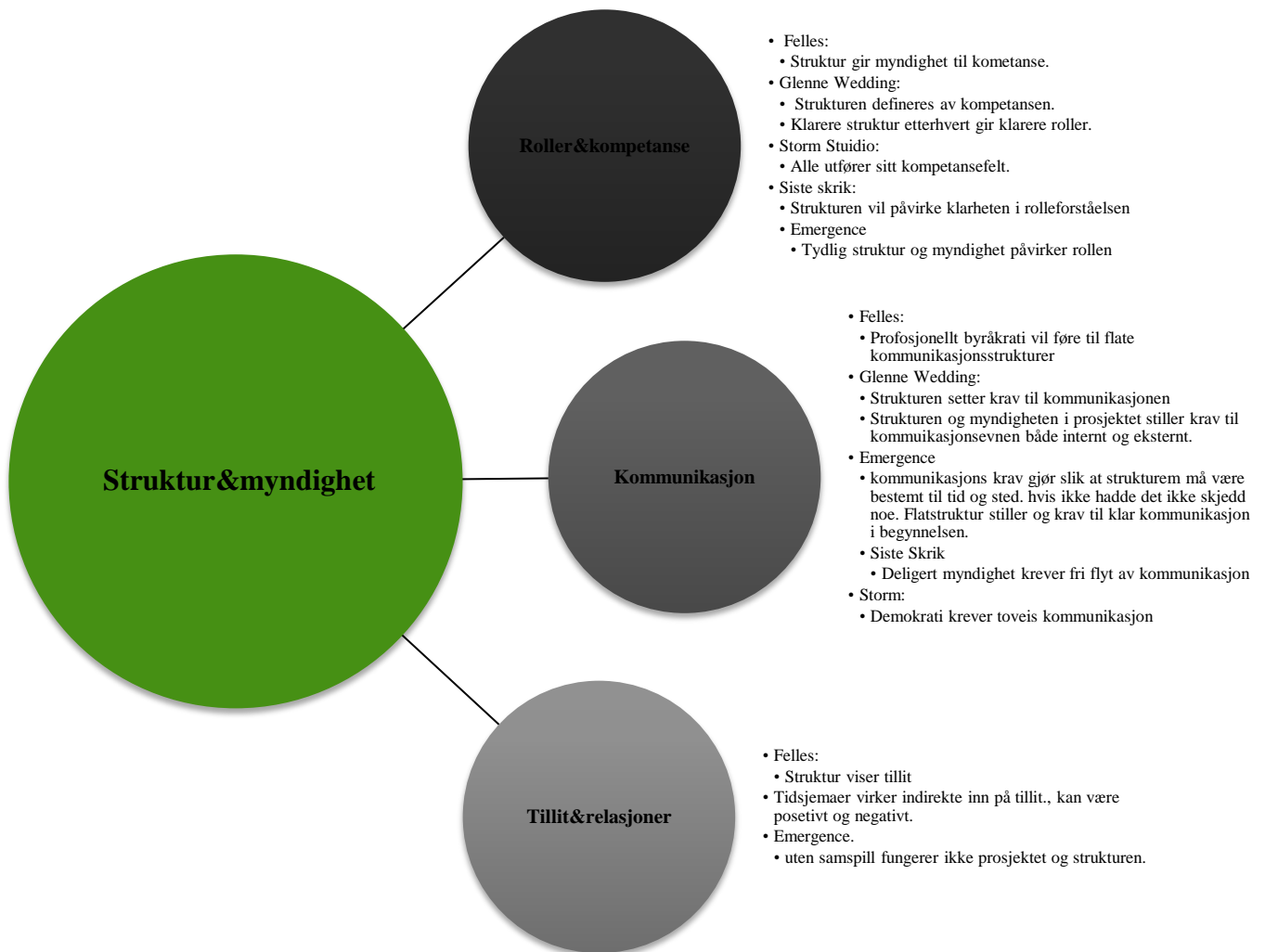


Fig: Modell for sammenhengen mellom struktur&myndighet i forhold til de andre parametrene.

## 5.0 ROLLER&KOMPETANSE

---

*Struktur&myndighet* legger føringer for hvordan *roller&kompetanse* blir håndtert i organisasjonene.

Førsteamanuensis i ledelsespedagogikk Rolf-Petter Larsen skriver i sin bok; *Teamutvikling* at roller kan sies å være ulike funksjoner i teamet. Han mener at når rollene er klart definert vil dette gjøre gruppen mer funksjonsdyktig gjennom at alle vet hvem som skal gjøre hva (Larsen 1998, 34–35). Vi har valgt å dele kompetanse i to: fagkompetanse og sosial kompetanse, da begge disse er viktige i et samarbeid. I våre intervjuer fant vi ut at informantene så både sosial kompetanse og faglig kompetanse som avgjørende. Derfor valgte vi å legge begge formene for kompetanse inn i dette parameteret. Med fagkompetanse mener vi i denne oppgaven de relevante kunnskaper og ferdigheter på feltet man jobber med, som skal til for å utføre en handling eller løse et problem. Sosial kompetanse ser vi som evnen, erfaring og kunnskap om å jobbe i team og samarbeide. Vi kan sammenligne dette med den emosjonelle intelligensen vi redegjorde for i teorikapittelet.

### 5.1 GLENNE WEDDING

---

Kompetansen teammedlemmene i *Glenné Wedding* besitter bestemmer strukturen og ansvarsområdet i organisasjonen. Med dette viser de at de har tillit til kompetansen den ansatte besitter da de deler strukturen etter dette. Et eksempel på dette er utsagnet: “(...)Men hvis de for eksempel sååå gjerne vil ha en herregård, og det er ... sitt område, så blir det mer naturlig at hun tar det paret da”<sup>1</sup>. Gjennom dette ser vi at kompetanse og interesse påvirker strukturen og tilliten innad i teamet. Gjennom kommunikasjon om kompetanse, interesser og kontakt med kunden fordeles ansvarsoppgaver og rollene i samarbeidet. De stedene hvor spesifikk fagkompetanse er nødvendig (for eksempel ved herregårdsbryllup) fordeles rollen til personen som sitter på slik kunnskap. Men der den sosiale kompetansen og kontakten med kunden tilsier det, er det dette som er avgjørende for rollefordelingen i teamet.

---

<sup>1</sup> Navn på informant fjernet.

## 5.2 STORM STUDIO

---

Prosjektarbeidet i *Storm Studio* er avhengig av større grad av fagkompetanse, da arbeidsoppgavene som skal utføres krever inngående kunnskap om programvare og databehandling. Rollene i *Storm Studios* påvirkes derfor i større grad av fagkompetansen teammedlemmene innehar ettersom de driver med ulike visuelle effekter innen film som krever inngående teknisk kunnskap. Likevel ser vi at også den sosiale kompetansen vektlegges i stor grad i ansettelsesprosessen. Dette ser vi i intervjuet med prosjektleder der han legger vekt på både den sosiale og faglige kompetansen i forbindelsen med rekruttering:

(...) det vil jo alltid være det sosiale og kjemi også. Vi ansetter vel ingen uten å snakke med personene. Vi kaller inn på intervju. Det er klart du føler hva slags forhold du får til personen under intervjuet. Særlig hvis du kaller inn flere, og det er flere du tror er like gode. Da spiller det sosiale en klar rolle. Det er noe som, om ikke ødelegge prosjektet, lage prosjektet verre. Om du har en person som ikke samarbeider.

Eksempelet han gir viser at det er en sammenheng mellom rollefordeling, fagkunnskap og evnen til å jobbe sosialt og i samarbeid. Man kan kanskje si at strukturen de jobber etter krever sosial kompetanse, mens arbeidsoppgavene de skal utføre krever nødvendig fagkompetanse. Begge deler er viktig når de ansetter.

Medarbeiderne i *Storm Studios* får sine roller i prosjektet etter den fagkompetansen de besitter. Dette kan vi se i forhold til flyt-modellen til Csikszentmihalyi, ved at personene blir gitt arbeidsoppgaver som stemmer overens med deres kompetanse, hvor det er viktig at de både blir faglig stimulert, og heller ikke får arbeidsoppgaver som overskrider deres kompetansenivå (Thompson 2011, 27). I praksis gjøres dette blant annet ved at teammedlemmene blir tatt med inn i møtene med oppdragsgiver, for å unngå at prosjektleder tar på seg oppdrag som medlemmene ikke har kompetanse til å utføre. Med det kan det se ut til at prosjektleder ikke ønsker å overbelaste medlemmene på noen måte, og ikke gi dem utfordringer som er større enn deres kompetanse. Altså vil teammedlemmenes kompetanse påvirke hva slags oppgaver og roller den enkelte får, men også hvilke prosjekter firmaet tar på seg. Prosjektene tilpasses de roller og den kompetanse de besitter.

For å unngå at medlemmene overbelastes hevder også informanten at de regulerer antall medlemmer i gruppen etter oppgavens kompleksitet. En kompleks oppgave vil ha et større team og vis a versa. Professor i konfliktløsning og organisasjon, Leigh Thompson, hevder at man ikke bør være mer enn 10 personer i gruppen (Thompson 2011, 35). Hos *Storm*

*Studios* ser vi derimot at oppgavens kompleksitet noen ganger krever at de jobber opp mot 20 personer i et team. Dette kan forklares med synet til Endre Sjøvold på teamutvikling. Han hevder at teamets modenhetsnivå, altså kompetansen som gruppen til sammen besitter bør tilpasses oppgaven som skal utføres (Sjøvold 2006, 90). Dermed vil mer komplekse prosjekter kunne medføre et krav om mer kompetanse enn det de 10 anbefalte personene besitter. Noe som er praksis hos *Storm Studio* - hvor teamets størrelse bestemmes av oppgavens kompleksitet.

En annen forbindelse vi fant hos *Storm Studios* er forbindelsen mellom *roller&kompetanse* og *kommunikasjon*. Et av intervjuobjektene presiserte viktigheten av kommunikasjon ved å fortelle at det med kommunikasjon med de andre medarbeiderne var noe de så etter i en potensiell nyansatt.

Nå er vi jo veldig små, og det er ikke så veldig mange som jobber her. Vi har gjerne faktisk på intervjuet brukt å leie personen rundt for å hilse, og møte folkene som jobber her. Vi er naturligvis avhengig av å kunne kommunisere med denne personen, men denne personen er jo også opptatt av å vite hvordan de som jobber her er.

Her ser vi altså at den enkeltes kompetanse til å kommunisere er avgjørende for ansettelse, og dermed også rolleinndeling.

Kommunikasjonen omkring hva de ulike teamarbeidene holder på med, er i stand til, og hvor langt de er kommet uttrykkes gjerne i et fagspråk. *Kompetansen* påvirker dermed kommunikasjonen. Det betinger at medarbeiderne besitter et fagspråk og klarer å kommunisere om faglig vanskelige problemstillinger i et språk som er forståelig og tydelig. En fare er derfor at ulike roller og kompetanse kan påvirke kommunikasjonsplattformen, og gjøre kommunikasjonen utydelig. En bekymring som ble løftet frem hos prosjektleder som spesielt møtte denne problemstillingen i kontakt med eksterne oppdragsgivere. Den sosiale kompetansen blir i så måte viktig - som et bindeledd mellom ulike språkføringer og måter å kommunisere på.

### 5.3 SISTE SKRIK

---

*Siste Skrik* har i likhet med *Storm Studios* trukket frem sosial- og faglig kompetanse som avgjørende når det kommer til strukturen av teamet. Prosjektlederen hos *Siste Skrik* fortalte:



## Om å skape synergieffekter i kreative team

(...) så sammensatte grupper er viktig for at det skal kunne fungere. Men det er ikke nok med bare kunnskap som utfyller hverandre. At hvis man skal se det sånn i et kart, og har undersøkelser på hver enkelt for og se hva de er gode på, og hvordan de er for så og putte de sammen, for å skape noe kreativt med emosjoner.

I dette utsagnet, sammen med helhetsinntrykket fra intervjuet, trekker vi ut at sosiale ferdigheter som like viktige som de faglige i sammensetningen av teamet. Ulike kompetanser og ulike sosiale evner ble sett på som en fordel. Slike team har større sjanse for å skape kreative og emosjonelle resultater.

En annen måte den faglige kompetansen påvirker strukturen på er gjennom organisasjonens inndeling i senior- og juniorteam. Denne inndelingen baseres på erfaring og kompetanse og minner om flyt-modellen i praksis. Med en slik rolleinndeling vil det følge med forventninger til den ansatte, både fra den ansatte selv og de rundt ham. Forventningene knyttet til rollen og hans myndighet vil bli oppfattet av rolle innehaveren og kan gjøre at han utøver den forventede rolleatferden (William Brochs-Haukedal 2010, 211). Det er klare fordeler ved en slik inndeling fordi medlemmene har noe å jobbe mot dersom man er en junior, samt at det gir bekreftelse dersom du er senior. Men det kan også føre til at medlemmene blir demotiverte dersom de aldri oppnår tittelen som senior. Hvis teammedlemmet føler at han ikke har kompetanse til å utføre oppgavene som følger tittelen kan dette lede til stress. Vi ser hos *Siste Skrik* at teammedlemmenes kompetanse legger føringer for hvilke roller de får og hva slags myndighet som knyttes til rollen.

*Siste Skrik* har mange komplekse oppdrag som krever tverrfaglig kompetanse. Og det kom frem under intervjuene at de har en delt oppfatning rundt dette med tverrfaglige team. På den ene siden hevder de at dette er nødvendig for å kunne prestere, og at de henter inn kompetanse utenfra dersom denne ikke finnes internt. Thompson skriver i boken *Making the Team* at tverrfaglige team vil generere ulike synspunkt samtidig som det fører til at man fatter bedre beslutninger og får et bedre utgangspunkt for å konkurrere (Thompson 2011, 87–88). Her tar ikke Thompson høyde for kompleksiteten som i praksis vil oppstå ved tverrfaglige team, men det gjør *Siste Skrik*: “ellers blir det for komplisert om for mange hoder sitter sammen, da går det bare mange baller på bordet som skvetter ut igjen også blir det sånn `hva var det egentlig`”. Dette ble brukt som et argument for at det på den andre siden ofte er tilfredsstillende med et kjerneteam på fire personer. Som vi så tidligere vil det kunne oppstå forvirring i kommunikasjonen mellom ulike fagfelt da terminologien og kompetansen er ulik.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Dette kan komme av at gruppen ikke samarbeider over lengre tid, noe som ble belyst som et problem i studiet til Professor i statsvitenskap Warren Watson (m.fl.). Studien ble utført i to grupper, en homogen gruppe og en heterogen gruppe, hvor teamene ble gitt en oppgave. Det viste seg at den homogene gruppen var flinkere til å frembringe ideer, og hadde bedre prestasjon generelt. Det var først etter ni uker at de heterogene teamene ble flinke til å generere ideer, og ikke før etter 13 uker presterte teamene like godt. Etter 17 uker hadde den heterogene gruppen generert en større mengde perspektiver og alternativer. Den homogene gruppen derimot viste seg å være jevnt over god (Watson, Kumar, og Michaelsen 1993). Dette studiet er hentet fra en kulturell forskning, men vi har likevel valgt å ta det med for å underbygge vårt argument om at tverrfaglige team ikke alltid vil være den beste løsningen, selv om oppgaven ønsker det. Hvis ikke gruppen får tid til å utvikle synergieffekter vil det ikke være hensiktsmessig med et tverrfaglig team. Ut fra funnene i *Siste Skrik* ser det ut til at dette også er gjeldene hos dem. Grunnen til at tverrfaglighet er såpass viktig for dem er nok heller ikke for å sikre økt produktivitet, men fordi de er avhengige av kreativ nyskapning og tverrfaglige gode resultater. Kvalitetsbehovet settes her over produksjonsbehovet for å skape kreativitet. Således ser vi at teamet settes sammen ut i fra et mål om å skape kreativt stimulerende ulikhet.

### 5.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP

---

I intervjuene kommer det ikke tydelig frem hvordan informanten fra *Emergence* anerkjenner roller og kompetanse som et eget parameter. Hun snakker om temaet mer indirekte gjennom de andre parametrene. Det kan komme av at kravet til roller og kompetanse vil variere med oppgaven som skal utføres. Arbeidsoppgavene *Emergence* opptar seg med er ikke rent formålstjenlig men en del av en læringssituasjon - hvor målet i større grad er å bli gode teamledere. Hennes tilnærming vil være mer generell fordi roller og kompetanse er situasjonsbestemt, og dette vil være vanskelig å omtale med spesifikke hendelser og eksempler fra et generelt standpunkt. Resten av utvalget viser hvordan roller og kompetanse som regel defineres av den arbeidsoppgaven teamet er satt til å gjøre. Den sosiale kompetansen så derimot ut som viktig for alle teammedarbeiderne, og dette ble også løftet frem av informanten fra *Emergence*. Hvor hun ga eksempler på teknikker og øvelser for å utvikle en felles emosjonell intelligens i teamet. Det vil si relasjoner og tillit mellom ulike roller og fagkompetanse.

## 5.5 DRØFTING AV FUNN

---

Som vi så under *struktur&myndighet* vil kompetansen som teammedlemmene i et profesjonelt byråkrati besitter legge føringer for myndighetsfordelingene og strukturen i organisasjonen. Et profesjonelt byråkrati er preget av at ledelsen har kunnskap om produksjon og ledelse, mens fagkunnskap om det utførende arbeidet ligger hos arbeiderne. I et profesjonelt byråkrati er det derfor viktig at medarbeiderne får nødvendig frihet og myndighet i forhold til egne arbeidsoppgaver. Dette kom også frem i alle intervjuene; som viste at de ansatte hadde beslutningsmyndighet og frihet. Det kan se ut til at dette er på grunn av kompetansen de besitter, og på den måten vil *roller&kompetanse* påvirke strukturen. Dette kom også frem ved at det i visse prosjekter ble beskrevet som hensiktsmessig med en hierarkisk oppbygning, men på grunn av at bunnlinjen her sitter med mye kunnskap kan det være vanskelig å unngå en flat struktur. Dette fordi det er bunnlinjen som sitter på den nødvendige gjennomføringskunnskapen og således står for verdiskapning i prosjektet. Tillit til medarbeidernes kompetanse er således en bærebjelke hos alle teammedarbeiderne i hele utvalget og grunnlaget for rolleinndeling. På denne måten gjør tilliten til kompetanse rolledelingen mulig og visa versa vil kompetanse føre til tillit.

Kompetansen medlemmene besitter vil også påvirke måten det kommuniseres på, da det finnes mange termologier og tekniske faguttrykk i de ulike bransjene. En slik kommunikasjon kan være utfordrende i møte med oppdragsgiver og andre eksterne parter som er inne i prosjektet. Det kommer frem i alle intervjuene at dette fører til et krav om å finne en felles måte å kommunisere på. Slik ser vi at ulik kompetanse vil påvirke måten det kommuniseres på, og at dette både er en fordel fordi alle teamarbeiderne forstår hva det snakkes om - det gir en felles emosjonell intelligens. Men også at dette kan skape problemer med kommunikasjon i team som ikke har opparbeidet en felles emosjonell intelligens, og hvor kompetanseområdene og rollene er veldig ulike.

Ulikhet og likhet synes også å påvirke hvordan teamene settes sammen. Vi så at ulik kompetanse ble sett som en fordel, men også at dette satte store krav til kommunikasjonsevnen og teammedarbeidernes evne og vilje til å utvikle emosjonell intelligens. Generelt kan det se ut som at teamene i utvalget settes sammen basert på både faglig kompetanse i forhold til de oppgaver som skal løses, og sosial kompetanse i forhold til hvordan de vil mestre å samarbeide.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Denne modellen oppsummerer sammenhengene mellom *roller&kompetanse* i forhold til de andre parametrene.

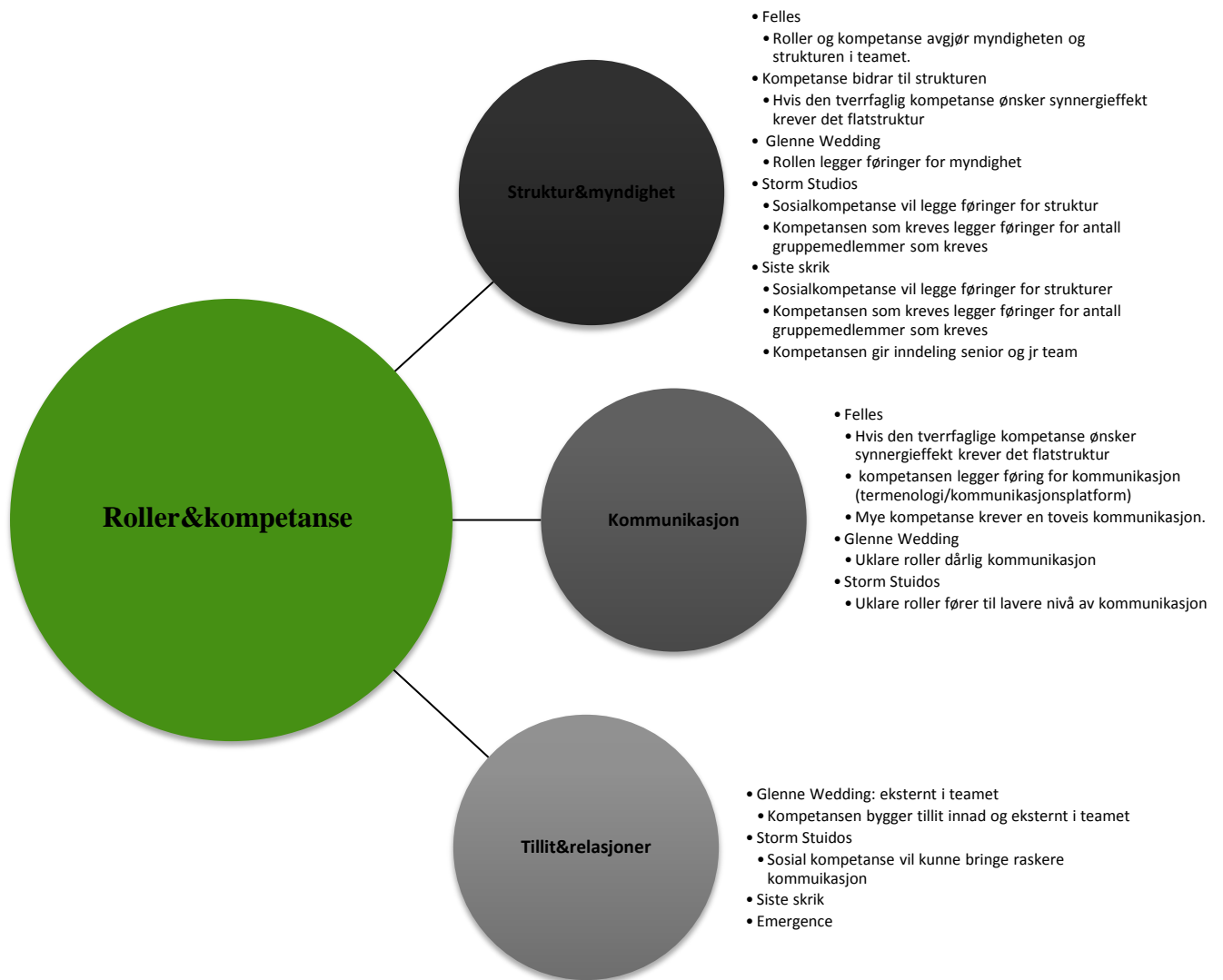


Fig.: Modell for sammenhengene mellom Rolle&kompetanse i forhold til de andre parametrene.

## 6.0 KOMMUNIKASJON

---

I følge Det Store Norske Leksikon er kommunikasjon utveksling av menings- eller betydningsinnhold mellom individer og grupper (Store norske leksikon). Vi har i vår analyse sett på kommunikasjon som all informasjonsdeling, enten den er tilsiktet eller utilsiktet. Som vi har sett tidligere gjennom parametrene så vil en felles kommunikasjonsplattform påvirke hvordan man oppfatter og tolker kommunikasjonen. Dersom dette ikke er til stede kan det oppstå komplikasjoner.

Kommunikasjon kom frem som et viktig element for samarbeid i alle intervjuene. Både internt i teamet, men også eksternt med interessenter av prosjektet. Blant annet kom det frem i alle intervjuene at de fikk problemer med den interne kommunikasjonen da den eksterne kommunikasjonen ofte var problematisk. Dette oppstår blant annet når oppdragsgiver selv ikke visste hva han ønsket ut av prosjektet. Dette vil ofte være karakteristisk ved vårt utvalg da målet er å levere et kreativt resultat. Oppdragsgiver har her sjeldent en klar målforståelse, men leverer fra seg en idé til teamet, og oppgaven blir da å være kreativ og bygge videre på ideen. Å skape en klar struktur vil være vanskelig under slike forhold, mye fordi man delvis er avhengig av å skape en felles kommunikasjonsplattform for hvert prosjekt. Tuckman snakker om hvordan en strammere struktur vil hjelpe gruppemedlemmene til å finne sin plass i gruppen. Slik vil gruppen raskere gå videre i teamutvikling og dernest raskere oppnå synergieffekter (Tuckman 1965). Det vil si at man gjennom en klar rolle- og myndighetsfordeling raskere etablerer en felles kommunikasjonsplattform. Det er vanskelig å skape en slik struktur i vårt utvalg da målene ikke er satt.

### 6.1 GLENNE WEDDING

---

Hos *Glenn Wedding* fant vi kommunikasjon som et avgjørende parameter for å lykkes i samarbeidet. Under intervjuet hevdet de:

(...)Og sånn er det jo med brudeparet også, og særlig i starten når de ikke kjenner oss så godt da. Så er de kanskje mer reservert og sånt da, og sier kanskje `ja, dette er vi fornøyd med` men så skjønner vi at de egentlig ikke er det. Og det er jo dumt når de holder det inne da.

Her ser vi at kommunikasjonen ikke fungerer optimalt, og et høyere nivå av kommunikasjon hvor eventuelle problemer kommer frem og kan løses er ønsket. På grunn av manglende tillit er det enda ikke mulig å komme opp på dette nivået av kommunikasjon. Tillit til at man blir

tolket og forstått i beste mening er et grunnlag for en kommunikasjon på høyere nivå, slik også Westhagen viser i sin modell. En slik tillit må bygges opp over tid og gjennom måten det kommuniseres på. Dette kommer frem i sitatet: «Vi må hele tiden minne dem på det, at man må snakke ordentlig sammen. Og gjøre sånne små ting for at de skal føle seg trygge. Og vi må åpne oss opp litt for dem også, sånn at de føler at de kjenner oss også». I sitatet kommer kravet om en toveiskommunikasjon frem som avgjørende for både samarbeid og at man oppnår en tillit og relasjon i teamet. Her ser vi at *Glenn Wedding* bruker kommunikasjonen for å bygge opp tillit og relasjoner både eksternt med partnere og internt med parene de jobber sammen med. Dette bekrefter teorien til Westhagen på to måter: Først da de legger vekt på at tillit må være tilstede for å komme opp på et høyere kommunikasjonsnivå og for det andre gjennom at det er vanskelig å løse komplekse oppgaver om man ikke befinner seg på et høyere nivå av kommunikasjon. Her ser vi altså at kommunikasjon påvirker tillit, og Glenn Wedding bruker dette aktivt for å oppnå synergieffekt.

Det kommer videre frem i intervjuet at det er en relasjon mellom kommunikasjon og roller. Dette ser vi ved at personen som hadde hatt mest kontakt med kunden ofte får tildelt rollen som prosjektleder og med dette følger myndigheten i prosjektet. Informantene fortalte; “Hvis jeg har møtt paret mye, så blir det jo naturlig at jeg tar det bryllupet” Av dette ser vi at det er en relasjon mellom parameteret *kommunikasjon* og roller.

## 6.2 STORM STUDIO

---

I *Storm Studios* ble kommunikasjon trukket frem i begge intervjuene, men det ble belyst fra ulikt ståsted ettersom de informantene hadde to ulike roller. Teammedlemmet snakker om kommunikasjon på denne måten:

Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbake melding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.

Her kan det se ut til at måten teamene er bygget opp på gjør det vanskelig å oppnå tilliten som kreves for det øverste nivået av kommunikasjon i Westhagens kommunikasjonsteori.

Samspeillet på dette nivået av kommunikasjon vil føre til høy synergieffekt, da interaksjonen resulterer i nye synspunkter. Vi ser også at informanten ble forventet å befinne seg på et høyere nivå av kommunikasjon, enn det han var. I en slik situasjon hvor

konkurranseselementet mellom teammedlemmene er stort virket samarbeidet og kommunikasjonen mot sin hensikt og det oppsto mistillit fordi man blir tolket ut i fra en konkurransesituasjon og ikke ut i fra hva som er best for teamets måloppnåelse. En flat kommunikasjonsstruktur vil således ikke være fremmede for et prosjekt før tilliten og relasjonen er bygget opp. Samtidig vil det kunne bli en utfordring å bli kjent og skape disse båndene og relasjonen om kommunikasjonen er delvis strukturert og det ikke er en fri struktur. Med dette ønsker vi å illustrere et kompleks forhold mellom parametrene kommunikasjon, tillit og struktur, da kommunikasjon kan svekke relasjonen om ikke tilliten er etablert.

Det samme intervjuobjektet trekker frem kommunikasjonsferdigheter som en viktig lederegenskap og forteller i intervjuet om en leder som forlangte overtid av teamet, men selv reiste til fjells uten mobildekning. Dette skapte en dårlig stemning i gruppen. Ser vi dette i belysning av situasjonsbestemt ledelse så tolket lederen situasjonen teamet befant seg i på feil måte da han burde ha vært tilstede fordi teamet følte seg stresset og måtte jobbe overtid. Her ser vi hvordan ulike roller kan komme i konflikt når krav skal stilles. Deler av et team kan være under sterkt press, mens andre nesten ikke har noe å gjøre, om rollefordelingen i teamet tilsier det. Både strukturering og kommunikasjon mellom rollene er viktig for at teamet skal forstå sin egen dynamikk og oppnå en felles emosjonell intelligens. Lederens rolle i dette kan være utfordrende, spesielt i et profesjonelt byråkrati hvor lederes oppgaver og plikter vil skille seg drastisk fra de øvrige teammedlemmenes oppgaver.

### 6.3 SISTE SKRIK

---

I *Siste Skrik* vil prosjektets formål fordre at de starter på et høyt nivå av kommunikasjon i den innledende fasen, fordi den vil kreve at man kommer med kreative løsninger. Dette er mulig i organisasjonen da de allerede har utviklet tilliten som kreves for dette kommunikasjonsnivået i kjerneteamet på fire. Etter hvert som prosjektet nærmer seg slutten sier *Siste Skrik* at kommunikasjonen blir mer praktisk og mer preget av ren informasjonsdeling:

“Kommunikasjonen utvikler seg til å bli mer konkret etter som prosjektet nærmer seg slutten.” Her ser vi altså at *Siste Skrik* begynte på det øverste nivået av kommunikasjon og beveget seg nedover til informasjonsdeling etter hvert som prosjektet nærmet seg avslutning. Denne organisasjonen beveger seg altså motsatt vei enn det Westhagen hadde intendert med sin teori.

Det at *Siste Skrik* starter med et høyt nivå av kommunikasjon kan være grunnen til at organisasjonen som tidligere nevnt ser utfordringer med eksternt samarbeid. De eksterne samarbeidspartnerne har ikke nødvendigvis den tilliten som kreves for å kommunisere på et slikt nivå, og dette vil skape problemer mellom de interne og eksterne partene. Samtidig er den etablerte rollefordelingen, på fire, en utfordring når de skal utvikle nye løsninger. Det er derfor nødvendig å veie behovet for ny kompetanse mot behovet for å komme raskt i en fase hvor kommunikasjonen er preget av tillit, gjensidighet og få misforståelser.

### 6.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP

---

*Emergence* snakker om kommunikasjon som alt fra et hevet øyebryn til en konfrontasjon, det er altså både verbal og ikke verbal kommunikasjon. I intervjuet med informanten fra *Emergence* ble det lagt vekt på å forstå behovet for ulik mengde kommunikasjon. Mye kommunikasjon kan sees på som en fordel og kan bidra til å utvikle en felles emosjonell intelligens. Men her påpekes det at for mye kommunikasjon også kan medføre forvirring og irritasjon. Et eksempel hun trekker frem er at en bygningsarbeider vil oppleve det som merkelig å skulle kommunisere om hvordan han opplever sine egne arbeidsoppgaver og arbeidsinnsats. Dette kan skyldes at en snekker allerede har en klar måloppfatning, mens i kreative team vil denne oppfatningen utvikles gjennom kommunikasjon. Det er på et senere tidspunkt når roller og oppgaver er fordelt, og man har etablert en felles emosjonell intelligens, at for mye informasjon kan bidra til forvirring og uklarheter. Det er derfor viktig at punkter om ansvarsfordeling, roller, tidsfrister og mål blir tydelig kommunisert for å unngå å havne i en sirkel hvor prosjektet hele tiden redefinerer seg selv snarere enn å produsere. Det vil si at kommunikasjon om struktur og myndighet er en viktig del av prosjektarbeidet, men det må ikke bli prosjektarbeidet i seg selv. Her ser vi hvordan kommunikasjonsmengden kan virke positivt og negativt inn på relasjonene og således påvirke synergieffekten.

### 6.5 DRØFTING AV FUNN

---

En fellesnevner i hele utvalget var at kommunikasjon ble fremhevet som et område de fokuserte mye på. Kommunikasjon må sees som en vesentlig del av teambaserte prosjektarbeid. Mye av dette handler om å opparbeide en type kommunikasjonsplattform som skaper felles forståelse og tillit i gruppen. God kommunikasjon er en forutsetning for å oppnå tillit og gode relasjoner både internt i teamet og utad. Andre veien kan det se ut som at graden



## Om å skape synergieffekter i kreative team

av tillit også påvirker kommunikasjonen. Dette så vi i eksempelet fra *Storm Studio*, hvor konkurranseelementet mellom teamarbeidene ble fremhevet som forstyrrende på kommunikasjonen.

I et team hvor fordelingen av myndighet er stor og mange ulike roller og faggrupper skal samarbeide, settes store krav til kommunikasjonen. Eksempelet fra *Siste Skrik* viser at det tar tid å etablere kommunikasjon på et høyt nivå, med stor grad av tillit og synergieffekt når medlemmene ikke kjenner hverandre. Samtidig kan arbeidet med å overkomme ulikhetene i teamet skape kreative og tverrfaglig gode resultater. Eksempelet fra *Storm Studios* viste hvordan ulike roller med følgende arbeidsoppgaver kan medføre at kommunikasjonen blir vanskelig å opprettholde som en toveiskommunikasjon. Dette fordi en forståelse for de ulike arbeidsoppgavene og rollene ikke eksisterer. Men kommunikasjonen kan også være med på å etablere rollen teammedlemmene tar i et prosjekt. Dette så vi hos *Glenn Wedding*, hvor kommunikasjonen med kunden avgjorde teammedlemmets posisjon i prosjektet. Her ser vi at det er et korrelasjonsforhold mellom *kommunikasjon* og *roller&kompetanse*.

Mye av kommunikasjonen i et team vil dreie seg om prosjektets mål og struktur. Intervjuobjektet i *Emergence* påpekte hvordan for mye kommunikasjon omkring slike problemstillinger kan skape forvirring og irritasjon. Våre andre informanter påpekte derimot nødvendigheten av å etablere en åpen informasjonsstruktur hvor en hele tiden kan drøfte problemstillinger i teamet. Et tiltak *Storm Studios* har satt i gang for å oppnå en åpen kommunikasjonsstruktur er at de arbeider i et åpent kontorlandskap. “Også har vi ikke cellekontorer. Vi sitter jo ikke en og en. Det er jo helt åpent”. Det hevder også *Siste Skrik* at de gjør ved at de kan stikke hodene inn til hverandre dersom de lurer på noe og at det er en veldig lav terskel for å ta kontakt og ta opp kommunikasjonen med kunden og med hverandre. Dette er med på å utvikle en struktur for teamarbeidet, hvor man kan skape en felles kommunikasjonsplattform. Denne kommunikasjonsplattformen ser vi som hovedstrukturingsprinsippet i et kreativt prosjektarbeid. Vi ser med dette et gjensidig forhold mellom kommunikasjon og struktur.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Modellen nedenfor oppsummerer sammenhengene mellom *kommunikasjon* i forhold til de andre parametrene.

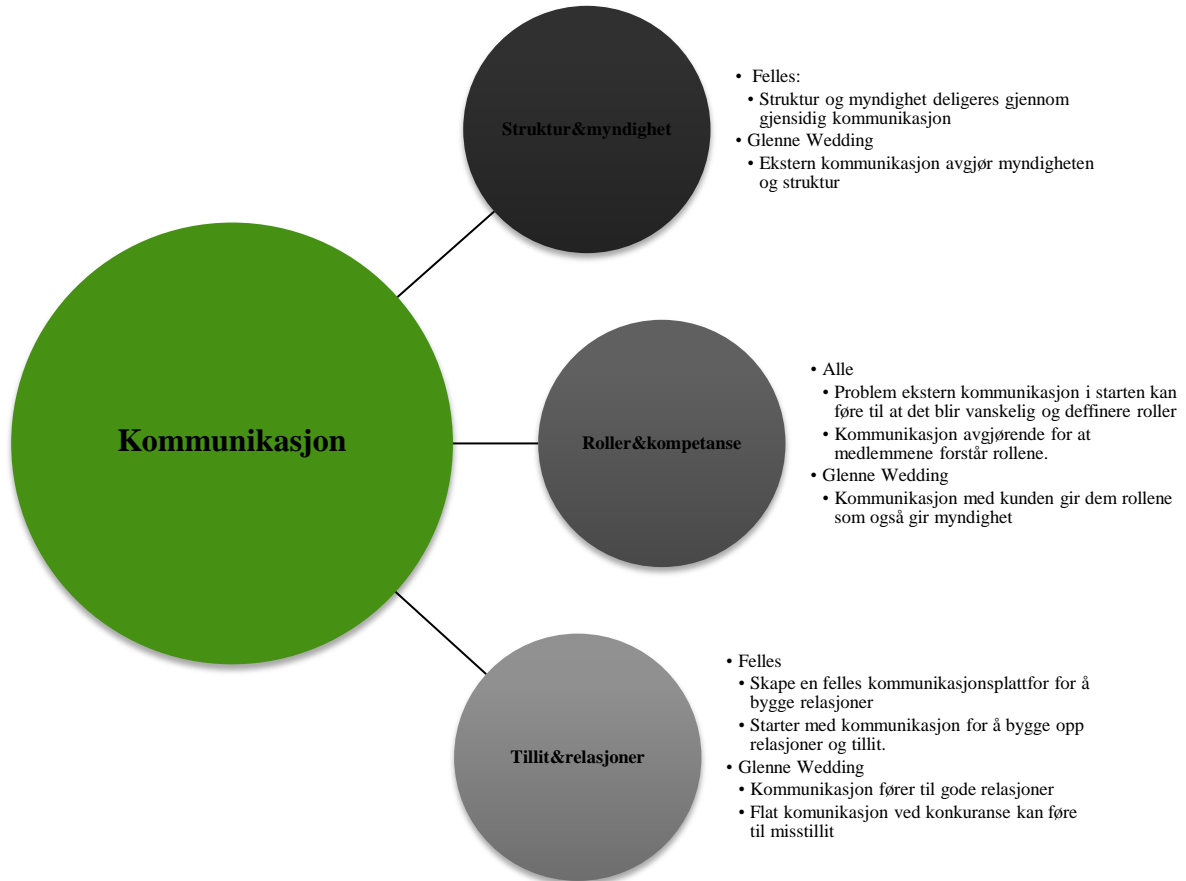


Fig.: Modell for sammenhenger mellom kommunikasjon og de andre parametrene

## 7.0 TILLIT&RELASJONER

---

Tillit ble i alle intervjuene trukket frem som en grunnleggende faktor for samarbeid. Å bygge tillit mellom teammedlemmene kan sies å være den grunnleggende faktoren som alle de andre parametrene hviler på. Uten tillit ikke et team. “Gjensidig tillit hevdes å oppstå når (...) folk stoler på menneskene rundt seg, og at de er villige til å dele sine meninger og ideer” (Ind, Fuller, og Trevail 2012, 79) Professor og forfatter av en rekke forretningslitteratur Nicholas Ind (m.fl) har i boken, *Det samskapte merket*, laget en modell om tillit. Modellen forklarer hvordan tillit og utvikling av tillit fører til at troen på seg selv og andre øker. Tilliten vil igjen fører til redusert frykt og bekymring, som igjen fører til at partene viser vennlig atferd. Dette vil igjen øke tilliten (Ind, Fuller, og Trevail 2012, 85). Tross at alle informantene nevnte tillit som en viktig faktor viste intervjuene at det var lite som ble gjort bevisst for å oppnå tillit. Dette kan komme av at tilliten i teamet vokser frem gjennom samhandling, kommunikasjon og åpenhet mellom medlemmene når de erfarer at det er trygt å være seg selv og vise seg sårbare ovenfor hverandre (Karlsen 2013, 255). Vi ser ved dette at tillit blir til gjennom andre faktorer, og det kan derfor være vanskelig å vite hva man direkte gjør for å påvirke det. I tillegg er alle organisasjonene som utgjør vårt utvalg forholdsvis små, og tillit vil i slike organisasjoner sees på som en selvfølge da den ofte allerede eksisterer.

Leigh Thompson hevder i sin bok *Making the Team* at den mest positive innvirkningen på gruppesuksess er når gruppen har høy tillit til hverandre, samtidig som det er liten grad av personlig autonomi. Mest negativ virkning vises det å være når høy tillit kombineres med høy personlig autonomi (Thompson 2011, 109). Sistnevnte var tilfelle i de fleste organisasjonene vi undersøkte da de hevdet at medlemmene jobbet som prosjektledere på sine egne oppgaver. Thompson utelukker med sitt utsagn viktigheten av effektivitet og progresjon. Dette kan komme av at hun ikke kommer fra fagfeltet økonomi, derfor blir det økonomiske rundt prosjektene ofte nedprioritert. Her ser vi altså at tillit gir myndighet.

### 7.1 GLENNE WEDDING

---

Prosjektgruppen i *Glenn Wedding* ser ut til å ha et bevisst forhold til viktigheten av tillit. Det er rimelig å anta at dette er fordi prosjektet har en så høy personlig verdi for brudeparet, og derfor blir utvikling av tillit avgjørende slik at de sammen kan komme frem til de beste løsningene. Dette er mennesker de ikke har noen relasjon til på forhånd og de omtaler tillit på

## Om å skape synergieffekter i kreative team

følgende måte: ”det er veldig viktig at vi kommer i det personlige stadiet helt fra starten av, fordi at vi spør om intime ting da. Og da er det lettere å skape en relasjon da”. Her ser man altså at temaet som tas opp, samt oppgaven de skal gjøre sammen, krever et høyt nivå av interaksjonskommunikasjon. For å klare dette må det være tillit tilstede blant teammedlemmene. I intervjuet ser man at *Glenn Wedding* tar i bruk teorien til Nicholas Ind i praksis gjennom at de forsøker å øke tillit for å redusere frykt:

Og gjøre sånne små ting for at de skal føle seg trygge. Og vi må åpne oss opp litt for dem også, sånn at de føler at de kjenner oss også (...)ja, og derfor er det så viktig at den derre første relasjonen blir bra da. At det blir litt personlig og at man kjenner at man blir kjent på et nivå som ja, som er litt annerledes.

Grunnen til at de sa dette var for å påpeke viktigheten av at parene følte at de kunne dele deres ideer helt fra starten av prosjektet, og vi ser derfor at tillit brukes aktivt for å oppnå en bedre kommunikasjon.

Hvor mye tid de bruker på bygging av tillit og relasjoner ser også ut til å påvirke nivået av kommunikasjon de ønsker å ha med samarbeidspartnerne. Med kunder som de skal samarbeide med bygges det god tillit, slik at kommunikasjonen kan foregå på et høyt nivå hvor utdeling av ideer er mulig. Med leverandører derimot blir tillitsaspektet vektlagt mindre. Dette kan komme av at kommunikasjonen skal foregå på et informasjonsdelings nivå.

I tillegg ser man en kobling mellom tillit og struktur ved at personen som utvikler den beste tilliten eller relasjonen med paret blir satt til å være leder for prosjektet: “(..)men hvis vi ikke har møtt dem så må vi jo researche da, og se hvem av oss som ville passet best med dette paret”. Her ser vi at strukturen og myndigheten vil variere med tilliten og relasjonen de klarer å oppnå til brudeparet. Dette kan sees på som en bekreftelse av teorien til Barczak, Mulki og Lask da den emosjonelle intelligensen de har sammen vil føre til økt tillit. Tilliten vil videre føre til bedre samarbeid og de velger derfor den personen til å utføre arbeidet. Slik kan vi si at tilliten og relasjoner er styrende for strukturen og myndighetsfordelingen i *Glenn Wedding*.

## 7.2 STORM STUDIO

---

Jeg tenker at det er veldig viktig og trives på jobben og at man kjenner de man jobber med. Spesielt i vår bransje. Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbakemelding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.

Tidligere påpekte vi hvordan konkurransesituasjonen som her beskrives skaper problemer med kommunikasjonen. Vi ser i dette sitatet også en kobling mellom tillitt og struktur.

Teamarbeideren snakker om viktigheten av å bli satt på prosjekt sammen med medarbeidere og ledere han har gode relasjoner til for å kunne prestere best mulig. På denne måten ser vi en kobling mellom struktur og tillit.

Informantene fra *Storm Studios* hevdet videre at en god leder bør besitte gode tekniske evner samt gode menneskelige evner. I et slikt yrke vil manglende tekniske kunnskaper virke lite troverdig for en leder, som bør være tilgjengelig for spørsmål. I et prosjekt som krever store fagkunnskaper er det en tillitsfaktor at alle teammedarbeiderne har en innsikt i hverandres fagfelt. Dette gjelder ikke minst lederrollen. Det gjør at man stoler på at den andre er i stand til å utføre sine oppgaver og har tillit til kvaliteten de leverer. Her ser vi hvordan tillit henger sammen med parametrene *struktur&myndighet* og *roller&kompetanse*, og hvordan dette kan påvirke synergien.

### 7.3 SISTE SKRIK

---

Tillit blir også trukket frem som avgjørende for *Siste Skrik*:

Du må ha en god kjemi med de du jobber med. Du må ha en trygghet, altså stole på hverandre, kjenne hverandre og like hverandre, og det må være lov til og si ting som «uff det var ikke så smart. Nei uff nå dreit jeg meg ut her» det må være lov. Du må kunne ha den tilliten. Det er veldig viktig.

Det kommer også frem som avgjørende for kommunikasjon med eksterne aktører:

For vi har ikke type faste team sånn, men alle kjenner hverandre. Men så bringer vi inn, type for eksempel en regissør. Og det er ikke alltid vi kjenner de så godt.. og da er det egentlig å sette seg ned og drikke kaffe og skravle altså.

Tillit sees også her i relasjon med *roller&kompetanse*. Tilliten fører til at medlemmene har tillit til at de andre utfører oppgavene sine på grunn av kompetansen de har. «Sånn at man kan tenke: det kan jeg stole på det vet jeg ... gjør.<sup>2</sup> Om hun har sagt at det kommer da, så kommer det da. Og at man prøver å hjelpe hverandre til å bli flinke sammen.» sier en av informantene

---

<sup>2</sup> Navn på informant fjernet.

fra Siste Skrik. Tilliten til kompetansen de andre teammedlemmene besitter vil således påvirke muligheten for en flat struktur og synergieffekter.

### 7.4 EMERGENCE SCHOOL OF LEADERSHIP

---

Emergence fremhever også tillitt som viktig og i intervjuet snakker informanten om at jo fortere man får etablert tillit og trygghet i teamet, samt kartlagt kompetanse, jo fortere kan teamet begynne å jobbe sammen. Men hun nevner også at det tar lang tid å bygge opp tillitt;

Og det er jo sånn at dessverre, det å få tillit det tar jo tid! Det er jo sånn at hvis jeg ikke kjenner noen, eller kom inn døren så kan ikke jeg si ”ja, jeg stoler på deg”, for jeg kjenner deg jo ikke, jeg aner ingen ting om deg (...) Så da må man finne den rollen på nytt da, men det å prøve å være litt bevisst på hva som skjedde nå da, for eksempel hun får meg til å bli veldig stille, eller hun får meg til å bli kjempe god....Også er det jo noe med at hvis noen blir veldig stille, så blir andre usikre, så da kanskje de prater enda mer.

Informanten fra *Emergence* trekker også frem sammenhengen det bør være mellom struktur og relasjoner innad i teamet. “... det å hente ut det beste, det å være et team, det å klare å spille hverandre gode og skape resultater sammen, er en kjempeviktig del av det å jobbe prosjektbasert”. Her kan det altså virke som at det kan være hensiktsmessig å sette sammen et team av mennesker med gode relasjoner. Det kan tenkes at dersom man setter sammen et team slik, vil man kunne forkorte prosessen med alle fasene et team må gjennom for å oppnå synergieffekter. Disse vil ofte i større grad ha etablert et kjennskap og en tillit, men med en for sterk kohesjon risikerer man samtidig *gruppetenkning*. Dette er en effekt som kan oppstå i grupper, og bærer preg av mangel på kritisk sans (William Brochs-Haukedal 2010, 312). Her må man altså vurdere fordeler og ulemper i forhold til tillit og relasjoner opp mot struktureringen av team.

### 7.5 DRØFTING AV FUNN

---

Tidligere har vi sett at tillit vokser frem blant annet gjennom kommunikasjon, men i alle intervjuene kommer det også frem at tilliten innad vil påvirke kommunikasjonen. Sett i lys av Westhagen, som vi også så under parameteret kommunikasjon, vil det være en gjensidig påvirkning mellom de to. Dette innebærer at tilliten muliggjør et høyere nivå av kommunikasjon, og at nivået av kommunikasjon kan på påvirke tilliten enten positivt eller

## Om å skape synergieffekter i kreative team

negativt ettersom det kan virke truende og ha kommunikasjon på et høyere nivå enn tilliten tilsier.

Den flate strukturen som hele vårt utvalg fremhever bunner i en grunnleggende tillit til at alle utfører de oppgaver de har ansvar og myndighet over. Tilliten baserer seg på teammedlemmenes fagkunnskaper og gjennomføringsevne. Myndighet delegeres basert på denne tilliten. Tillit fra eksterne kunder kan også virke inn på hvordan myndighet fordeles innad i teamet og de velger å strukturere sitt arbeid. Et eksempel på dette så vi hos *Glenn Wedding*, hvor god kunderelasjon angir hvem som tar på seg ansvaret for dette bryllupet.

I forhold til myndighet er dette også betinget som vi har sett i flere eksempler i en grunnleggende tillit til at man har nødvendig fagkompetanse, sosial kompetanse og ferdigheter til å utføre sin rolle. Tillit henger sammen med en overbevisning og tro på at de andre teammedlemmene yter sitt beste fra sitt perspektiv og med sine kunnskaper. At man anerkjenner hverandres kompetanse er derfor en forutsetning for et velfungerende samarbeid med synergieffekter.

## Om å skape synergieffekter i kreative team

Modellen under oppsummerer sammenhengene mellom *tillit&relasjoner* i forhold til de andre parametrene.

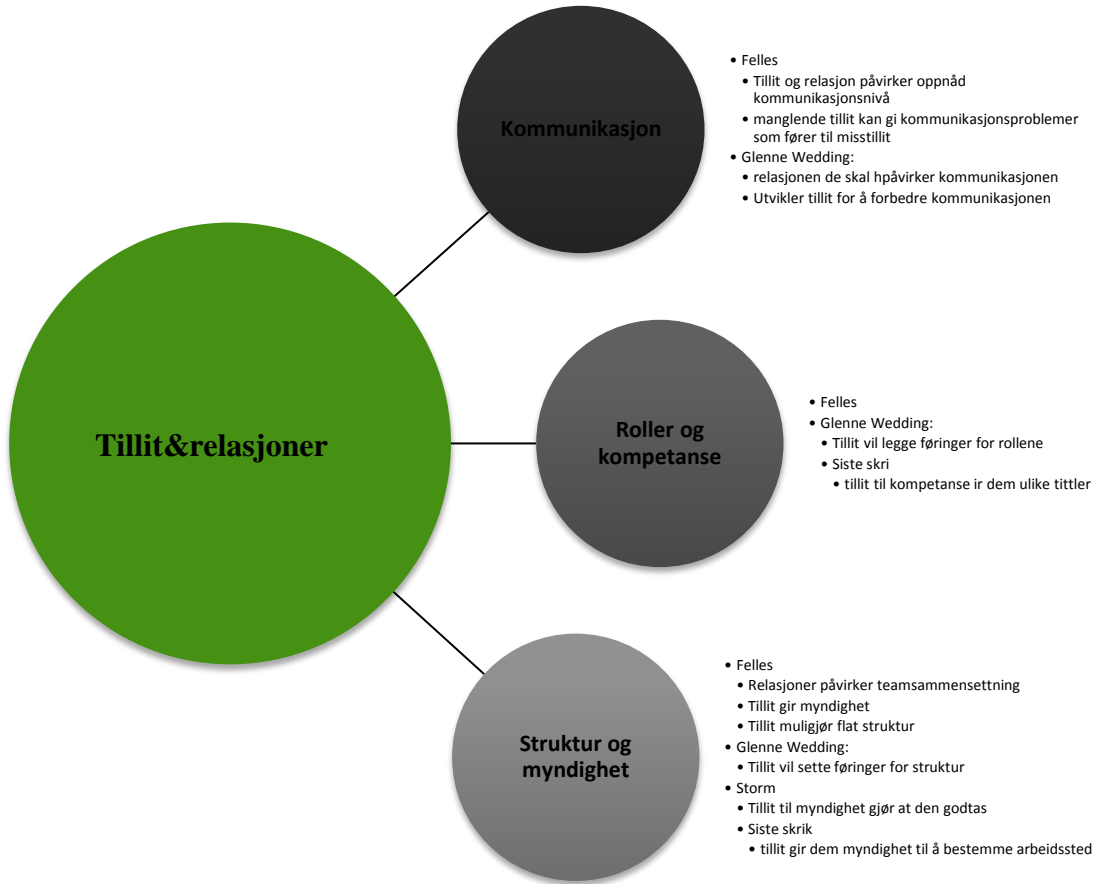


Fig.: Modell for sammenhenger mellom Tillit&relasjoner i forhold til de andre parametrene.



## 8.0 ANALYSEMODELL - TEAMARBEID SOM HELHET

---

---

Våre funn viser at teamarbeidet er en kompleks helhet, hvor ulike parametre påvirker hverandre. Vi ser det derfor som mest hensiktsmessig å se på relasjonen mellom disse parametrene snarere enn parametrene som autonome størrelser. Dette for å kunne finne den mest hensiktsmessige kombinasjonen av disse for å oppnå synergieffekten i gruppen. Kommunikasjonen i et team må sees i sammenheng med rollefordelingen, tillitten mellom medlemmene og struktureringen av prosjektet. Det samme gjelder for et parameter som tillitt. Tillitt oppnås ikke ved å fokusere på dette alene, men det må sees på som en del av teamarbeidet i sin helhet. Som eksempel hjelper det lite å jobbe med tillitt i et team som ikke snakker sammen, eller hvor fordelingen av myndighet og strukturen er uklar.

Vi har derfor satt teamarbeidet i sin helhet inn i en modell - denne modellen viser hvordan de ulike parametrene henger sammen med hverandre og påvirker hverandre.

### 8.1 OPPSUMMERING AV FUNN

---

#### 8.1.1 RELASJONEN MELLOM *STRUKTUR&MYNDIGHET* OG *ROLLER&KOMPETANSE*

I empirien kom det frem at det er en relasjon mellom *struktur&myndighet* og kompetanse ved at en flat struktur ofte kreves dersom teammedlemmene besitter mye kompetanse. Dette ser vi ved at utvalget vårt klassifiseres som et profesjonelt byråkrati og en slik organisering vil kreve en struktur som gir de ansatte myndighet til medbestemmelse i arbeidet. Prosjekter med en slik flat struktur vil også stille krav til kompetanse, særlig i forhold til sosial kompetanse. Videre ser vi at en rigid struktur fører til at rollene lettere kan oppfattes og produktiviteten øker. På den andre siden kan det også minske sjansen for kreative og tverrfaglige bidrag på tvers av gruppens medlemmer. Ut fra dette ser vi at relasjonen mellom parametrene går begge veier og at det er et korrelasjonsforhold.

#### 8.1.2 RELASJONER MELLOM *STRUKTUR&MYNDIGHET* OG *KOMMUNIKASJON*

Kommunikasjonen er med på å forme strukturen i prosjekter ved at *struktur&myndighet* diskuteres og kommuniseres for at den skal bli forstått og gjeldene. Her ser vi at mangel på kommunikasjon om forventninger og arbeidsoppgaver kan føre til uklar struktur og myndighetsfordeling. Dette vil kunne medføre at ingen tar ansvar i gjennomføringen av prosjektet. Her ser vi hvilke konsekvenser viktigheten av en klar kommunikasjon kan ha på

*myndighet&struktur*. Relasjonen går også andre veien ved at *struktur&myndighet* legger føringer for hvordan *kommunikasjonen* skal utføres innad i teamet. Som vi så i Tuckmans teori vil gruppens struktur endres i løpet av dets livsløp, og således kreve at kommunikasjonen endres tilsvarende.

### 8.1.3 RELASJONER MELLOM STRUKTUR&MYNDIGHET OG TILLIT&RELASJONER

En klar struktur, ved bruk av kontrollsystemer, kan føre til økt *tillit*. Dette fordrer at arbeidsinndelingen er klar, og at arbeidsoppgavene blir utført på en tilfredsstillende måte underveis. Slike systemer kan også ha en negativ effekt hvis de oppfattes som for detaljstyrt, eller dersom medlemmene ikke har fått medbestemmelse i planleggingen av eget arbeid. Dermed kan strukturen føre til følt mistillit. Tillit til at teammedlemmene vil utføre oppgavene de er satt til, muliggjør en flat struktur. Dermed ser vi at tillit påvirker struktur. Dessuten vil myndigheten som er fordelt skape tillit. Dette kan tenkes å oppstå der et teammedlem blir gitt en myndighet og dette kommuniserer en tillit til kompetansen vedkommende besitter.

### 8.1.4 RELASJONER MELLOM ROLLER&KOMPETANSE OG TILLIT&RELASJONER

Vi ser i studiet at tillit kommer frem som grunnleggende for delegeringen av roller. Denne rollefordelingen skjer på bakgrunn av en antagelse om at personen besitter evnene som kreves for den spesifikke oppgaven. Slik kan en rollefordeling sees som en tillitserklæring, og rollen vil igjen gi mer tillit. Her ser vi at tilliten vil først påvirke rollefordelingen og dette medfører at andre får tillit til din kompetanse.

### 8.1.5 RELASJONER MELLOM ROLLER&KOMPETANSE OG KOMMUNIKASJON

Kompetanse vil legge føringer for *kommunikasjonen*. Dette innebærer at mangelen på en felles kommunikasjonsplattform og felles terminologier kan hemme kommunikasjonen mellom ulike faggrupper. Uten en felles referansebase vil det bli vanskelig å oppnå en felles forståelse på tvers av teamene. Dermed vil også rollefordelingen bli problematisk da kommunikasjon etablerer rollene. Videre vil det være slik at kompetanse legger føringer for hvor god kommunikasjon man klarer å etablere blant teammedlemmene. Her vil det være særlig avgjørende med god sosial kompetanse da kommunikasjonen krever det. Slik ser vi et gjensidig forhold mellom *kommunikasjonen* og *roller&kompetanse*.

### 8.1.6 RELASJONER MELLOM TILLIT&RELASJONER OG KOMMUNIKASJON

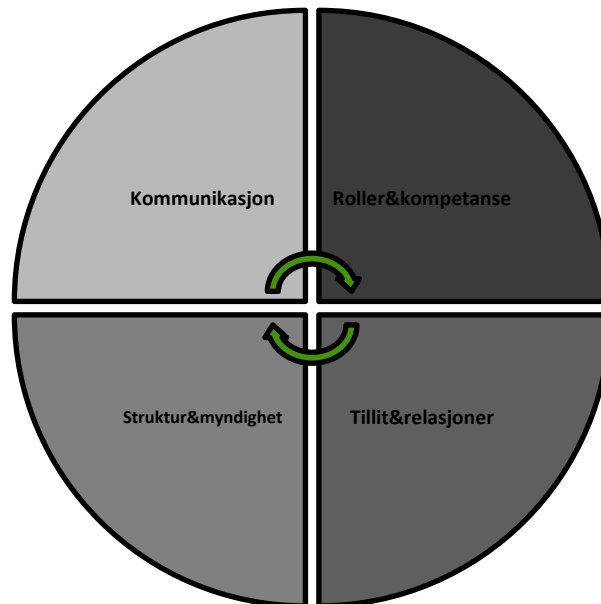
God *kommunikasjon* er en forutsetning for å kunne etablere *tillit&relasjoner* mellom teammedlemmene. Modellen viser også hvordan *tillit&relasjoner* kan påvirke kommunikasjonsnivået i gruppen. For å kommunisere på et høyt nivå, hvor samarbeidseffekter oppstår, kreves det en viss tillit innad i teamet.

Denne relasjonen kan også gå andre vei ved at *kommunikasjonen* kan påvirke *tillit&relasjoner*. Det vil for eksempel kunne hemme tilliten, og føre til følt mistillit, om man forsøker å kommunisere på et nivå som man ikke har tilstrekkelig tillitt for å befinne seg på. Av den grunn er det viktig å tilpasse kommunikasjonen til det etablerte nivået av tillitt. Modellen viser med dette hvordan *tillit&relasjoner* kan påvirke kommunikasjonsnivået i gruppen og visa versa.

## 8.2 MODELL

---

Modellen viser ulike relasjoner mellom parametrene vi har valgt å studere teamarbeidet med.



### 8.2.1 DRØFTING AV MODELLEN

Modellen er utviklet som et resultat av en studie som bygger på fire parametere. Disse parametrene ble valgt ut fra en litterær og teoretisk gjennomgang av fagfeltet. Modellen tar derfor ikke forbehold om kontroll for alle relevante variabler. Fagfeltet modellen skal dekke

## Om å skape synergieffekter i kreative team

er bredt og derfor kan en studie av disse fire parametrene føre til en knapp forståelse. Vi valgte likevel å utvikle en modell som inneholder fire store og avgjørende parametere for teamarbeid. Modellen viser et korrelasjonsforhold mellom de ulike parametrene og hvordan lederen bør se på teamarbeidet som en helhet for å kunne skape synergieffekt i en gruppe.

Modellen analyserer et tverrsnitt av situasjonen, og kan derfor ikke brukes for å si noe om utviklingen over tid. Ved en tverrsnittstudie ser man kun på virkeligheten på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005, 102). Modellen bør derfor brukes til å supplementere andre teorier som for eksempel Tuckman. I Tuckmans teori vil man kunne se hvordan kravene til for eksempel tillit utvikles over tid. Dette vil ikke vår modell muliggjøre da den heller søker å avdekke relasjoner mellom de ulike parametrene på et gitt tidspunkt. Modellen vår er utviklet som et lederverktøy for å skape synergieffekter i gruppen. Lederen kan bruke verktøyet til å se på relasjonen mellom parametrene isteden for å se hver enkelt parameter som uavhengig. Lederen vil således kunne påvirke relasjonene mellom parametrene for å oppnå ønskede effekt. I en gruppe der tillit etterstrebtes vil en isolasjon av dette parameteret ikke nødvendigvis gi en sann og objektiv beskrivelse av situasjonen. Her vil det være flere relasjoner som virker inn og som må tas med i vurderingen av eventuelle tiltak for å oppnå synergieffekter.

Modellen er dessuten utviklet på et relativt lite utvalg der formålet ikke var statistisk generalisering, men en teoretisk generalisering. Dette medfører at våre funn og modell kun i liten grad kan overføres til andre organisasjoner. For å benytte funnene bør organisasjonene vurdere våre funn opp mot utvalget, og situasjonen de ønsker å benytte analyseverktøyet i. Dette innebærer å ta i betraktning at hele vårt utvalg var karakterisert av å være små organisasjoner, med små team innad. Utvalget var karakterisert av team som ønsket kreative løsninger. Dette medfører visse kvalitetskrav til prosessen så vel som til resultatene av teamarbeidet. Dermed har ikke det økonomiske aspekter vært avgjørende for utviklingen av modellen.

Tross svakheter ved modellen ser vi en nytteverdi da den kan hjelpe ledere av team og andre teamorganiserte til å se at de ulike parametrene som påvirker et teams synergi vil være gjensidig avhengig, og at ekskludering av parametere ikke er gunstig.

## 9.0 KONKLUSJON

---

---

Vi startet denne studien med forskningsspørsmålet: Hvilke interne faktorer kan prosjektledere i kreative bedrifter stimulere slik at prosjektteam oppnår synergieffekter?

Dette spørsmålet har gjennom en teori- og litteraturgjennomgang ledet oss til å studere hvordan praktiseringen av fire parametre vil påvirke synergieffekten til kreative team. Disse parametrene er: *Struktur&myndighet, roller&kompetanse, kommunikasjon, og tillit&relasjoner.*

Gjennom teorien og empirien fant vi frem til praksis som var ønskelig i forhold til de ulike parametrene. I intervjuene ble parametrene fremhevet på følgende måte: Strukturen må tilpasses situasjonen, men vårt utvalg viste at en flat struktur var ønskelig da en synergisk interaksjon på tvers i teamet var nødvendig for et godt resultat. I en flat struktur er det nødvendig med en delegert myndighet slik at beslutninger kan tas raskt og strukturen opprettholdes.

Strukturen i prosjektet kommuniserer rollene, og en klar rolleinndeling viste seg som ønskelig for å oppnå et godt samarbeid. Viktigheten av klare roller så ut til å være enda viktigere dersom teamet var bestående av tverrfaglig kompetanse. I slike team er en forståelse for hverandres arbeid og ansvarsområder avgjørende for å oppnå synergieffekter. For at et slikt team sammen skal kunne skape synergieffekter gjennom å dra nytte av hverandres kompetanse vil en åpen kommunikasjonsstruktur kreves. Dersom dette er tilfelle vil den kunne effektivisere arbeidet og koble menneskene sammen. Teamet vil i interaksjon utvikle relasjoner og tillit ovenfor hverandre. *Tillit&relasjoner* ble nevnt som viktig i alle organisasjonene men da alltid i relasjon til de andre parametrene. Dette betyr at *tillit&relasjoner* er grunnleggende for at de andre parametrene skal fungere optimalt, og det må derfor ikke ses på som autonom. Dette gjorde oss bevisst på mulige relasjoner mellom de andre parametrene.

Videre analyse viste at det ikke var parametrene isolert sett som var interessante for gruppens synergieffekter, men relasjonen mellom dem. Dette resulterte i en modell som viser hvordan parametrene henger sammen, og som derfor kan brukes som et analyseverktøy for synergiutvikling i team. Modellen analyserer et tverrsnitt av teamets situasjon, og kan derfor

## Om å skape synergieffekter i kreative team

fortelle lederen hvordan de ulike parametrene påvirker hverandre i en gitt situasjon og enten fremmer eller hemmer synergi.

Noen av relasjonene vi fant var som følger: Mye kompetanse i bunnlinjen vil kreve en flat struktur. Flat struktur vil stille krav til kompetanse, særlig i forhold til sosialkompetanse som blant annet omhandler evner til samarbeid. Utfra dette ser vi at relasjonen mellom parametrene *struktur&myndighet* og *roller&kompetanse* legger føringer for hverandre.

Kommunikasjonen er med på å forme strukturen i prosjekter ved at *struktur&myndighet* diskuteres og kommuniseres for at den skal bli forstått og myndiggjort. Relasjonen påvirker også andre veien ved at *struktur&myndighet* legger føringer for hvordan kommunikasjonen skal utføres. Utfra dette ser vi et gjensidighetsforhold mellom disse to parametrene.

*Struktur&myndighet* kan også påvirke *tillit&relasjoner*. Dette ved at strukturen kan inneholde elementer som kontrollsystemer. Disse kan føre til økt tillit, men også mistillit dersom systemene oppfattes som detaljstyrende og innebærer liten grad av medbestemmelse. Tillit til at teammedlemmene vil utføre oppgavene de er satt til muliggjør en flat struktur. Dermed ser vi at tillit påvirker struktur, og visa versa.

*Tillit&relasjoner* vil videre påvirke *roller&kompetanse* ved at tillit kommer frem som grunnleggende for delegeringen av roller. Samtidig er rollefordelingen en tillitserklæring, og dette gir en oppfattet tillit til kompetansen som medfølger rollen. Her kommer det frem at det er et korrelasjonsforhold mellom de to.

Vi ser også en relasjon mellom *roller&kompetanse* og *kommunikasjon* ved at kompetansen legger føringer for hvordan kommunikasjonen oppfattes og sendes. Dette vil også gå andre veien ved at kommunikasjonen etablerer rollene i teamet. Rollen diskuteres og blir forstått via kommunikasjonen. Her ser vi at det er et gjensidighetsforhold mellom de to parametrene.

Videre så vi at god kommunikasjon var en forutsetning for å kunne etablere *tillit&relasjoner* mellom teammedlemmene. Samtidig vil *tillit&relasjoner* påvirke hvilket nivå av kommunikasjon et team vil kunne etablere seg imellom. Altså vil disse parametrene påvirke hverandre.

Styrken til denne modellen er at den kan belyse kompleksiteten i situasjonen rundt et team. Modellen tar høyde for at det alltid er flere elementer rundt et team som vil fremme eller hemme synergien og at disse ikke er autonome. Modellen danner et analyseverktøy som lederen kan benytte til å analysere påvirkningen mellom de ulike parametrene, og på den måten avdekke det som hemmer synergien.

### 9.1 REFLEKSJONER OG VIDERE FORSKNING

---

En konsekvens av vårt metodedesign er at vi ikke har hatt kontroll over andre relevante parametre. Det vil si at det kan være parametre som påvirker synergien i et team, men som det ikke er tatt høyde for i denne forskningen.

En svakhet ved studie er at de analyserte parametrene er omfattende, slik at denne forskningen sier lite om enkeltelementer innen hvert av parametrene. Innen parametret *roller&kompetanse* ville det for eksempel vært relevant å se på hva slags rolleteori og personligheter som er optimalt for å skape synergieffekter i et team.

Ettersom vi har kartlagt relasjoner mellom fire parametere, vil et videre deskriptivt forskningsdesign med fordel kunne supplementere vår studiet. På denne måten kunne man forsket videre på hvordan *konkrete endringer* i et parameter ville påvirke et annet, og hvilke konsekvenser dette har for synergieffekten.

Vår anbefaling for videre forskning er å foreta et kvasi-eksperiment, altså en undersøkelse av parametrene i to ulike målgrupper. En gruppe som har etablerte relasjoner, og en gruppe som ikke har utviklet dette. En slik studie vil være interessant for å se hvordan parametrene vil virke ulikt i de to gruppene. Dette bør gjøres som en tidsseriestudie for å kunne si noe om påvirkningen av ulike faktorer i parametrene under teamets utvikling.

## 10.0 KILDER

---

---

- Askheim, Ola Gaute, og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barczak, Gloria, Felicia Lassk, og Jay Mulki. 2010. «Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture Creativity and innovation management antecedents of team creativity». *Creativity & Innovation Management* 19 (4) : 332–345. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x.
- Conlow, Rick, og Doug Watsabaugh. 2009. *Creating a High Performance Team : Gain the Skills of Today's Successful Leaders*. A Crisp Fifty-minute Series Book. Rochester, N.Y.: Axzo Press.
- Deborah Ancona, Henrik Bresman, og David Caldwell. «The X-Factor: Six Steps to Leading High-Performing X-Teams». *Organizational Dynamics* 38: 217–224. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.04.003.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse - beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hersey, Paul, og Kenneth H. Blanchard. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ind, Nicholas, Clare Fuller, og Adrian Tremain. 2012. *Det samskapte merket*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlaget.
- Jonas Aakre, og Henriette Scharming. 2013. *Prosjekthåndboka*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse -fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Katzenbach, Jon R. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Keane, Adrienne. 2009. «Cultivating Positive Project Teams: Accelerating Time to Team Formation». Master of Applied Positive Psychology (MAPP) University of Pennsylvania
- Larsen, Rolf-Petter. 1998. *Teamutvikling - teambygging og teamarbeid*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Lee, Ginny V. 2009. «From Group to Team: Skilled Facilitation Moves a Group from a Collection of Individuals to an Effective Team». *Journal of Staff Development* 30 (5) : 44–46. Discovery Service for Campus Kristiania University College (EJ876336).
- Sjøvold, Endre. 2006. *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Store norske leksikon. Kommunikasjon. Lesedato 29.mai 2013: <http://snl.no/kommunikasjon>.
- Stewart, Greg L., og Charles C. Manz. 1995. «Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model». *Human Relations* 48 (7) : 747–770. doi:10.1177/001872679504800702.
- Thompson, Leigh. 2011. *Making the team: a guide for managers*. 4. utg. New Jersey: Pearson Education.
- Tjosvold, Dean, og Mary M. Tjosvold. 1995. *Psychology for Leaders: Using Motivation, Conflict, and Power to Manage More Effectively*. 1. utg. N.Y.: Wiley.



- Tuckman, B W. 1965. «Developmental Sequence in Small Groups». *Psychological Bulletin* 63 (juni): 384–39: doi:10.1037/h0022100
- Watson, Warren E., Kamalesh Kumar, og Larry K. Michaelsen. 1993. «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups». *Academy of Management Journal* 36 (3) : 590–602. doi:10.2307/256593.
- Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Erik Røine, og Tor Kjeldsen. 2008. *Prosjektarbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- William Brochs-Haukedal. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Wong, Zachary. 2007. *Human Factors in Project Management : Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

## 10.1 INTERNETT KILDER

---

- Emargence. Utdanningen - Emergence. Åpnet mai 29.  
<http://www.emergence.no/utdanning-i-prosjektledelse/utdanningen>
- Kunnskapssenteret. Hva er struktur og hvorfor trenger vi en organisasjonsstruktur?. Lesedato 29.mai.2013: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2994/1/Hva-er-struktur-og-hvorfor-trenger-vi-en-organisasjonsstruktur/Viktige-definisjoner-og-betraktninger-om-organisasjonsstrukturens-formal.html>.
- Siste Skrik. Om Siste Skrik. Lesedato 29.mai.2013: <http://sisteskrrik.no/om-siste-skrik/>.
- Storm Studios. «The Studio | Storm Studios». Lesedato 29.mai. 2013:  
<http://www.stormstudios.no/thestudio>.
- Universitetet i Oslo. Bokmålsordboka. Lesedato:29.Mai 2013  
<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=Myndighet&bokmaal=+&ordbok=bokmaal>.

# VEDLEGG

---

1. Våre sekundære kilder
2. Projektiv teknikk – oppsett
3. Analyse av projektive teknikker – ordassosiasjoner
4. Evaluering av intervjuene
- 5 - 9. Transkriberte intervjuer
- 10 - 14. Kodeskjemaer
15. Informasjonsskriv til informantene

## **Sekundær forskning**

---

- Antecedents of team creativity
- Leadership for self-managing work teams
- Developmental sequence in small groups
- Internal comparison of social
- Creative leadership in
- Developing an effective project
- Do project managers leadership...
- Innovations by teams in shanghai
- The x-factor...

## **Sekundære kilder**

---

<http://sisteskrik.no/>

<http://www.emergence.no/utdanning>

<http://www.stormstudios.no/>

## Metode – Ordassosiasjoner (prosjektiv teknikk)

---

Denne supplerende metoden gjennomføres etter at samtalebiten av dybdeintervjuet er gjennomført. Informanten blir informert om hvordan denne teknikken skal gjennomføres: Moderator leser opp ord nedover fra listen. Informanten skal uten å tenke seg om fortelle det første ordet/tanken han får av dette ordet. Hvis dette tar mer enn et par sekunder skal moderator gå videre til neste ord, dette er for å eliminere bevisst refleksjon fra informantes side.

Prosjekt  
Team  
Ledelse  
Samarbeid  
Stress  
Konflikt  
Jobb  
Prosjektleder  
Motivasjon  
Prosjektledelse  
Partnere  
Kreativitet  
Innovasjon  
Utfordringer  
Ressurser  
Samarbeidspartnere  
Teamutvikling  
Prosjektteam  
Teamatferd  
Effektivitet  
Tillitt  
Kreativ atferd  
Kommunikasjon  
Synergieffekter  
Kreativ ledelse  
Tidspress  
Kreativ styring  
Problemer  
Deadlines  
Belønning  
anerkjennelse  
Støtte  
Samhørighet  
Tid  
Spilleregler  
Gruppeatferd

## Analyse av projektive teknikker – ordassosiasjonene

PM = Prosjektmedarbeider

Ordlisten	Storm - PL	Storm- PM	Siste Skrik- PM	Glenné Weddings - PL	Emergence School of Leadership
Prosjekt			Jobb	Kreativitet	Team
Team	mennesker		Vennskap	Åpenhet	
Ledelse	Kommunikasjon		Skjef	Makt	Menneskelig
Samarbeid	kommunikasjon		En slags fremdrift, vennskap	Veldig spennende	Konflikter
Stress	slitsomt		Slitsomt	Slitsomt	Tid
Konflikt	slitsomt		Problem	Kjedelig	Hurra?!
Jobb			Gøy	Morsomt	
Prosjektleder	kommunikasjon		Prosjektlederhelvete	Kraftfull	Skaper resultater gjennom andre
Motivasjon	morsomt		Ros	Spennende	Glede
Prosjektledelse	fag		Ansvar		
Partnere	likhet			Fellesskap	Støttespillere
Kreativitet			Gøy	morsomt	Lyspæra!
Innovasjon	kreativitet		Nyskaping		
Utfordringer	interessant		Problemløsning		Muligheter
Ressurser	mangelvare		Egenskaper		Energi
Samarbeidspartnere	Ganske lik		Vitamintilskudd	Team	Muligheter
Teamutvikling	Det er morsomt		Vokse sammen	Utfordrene	Potensiale
Prosjektteam					
Teamatferd					Dynamikk
Effektivitet	Planlegging		Du får gjort mye, fremdrift		Struktur

Tillitt	Kommunikasjon		Stole på	Tro	Ærlighet
Kreativ atferd			Lekenhet	Spennende	
Kommunikasjon	Tillitt		Snakke sammen	Åpenhet	Det er vanskelig
Synergieffekter	Heldig		Ringvirkninger	Fellesskap	Skape mer enn man klarer alene
Kreativ ledelse	God ledelse		Coaching		Inspirasjon
Tidspress	Stress		Gøy egentlig	Slitsomt	Skaper resultater
Kreativ styring			Partybrems!		
Problemer	Utfordringer		Utfordringer	Uff..	Ja..mat
Deadlines	Stress		tidsfrister	Kjedelig	personlig
Belønning	Hyggelig		Ros og resultater	"jaa" "jubler"	Indre og ytre styrt. (indre vel så viktig som ytre)
Anerkjennelse	Enda hyggeligere		Ros og resultater	Et ønske	
Støtte	Nødvendig			Behov	Trygghet
Samhørighet	Nødvendighet		Vennskap, partnerskap	Behov	Inspirerende
Tid				Ønske om å ha tid	
Spilleregler	Nødvendig		Usagte lover	Det må man følge	Må ha det. Rammer
Gruppeatferd			Utvikler fellestrekk som gruppe.	Åpenhet	Interessant.

## **Evaluering av hvert enkelt dybdeintervju.**

---

Vi vil nå evaluere gjennomføringen av hvert enkelt dybdeintervju for å se etter potensielle styrker og svakheter hos disse som kan ha påvirket informasjonen vi fikk.

### **Siste Skrik reklamebyrå:**

Her hadde vi planlagt å intervju et teammedlem og en prosjektleder hver for seg. Dette for å se om de hadde ulike syn på arbeidet og teamprosessene. Dette hadde informantene misforstått, og de ville heller intervjues samlet. I ettertid ser vi at vi burde ha presisert at vi ville intervju individuelt, da dette kunne ha gitt oss verdifull informasjon rundt det at lederen kanskje har et annet syn på prosessen enn teammedlemmene i denne bedriften. Det at vi intervjuet begge informantene på en gang kan også ha påvirket svarene vi fikk, da det er naturlig at man ikke vil si noe negativt om ledelsen av et prosjekt når prosjektlederen sitter ved siden av deg. Dette kan derfor ha begrenset informasjonen vi fikk.

En av styrkene ved dette intervjuet var at vi fikk se en dynamikk mellom de to ansatte. Denne dynamikken styrket opp om mye av det de kom med informasjon rundt samarbeid, tillitt og relasjoner. De to informantene fullførte hverandres setninger, roset hverandre og snakket varmt om hverandres egenskaper i teamet. Dette gav oss et godt innblikk i både kultur og relasjoner i denne bedriften, og viste oss at informantene tydelig er lagspillere.

### **Storm Studios:**

Hos Storm intervjuet vi en prosjektleder, dette ble gjort i deres lokaler på Grunerløkka. Dette fungerte godt da intervjuobjektet har en hektisk hverdag og vi opptok da minst mulig av hans tid. Han virket også komfortabel i sitt miljø. Vi satt i et møt rom med en glassdør. Dette gjorde at vi ikke følte at vi var helt alene og at det kan muligens ha virket inn på intervjuobjektets respons på noen av spørsmålene. Det at vi ikke kjente til lokalene gjorde det vanskelig for oss å planlegge konteksten, vi ønsket ikke å sitte rett ovenfor intervjuobjektet siden det da kunne føles som et avhør eller angrep. Dette måtte vi da det sto en data i enden av bordet og det ville ikke være naturlig om en av oss satte seg der.

Vi var to; en som intervjuet og en som var observatør. Når man føler seg observert skifter man ofte litt adferd, og for at dette ikke skulle forekomme kom ofte observatøren med kommentarer eller innspill og responderte på det som ble sagt. Dette for at ikke intervjuobjektet skulle føle seg overvåket men heller avslappet.

### **Emergence School of Leadership:**

Hos Emergence intervjuet vi en foreleser. Dette gir oss dermed kun innblikk i holdningene og meningene til en erfaren prosjektleder og prosjektmedarbeider, og ikke til en uerfaren elev som er midt i utdanningen. Vi kan altså ikke si noe om hva elevene mener om teamutvikling og undervisningen rundt denne på skolen.

I starten av dette intervjuet måtte vi avbryte informanten fordi vi hadde glemt å sette på lydopptaker. Dette skapte en unødvendig forstyrrelse, og gjorde at informanten falt ut av tankerekken - dette kan ha gjort at vi mistet verdifull informasjon.

### **Glenn Wedding**

Vi intervjuet prosjektleder (daglig leder) og en prosjektmedarbeider. Det var planlagt å gjennomføre et dybdeintervju med hver informant fra denne bedriften, men da intervjuet skulle gjennomføres hadde GW dårlig tid pga et ettermiddagsmøte, og derfor ble det gjennomført en gruppe-dybdeintervju i stedet. Et pluss ved dette var at vi fikk se samspillet mellom de to ansatte og hvordan de agerte ift hva hverandre sa. Prosjektlederen hadde generelt kortere og mer presise svar, som minnet litt om "sånn skal det være"-svar. Mens prosjektmedarbeideren ville gjerne supplere på svarene fra sjefen med sine tanker, og svarte generelt sett fra hennes perspektiv som uerfaren leder.

Interjuet ble gjennomført i bedriftens eget møterom, dette for at informantene skulle føle seg ”på gjemmebane” og i trygge omgivelser.

En svakhet ved dette intervjuet kan ha vært tidspresset til informantene, da de måtte fortere seg med å svare fordi de skulle videre i et annet møte. Dette kan selvfølgelig ha påvirket svarene de kom med, og dette ser vi at kan ha vært grunnen til at prosjektlederen svarte så kort og presist som mulig. Vi fikk ikke kommet gjennom hele intervjuguiden, men følte likevel at de fleste teamer ble dekket, da prosjektmedarbeideren svarte mer utfyllende og drev seg selv videre over i andre temaer.

### **Samlet evaluering:**

En klar svakhet ved alle tre intervjuene er at vi som prosjektgruppe er uerfarne med å intervjuer. Vi kan ha gjort feil underveis i intervjuet og ikke en gang vite om dem, fordi vi ikke har gjennomført en slik prosess før. Vi var alle også svært nervøse før gjennomføring som kan ha lagt unødvendig stress på oss og dermed kan dette gi reliabilitetsproblemer (Askheim og Grenness. 2008, 44).

I tillegg vil det være en viss risiko for at vi som forskere kan ha misforstått det som har blitt sagt fordi vi mangler kunnskap om kulturen som finnes på f.eks. arbeidsplassen (Askheim og Grenness. 2008,114) Vi satte oss godt inn i de enkelte bedriftene før vi gjorde intervjuene, men likevel er det mye som vi umulig kunne skaffe oss forkunnskaper om, som for eksempel kultur, normer og holdninger til teamarbeid innad i bedriften.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser. Dette ser vi både som en styrke og en svakhet. Det er en svakhet fordi dette kan ha påvirket hva slags informasjon som ble delt med oss - de følte det kanskje som ubehagelig å dele negativ informasjon om arbeidsplassen mens de var nettopp på denne. Men det kan også ha vært en styrke ved at informantene var i den naturlige settingen hvor de praktiserer og erfarer de temaer vi intervjuet rundt. Dette kan ha trigget informasjon som vi kanskje ikke ville fått tak i hvis de for eksempel satt hjemme på sofaen hjemme eller ute på café og ikke var i ”arbeidsmodus”.

En annen faktor som kan ha påvirket informantene var at vi som intervjuerenhet var i flertall i forhold til informanten(-e). Hos Emergence og Storm var det tre intervjuere og en informant, og hos Siste Skrik var det tre intervjuere og to informanter. Så vi som intervjugruppe var hele tiden i flertall ift. informantene. Dette kan ha skapt en ”Alle dem mot meg” følelse. Vi prøvet å veie opp for dette ved at vi konsekvent plasserte oss i en sirkel, i motsetning til at vi kunne ha sittet på den ene siden av bordet mens informanten(-ene) satt på den andre. Vi ville skape en minst mulig ”forhørsaktig” setting, og dette kan ha gjort informantene mer avslappet.

*M = moderator*

*I 1= informant 1 (daglig leder)*

*I2 = informant 2(prosjektmedarbeider)*

## Gruppeintervju med Glenne Wedding

---

**M:** tusen takk for at dere stiller til intervju, det setter vi stor pris på. Vi er som nevnt tidligere alle tre 3årsstudenter fra markedshøyskolen. Vi studerer kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Som dere sikkert har skjønnet så er intervjuet i forbindelse med bacheloren vår.

**Vi tenkte på begynne med å stille dere spørsmål, og så avslutningvis har vi en litt gøy oppgave til dere.**

**Og bare for å være sikker; dere kan til enhver tid trekke dere fra intervjuet, og trenger ikke ha en grunn for dette. Bare å si i fra.**

I: ok, kjør på.

**M: kan dere fortelle litt om dere selv, bakgrunnen deres og rollen dere har i bedriften?**

I1: mhm, ja, vi jobber begge i GW da, men vi har prøvet å forele rollene innad. Så hun har på en måte ansvaret for noe, mens jeg har noe annet. Hun har mye mer kontroll over leverandørene mens jeg har mye mer ansvaret for kunden.

I2: ja, hovedsakelig. I1 går under tittel daglig leder, og kanskje den som er mer på det daglige og småting. Mens jeg er mer ute og møter leveandører og den type ting. Og my av den langsiktige strategien på en måte da.

**M: tenker dere at det er veldig viktig, å ha en sånn type rollefordeling?**

I1: ja, faktisk. Også fordi at man må ha et ansvarsomåde, ellers så dulter man borti hverandre. Og vi har blitt enige om at de ansvarsområdene, da skal vi få hjelpe hverandre, men noen har det endelige ordet da. Ellers så blir det lett smådiskusjoner og såntog det vil vi jo unngå.

I2: pluss atte akkurat nå som vi er i oppstatsfasen og alle må gjøre alt, men vi ser at jo mer og mer vi er klar med ting, så blir det områder man er mer interessert i. og heldigvis så liker vi ikke de samme områdene så vi har klart å fordele litt sånn også. Også tror jeg at nettopp for å unngå diskusjoner så må man ha litt ype ting klare rammer på hva er ditt og hva er mitt.

**M: når dere starter opp et prosjekt, eller bryllup da, hva er det første eller hva er det første dere går i gang med?**

I1: først blir vi kjent med paret. Det viktigste er jo å høre deres historie, hvordan ble de forlovet og alle sånne ting. Og når vi har hatt det første møtet og blitt kjent med dem så går vi til leverandøren og sjekker hva som er mulig, sånn at vi ikke lover kundene noe vi ikke klarer å levere. Ja, så det er vel egentlig startfasen..

**M: ja, så når dere snakker med kunden og blir kjent med dem på starten, hva handler det om da? Hvorfor gjør dere det?**

I1: det er vel for å få en relasjon. Altså, det er jo veldig person alt dette med bryllupet. Og det å ta del i det.. så vi ønsker jo å vite hvordan de ble forelsket om det var via venner osv..

I2: vi vil at det skal være en spesiell opplevelse for dem også. For å skape en atmosfære hvor de kan fortelle litt om seg selv, og man kommer inn i hele den romantiske tingen og de blir alltid så happy når de snakker om forlovelsen og hva som skjedde og sånt.

I1: ja, det blir jo et sånt romantisk øyeblikk for dem igjen og sånt.

I2: pluss atte vi må jo finne deres behov sant, og virkelig finne ut av hva er behovet deres og hva er det de vil ha da!?hva er det de drømmer om? Og det er en fin måte å komme i gang med den snakken uten at man begynner med sånn type "dette er pengene deres, hva tror dere er realistisk osv..?". det får heller komme senere. I starten så blir det heller det å skape et bilde for dem, av hva de drømmer om og ønsker seg. Og det er også fint for oss, for hvis vi ser at de drømmer om noe som kanskje er utenfor budsjettet så ser vi at vi kan pushe litt der.. ja, så det er jo for å se hvordan vi kan gjøre hva med og for dette paret.

**M: så startfasen er for dere da å planlegge prosjektet, med dem, og det å få en slags tillitt eller relasjon med paret?**

I1: ja, absolutt.

M: ja, så lurer vi på litt rundt ledelse. Hva er avgjørende når dere avgjør hvem som skal være prosjektleder?

I2: Vi ser jo på hvem som passer med parene da. Det blir jo litt vanskelig også da.. hvis jeg har møtt paret mye, så blir det jo naturlig at jeg tar det bryllupet. Men hvis de for eksempel sååå gjerne vil ha en herregård, og det er Siljes område, så blir det mer naturlig at hun tar det paret da. Men hvis vi ikke har møtt dem så må vi jo researche da, og se hvem av oss som ville passet best med dette paret.

I1: ja, sånt kan man jo lese litt av folk.

**M: så det går litt på personlighetsmatch da?**

I2: ja, det kan du si ja, ja, i grunn.... Men så må vi jo fordele litt sånn at alle har ganske likt å gjøre, sånn at ingen blir overlempet med arbeid liksom.

**M: hva tenker dere at er lederens viktigste oppgave i prosjektet?**

I1: det blir jo helt klart å nå behovene til kunden. Det er uansett hva vi gjør det, det er kunden som står i fokus. Og gjøre dem tilfreds... og deres gjester og sånne ting. Og så får vi heller lide hvis noe er vanskelig, men kunden skal hele tiden ha det bra! De skal ikke merke noe til det.

**M: hva gjør du som leder hvis det oppstår konflikter eller uenigheter innad i teamet?**



I1: da går vi, haha Neida...

I2: vi har jo hatt noen konflikter da, med samarbeidspartnere. Og det viktigste er at I1 og jeg snakker sammen først. At vi setter oss ned og virkelig finner ut at hva er det vi mener er problemer, hva føler vi, og hvordan skal vi legge frem problemet for partneren?

og så blir det bare viktig at vi støtter hverandre hele veien og tar ting med en gang, sånn at det ikke får vokst noe og bli verre. Og gjort så enkelt.. jeg tror vi fant ut at jo enklere og mer "cut thought" vi blir jo enklere blir det da.

I1: ja, fordi at det er veldig lett å bli litt "jentete". Og snakke mye... så hvis det oppstår konflikt så vil vi heller ta det kort, og ordentlig i stedet for å unnskyldte. Bare ta det rett frem. Ikke tenke på følelser og "forstååå hverandre" og alt det det. Bare ta det proft og skikkelig med en gang. Altså, iat man prøver å være snill mot den andre, og da kan man bare gjøre vondt verre. Ta det heller ved rota!

**M: så heller bare være sjef da...**

I1:....ja, bare bli ferdig med det

I2: og samme med oss imellom internt også, vi tar det med en gang, ta det opp sakelig som voksne.

I1: ja, og så fort som mulig. Sånn at det ikke blir større enn nødvendig. Da blir det jo bare verre.

I2: ja, vi må ha en åpen dialog. Ja, og det sier vi til partnere og parene også, at åpen dialog er det viktigste, at vi må kunne snakke sammen. Og det tar vi ofte opp med en gang med partnere og leverandører, at vi må kunne snakke med dem.

I1: ja, og vi må jo også finne ut om vi og dem passer til leverandørene. Fordi det man fort merker er hvis kommunikasjonen er forskjellig så funker det jo ikke. hvis man ikke snakker sammen så finner vi jo ikke ut om det har noe å skjule. Og sånn er det jo med brudeparet også, og særlig i staren når de ikke kjenner oss så godt da. Så er det kanskje mer reservert og sånt da, og sier kanskje "ja, dette er vi fornøyd med" men så skjønner vi at de egentlig ikke er det. Og det er jo dumt når de holder det inne da.

**M: men hva gjør dere da? Hvis dere merker at kommunikasjonen ikke sklir så lett da med paret? Hvordan kommer dere over dette?**

I1: altså, kommunikasjonen har jo gått bra..

I2: da må vi minne det må det da, og si at "heihei, kommunikasjonen..," og vi er jo hele tiden klar over at de kanskje ikke tør å si noe.. så da kan vi heller si sånn "ta noen dager og tenk på det, send oss en email..." det er jo lettere å sende email ikke sant enn å si det selv. Og vi kan spørre flere ganger sånn "er dere sikre på at det er dette dere vil? Er dere helt sikre på dette. Osv.." vi skal ikke mase, men der hvor vi merker at de kanskje nøler da, så kan vi gi dem rom til å tenke og gi dem muligheten til å være ærlige. For eksempel på mail. Eller presentere andre løsninger for dem da..

**M: Har dere sett noen sammenheng mellom det at dere bygger opp en sånn relasjon i starten og hvordan kommunikasjonen utvikler seg?**

I1: det er veldig viktig at vi kommer i det personlige stadiet helt fra starten av. **fordi at vi spør om intime ting da. Og da er det lettere å skape en relasjon da.**

I2: ja, også er det mye snakk om penger da.. og mye personlige ting som folk ikke nødvendigvis er så komfortable med å snakke om.

I1: ja, folk mener er litt tabu liksom.

I2: ja, og derfor er det så viktig at den derre første relasjonen blir bra da. At det blir litt personlig og at man kjenner at man blir kjent på et nivå som ja, som er litt annerledes. Ja så derfor stresser vi dette i starten da, og hvis vi ikke hadde gjort det så hadde ting tatt lengre tid senere og vi hadde hatt en lengre vei å gå da.

I1: ja, også er det veldig sånn kommunikasjonsaktig at når vi vet hvordan de ble forlovet og hvordan frieriet skjedde og sånt siden vi ikke kjenner dem så blir det sånn at hvis man da har en vanlig samtale eller for eksempel står å venter på en leverandør sammen og sånt så har man noe å snakke om som de liker da. Så man har liksom alltid noe hyggelig å snakke med dem om. Og da får man også vite mer og mer om dem da..

**M: Hvor foregår kommunikasjonen mellom dere to? og mellom dere og leverandørene?**

I1: eeeeehhhh.... Telefon og mail!

I2: ja, telefon og mail ja. Ja, eller ansikt til ansikt. Alt mulig egentlig.

I1: men vi ser at mail, hvertfall med leverandører er lite effektivt. Da er lett at de svarer først om fem dager eller så.. men tar du bare en telefon fort så får du svar med en gang da. Og sånn fant vi med kunden også, at i starten tar man en telefon og så kan man heller ta mail etter hvert når det er litt mindre viktig ting.

**M: merker dere at kommunikasjonen endrer seg i løpet av et prosjekt.**

Begge: Ja, mhm.

I2: de blir mye mer trygge på oss, og mye mer tullete. Og man ser særlig mellom parene da, jeg holdt på å si i staren sitter de så søte der

I1: ... ja, helt perfekte ved siden av hverandre

I2: halvt år inn så kommer avbrytelsene og "neei, det er jeg ikke enig i" og sånne tin da. Småkrangel og sånt nesten. \*ler\*

I1: men sånn skal jo et par være da \*ler\*

i2: ja, nettopp . sånn som de naturlig er, men som de ikke viser i starten da. Ja, så det er jo som alle forhold i livet, man starter gjerne veldig høflig, og så ser vi mer av hvordan paret egentlig er etter hvert, men det er bare kjempemorsomt da. Og sånn er det med leverandørene også, at etter hvert som man har jobbet mer og mer sammen så blir tonen løsere og man stoler mer og mer på hverandre. Og da går jo ting så mye lettere.

I1: ja, og da kan man bare tinge hverandre og bare "halla. Jeg trenger hjelp jeg med dette nå....bla bla".

**M: tenker dere at det blir mer effektiv jobbing da? Når dere får til en sånn type kommunikasjon fremfor den veldig formelle?**

I1: jeg ville ikke sagt mer effektiv, fordi da har man jo blitt mer kjent og sånt. Og da går prosennen mer sånn...

I2: jeg tenker mer sånn at det kan gå begge veier. Man kan jo ikke bli for personlig eller privat heller da, da får man kanskje ikke gjort noe. Men samtidig så må vi jo si ja også, fordi at man kommer jo fortere frem til hvis det er et problem så er det lettere å si i fra og sånt da. Da kommer vi mye fortere frem til hva de egentlig tenker og har lyst til. Så det er en blanding ja. I1: ja, også da kjenner vi det fortere hvis de er usikre.

**M: hva tenker dere at kjennetegner et godt fungerende team? Eller deres team da, hva skal til for at dere skal funke optimalt?**

I1: kommunikasjon, mye søvn \*ler\* neida...

I2: veldig kommunikasjon ja, forståelse for hverandre, og STØTTE.

I1: ja, støtte ja.

I2: det som er så deilig i team da, er at når den ene trenger litt støtte så er den ene der til å gjøre det. Også må man ikke gå rundt og tro at man gjør mer selv, at man gpr rundt og bare "aaah, men jeg gjør alt". Og jeg er veldig sånn firm believer på atte partnership skal 50/50. fordi at med en gang du begynner med prosentregning så blir det et problem, fordi at folk føler alltid at de gjør mer enn den kanskje virkelig gjør. så det har vi vært kjempe klare på da, når vi gikk inn i dette partnerskapet at da skal det være 50/50. og ting sal være veldig klart liksom. Og tror jeg sånn av personlige greier at vi bare har forståelse for at ting skjer i livet, og noen ganger har man natutligvis fokus andre steder. Men det er da man hjelper hverandre, og det er sånn et partnerskap skal være.

I1: ja, det med å ha en partner blir den oppmuntringen man kan få da. Jeg mener at når det er tunge tider, for eksempel når vi har hatt noen diskusjoner md leverandører da, da er litt kjiipt når du sitter der med en klump i halsen, men når du har en annen, da kan man dele det og få hjelp da. Backe hverandre...

I2: og hvis det er en krise da, og man står der i panic mode, så vet du at du er der med en annen. Og da blir det litt tryggere \*ler\* og man kan roe hverandre.

**M: så det kanskje litt sånn grunnleggende forståelse for hva hverandre trenger da? Som må være i bønn?**

Begge: ja, mhm . veldig viktig \*nikker\*

**M: syntes dere effektiviteten eller produktiviteten endres i løpet av prosjektet?**

I1: nei, kanskje ikke.. men vi føler jo et tidsskjema, så da er det litt sånn "innen den og den dagen skal det være gjort". Og de viktige valgene tas jo ganske fort. Og så blir det mer sånn småjobbing etter det, og så kommer hardarbeidet etter det da. Rett før bryllupet.

**m: så dere må ha noen bølgedaler da?**

I1: ja, men de er planlagt da, så vi vet jo at de kommer. Man kommer ikke utenom lissom.

**M: tror dere det er avgjørende at medlemmene føler seg trygge på hverandre?**

I1: ja, kjempe viktig!!

M: gjør dere noe aktivt for å få til dette?

I2: går på playdates og sånt.. \*ler\* neida.. Men det blir jo som vi sa med parene og sånt da, å hele tiden minne dem på det, atte man må snakke ordentlig sammen. Og gjøre sånne små ting for at de skal føle seg trygge. Og vi må åpne oss opp litt for dem også, sånn at de føler at de kjenner oss også.

I1: ja, at vi kan tulle litt og sånt, sånn at de skjønner at der er ikke såå stivt da.

I2: ja, for de gir oss jo såå mye informasjon om seg, så da er det jo viktig at vi kan jo dem litt tilbake også da. Så de får en trygghetsfølelse på oss da. Med leverandører så blir det jo det å holde tider, kunne svare på mail. Og sånn basic ting som en viktig med en partner da og ja.. At det tar ikke 3 uker før vi svarer på noe de lurer på. At vi er der når de trenger noe, og det samme tilbake også. Vi trenger leverandører som vi kan få tak på ikke sant.

**M: når dere setter sammen team da, eller som skal jobbe med bryllupet, hvordan skjer dette?**

I1: nei det er jo mange leverandører og sånt som paret aldri møter, som de heller ikke trenhger å møte, men så er det jo sånn som frisør, konditor og sånne da som de møter. Og da går det mye på "klikk" eller at man før en følelse av man liker den personen eller leverandøren. Og alle som vi har valgt som leverandører de er proffesjonelle og bra, så vi bryr oss ikke så mye om hvem de velger.

paret velger jo da de som passer deres smak og sånt da. **M: vi har en oppgave på slutten her nå, vi kan jo gjøre den på en av dere siden dere har litt dårlig tid nå?**

I2: ja, ta det du I1

I1: ja, jeg kan ta det jeg. Er det vanskelig?

**M: så flott, dette går fint vettu. Jeg skal bare lese opp noen ord, og så vil jeg at du sier det første ordet du tenker på etter at jeg har lest et ord. Høres det ok ut?**

I1: kjempe flott, kjør på.

**\*gjennomfører teknikken, se dette i eget vedlegg\***

I1: gikk dette fint? Det var vanskelig ass..

**M: det gikk kjempe fint. Så flink du var!**

I1: haha, så bra

I2: \*ler\*

**M: da har ikke vi noen flere spørsmål, hvis ikke det er noe dere gjerne vil adde på her?**

I2: nei, det er det vel egentlig ikke.

**M: men takk for oss da. Vi er veldig glade for at dere kunne stille til intervju.**

*M: moderator*

*I: informant*

## Intervju med Emergence School of Leadership

---

### **M: Kan du fortelle litt om deg selv?**

**I:** Hvor langt tilbake skal man begynne? Ja, jeg har gått det franske skolesystemet. Så jeg har gått ett annet skolesystem. Så det er interessant med en annen tilnærming til hvordan man jobber med mennesker. Og så gikk jeg på norsk videregående. Så etter det har jeg tatt en interiørutdanning. Og så begynte jeg på markedsføyskolen, som den gang het OMH het det.. Da tok jeg en bachelor der sånn.. med Tore som dere kjenner. Hvertfall, så tok jeg en bachelor der innenfor markedsføring og relasjonsledelse. Og så tok jeg den utdannelsen som vi har her, men det er 10 år siden. Så det.. det kan jeg nok si at jeg tok denne utdannelsen, men det er nok ikke helt den samme utdannelsen, på 10 år skjer det jo en del. Men som jo da er en prosjektlederutdanning. Og etter de årene så begynte jeg å jobbe på Norges kreative fagskole, og da begynte jeg å jobbe som studiekonsulent, så jeg hadde da litt mer sånne administrative oppgaver ift de kreative studiene. Og så tok det vel 3 måneder før jeg begynte å blande meg med det som skjedde i klasserommene, for det var jo det jeg syntes var spennende.. og det jeg egentlig hadde lyst til å gjøre. Så da gikk jeg mer over til en lærerstilling. Og så.. på flere av studiene, så da hadde jeg undervisning på både illustrasjon og interiør, reklame og grafisk design, innenfor prosjektledelse. Og så ehh... begynte jeg å jobbe mer og mer på reklamestudiet. Hadde ansvaret for alt, gjennomføring med 1 og 2års studentene. Så da gjorde jeg det i noen år, før jeg da behynte å jobbe her. Også har jeg jobbet her noen år, vært i barselpermisjon, kom tilbake.. i løpet av den tiden så skrev jeg og Jonas prosjekthåndboka. Og, jah, så er jeg her.

Men er det du som startet opp skolen? Nei, jeg var jo på en måte en del av det første kullet, av de første som gikk her. Og så gikk jeg ut i den store verden og gjorde andre ting. Og så ble jeg hentet tilbake, både jeg og Jonas var jo første kullet. Så kom Jonas tilbake først, og så kom jeg noen år etterpå. Så nå er vi her begge to. så litt sånn tilbake i ringen, ringen sluttet.

### **M: Har du jobbet md prosjektledelse selv?**

**I:** Ja, det har jeg jo. Jeg har gjort det veldig masse. Både skolesammenheng og jobsammenheng. Og på Norges Kreative fagskole hadde masse prosjekter som jeg har hatt. Eller ledet. Og Prosjekthåndboka var jo også et sånt type prosjekt, for det var jo et helt annet.. det var en bok som egentlig var tenkt som et eksamensprosjekt her, når vi gikk her første året, at vi tenkte at det var ikke noe pensum på det som vi jobber med her, og da gjorde vi som et eksamensprosjekt, så laget vi en "dummie bok" som forløper til prosjekthåndboka, og så lot vi den ligge mens vi var ute og jobbet og skapte oss mye mer erfaringer, og så jobbet vi i 5 år, og så fant vi ut av tiden var inne . og da valgte vi å egentlig gjøre den så å si ferdig, fordi jeg hadde veldig sånn klare meninger om hvordan jeg ville at den skulle være, sånn at universitetsforlaget kom egentlig inn når denne boken nesten var helt ferdig. Sånn at jeg har egentlig nesten prosjektledet hele prosessen med å få laget denne boken. Og det har jo vært et kjempeprosjekt. Både fordi du skal ha alt det grafiske, den er jo en helt annen type bok enn det fagbøker er, og den er flere farger og det er masse illustrasjoner, og alt det er på en måte det jeg har prosjektledet og sørget for at alt skal gå etter planen og henge sammen og skrivingen og kontakten med forlaget, så det har egentlig vært en sånn heftig prosjektlederjobb egentlig. Så ja, jeg gjør veldig mye av det hele tiden. Her er det jo prosjekter som studentene gjør, og mye forskjellig. Så det er en stor del av hverdagen.

Ja, dere jobber i prosjekter her på skolen? Ja, studentene gjør det. Sånn at de er jo satt sammen med masse forskjellige bakgrunner og utdannelser. Det er jo en prosjektlederutdanning som er ettårig, hvor du allerede har en utdanning fra før av, så ofte så kommer de fra markedsføyskolen, og andre, Norges kreative fagskole, og så settes de sammen her til en klasse, og skal da lære seg å lede. Og jobbe i prosjekter. Sånn at det de gjør er at de har en kombinasjon av undervisning og påfyll både fra oss og eksterne, som gir dem redskaper, og så jobber de i prosjekter, reelle prosjekter, sånn at det er kunder som kommer inn , og de har prosjekter hele tiden fortløpende. Ja, så skal man lære seg, mener jo vi da, at skal du kunne lære deg prosjektledelse, så er du avhengig av å praktisere det.

### **M: Hva syntes du er de viktigste oppgavene til en prosjektleder?**

**I:** Ja.. hmm.. det viktigste er , ja, sånn helt veldig veldig kort så er det å håndtere to typer prosesser. Det er jo det å håndtere det .. alt.. vi har valgt å kalle det "de myke" og "de harde" sidene. Sånn at de harde sidene handler jo om det som er det formelle, praktiske, sørge for å ha planer og fremdrift, og kvalitetsikring, og sørge for at man jobber seg mot målet. Det konkrete. Men så er det jo det også det som handler om det myke, det som er håndtering av de mellommenneskelige prosessene da. Så for meg så handler jo prosjektledelse både om å klare å skape fremdrift, og struktur, og da handlingsplaner, men så handler det også om å kunne jobbe med da de mellommenneskelige prosessene, med å få folkene til å funke sammen. For det er jo hele poenget når man jobber i prosjekt, så har man jo et team, så skal man jo.. dere kunne jobbe sammen, ja, vi skal kunne fungere sammen, og jo bedre teamet fungerer sammen og jo bedre teamet kan spille på hverandre, jo bedre vil også resultatene være. så for meg henger de to tingene veldig sammen da. Og det er jo mye av filosofien vi har her på skolen også, at det handler ikke bare om å lære seg det eller det andre, det handler om at du må forstå begge delene da. Du må skjønne hva skjer med oss, eller hva skjer med deg hvis jeg sier det, eller hva skjer hvis jeg sier det på en helt annen måte. Oj, der påvirker jeg deg forskjellig. Så det å skjønne de mekanismene da, ift hvordan vi mennesker fungerer sammen da.

### **M: Fordeler ved å organisere i prosjekter?**

**I:** Hva tenker du? Det er jo fordeler ved å være organisert i prosjekter, det at man hele tiden kan hente inn de personene som har kompetanse og interesse for det man skal holde på med, man er jo ikke så låst til en hierarkisk struktur, og en veldig sånn rigid måte å tenke på. Her blir det mer sånn at man selv kan sette sammen team da, og teamet handler jo om om.. tar utgangspunkt i den oppgaven man skal løse- det blir litt sånn "ja, ok, vi skal gjøre det, hvem er det som da har best forutsetninger for å kunne gjøre det?". sånn at du kan skreddersy på en mye bedre måte enn om det er tilfeldig hvem som gjør hva da. Og ja.. det er en spennende måte å jobbe på. Både ift ja det å hente ut det beste, det å være et team, det å klare å spille hverandre gode og skape resultater sammen, er en kjempeviktig del av det å jobbe prosjektbasert da. At man får til mer enn

det man kunne gjort hvis en og en satt og jobbet på plassen sin og gjorde noen oppgaver... også har man møter.. også ser man om man finner ut av det..kanskje.

**M: ja, kanskje.. hehe Ser du noen utfordringer/ulemper ved å jobbe i prosjekt?**

**I:** Ja, em, det spørjs jo litt om det er forskjell på.. ja prosjekter som er internt og eksternt, eller innad i en bedrift hvor man setter sammen en prosjektgruppe, så er jo det veldig annerledes enn om man setter sammen en prosjektgruppe for et prosjekt som ikke nødvendigvis har noen bedrift eller andre holddepunkter på noen måte. Det er jo to forskjellige måter å se prosjekt på. Men ulemper.... Nei.. for meg så synets jeg det er veldig mye fordeler.. prøve å tenke. Det er jo helt sikkert noen ulemper med det og. Utfordringen er jo å få menneskene til å funke sammen, at får man ikke det til så skjer det jo ikke så mye. Ooog.. man er jo avhengig av god ledelse. Men det er man jo alltid, når man får prosjekter. For å skape resultater så er man avhengig at noen hjelper deg frem til å kunne skape de. . nei, kanskje jeg må tenke litt på det, kanskje det er vanskelig å spørre meg som jobber så mye i prosjekter.

**M: du kan jo si ifra hvis du kommer på noe.**

**I:** Ja, ikke sant... kan hende det kommer etter hvert.

**M: Men du sier det kan være ulempe hvis du ikke får til det gruppesamspillet, men har du noen innspill på hvordan man kan oppnå en god kontekst og hvordan man skal oppnå det samspillet?**

**I:** Ja, det handler jo mye om det å "sette teamet". Jeg tenker liksom at igjen så blir det jo sånn at i starten av et prosjekt så handler veldig mye om menneskene, og veldig lite egentlig om oppgaven, fordi at man er mer opptatt, at hvis vi fore skulle jobbe sammen og vi ikke kjente hverandre, så ville vi nok vært mer opptatt av hvem hverandre er, er hvordan.. de tankene vi har om hva som skal skje i dynamikken mellom oss, og ikke helt "ok, det er dette vi skal gjøre sammen". Nettopp fordi vi mennesker er.. ja, vi har behov for å finne ut av hvor står jeg, hvor står du. Hva skal vi gjøre sammen? Hvor har jeg dem rundt meg? Har vi tillitt? Kan jeg stole på de andre? Og det å finne de spillereglene, og den kulturen som man ønsker å ha da, det tenker jeg at er kjempeviktig. At jo fortere man klarer å etablere den tilliten og tryggheten i teamet, og også få kartlagt teamet, ift kompetanse og styrker og eventuelle svakheter og at man kan se på teamet "hva er det vi har og hva er det vi ikke har?" sånn at man blir bevisst på hvilke oppgaver er det vi fint kan løse i teamet, og hva er det vi bør ut og hente? Og alle disse prosessuelle tingene er kjempeviktig, og at jo fortere man kommer gjennom disse stegene... forventningsavklaring for eksempel, at hva kan dere forvente av meg? Hva kan jeg forvente av deg? Osv.. litt sånne grunnleggende ting, at man har det på plass, så er det mye lettere å kunne jobbe sammen. Det er nesten som er spill det, hvilket som helst monopol da, hvis du bare setter spillet foran dere, og man setter det foran dere og ingen av dere har spilt det før, så blir det litt sånn "jammen da bare begynner vi da". Også blir det sånn "jammen hva skal vi gjøre da.."? man har ikke noe spilleregler. Da er det litt sånn "Ok, det er dette vi skal gjøre". Du har den rollen.. du har de pengene, du har sånn. du kan kjøpe sånn, du kan gjøre sånn". Og få alle disse avklaringene som gjør at OK, da har jeg noen rammer å forholde seg til. Da kan man begynne å jobbe. Så det å få på plass disse grunnleggende tingene, det ser jo vi hele tiden at de teamene som klarer å lykkes og skaper kjempegode resultater, de klarer i veldig stor grad å få til det her. Og så er det jo alltid noen, som på tross av at de ikke har gjort disse tingene som likevel får det til. Men det handler jo mye om at enkeltindividene har på en måte den der "dette skal jeg gjøre", litt den individuelle kraften og bare.. "jeg mislykkes ikke. Uansett om jeg har gjort hele oppgaven alene så skal jeg lykkes. Og har du mange av dem på et team så kommer du i mål da. Men skal du få en god gruppeprosess og et team som er velfungerende og skal skape resultater sammen, så er du avhengig av å starte med den prosessen, og det å klare å skape det fundamentet. De teamene som ikke hard ette, de kommer til et punkt hvor det plutselig så eksploderer det. Det å få på plass det prosessuelle i starten er kjempeviktig.

**M: Tror du det er noen bransjer som har det mer naturlig enn andre? Vi snakket om kanskje vi skulle se på teater, fordi de får det jo ganske bra til? Kanskje er rollene tydeligere fra starten?**

**I:** Det er jo noen type bransjer som.. sånn som akkurat nå så hadde vi HR sjefen inne fra Lindorf, en kvinnelig HR sjef, og hun sier at det er jo også forskjell på bransjer. Sånn som hun har jobbet i byggbransjen og det er det jo sånn som hun sa at folk skjønnte ikke den menneskelige delen.. det er bare sånn " oppgavene, og faget og sånn er det". Begynner man å snakke om "har du det bar i dag?" og "hva skal vi gjøre for at vi kan jobbe godt sammen?" så er det bare sånn "hæ? Nå skjønner jeg ikke hva du mener". Det blir bare sånn "hæ, vi skal jo bare gjøre ting.. skal vi snakke om det?!" så jeg tror nok at ofte så, sånn veldig generalisert, så er det sånn at kvinner, vi er mer opptatt av hvordan vi har det da, på alle måter, litt sånn hvordan vi har det rundt oss, og om vi føler at det er et hyggelig sted å være, og man har på en måte litt sånn.. er litt mer var på sånne ting. Dette er veldig generaliserende da, men likevel så tror jeg nok at miljøer hvor det er mer kvinner tilstede og også at man er mer avhengig av menneskene for å få ting til å fungere. For eksempel, det er jo veldig forskjell på type industri hvor det er veldig mye sånn teknisk, maskiner, så du er ikke så avhengig av menneskene, men igjen, kommer du inn i den kreative industrien da, så er jo menneskene de største ressurser som man har. Alt fra et reklamebyrå så er det jo menneskene som kommer på ideene. Det handler om hva menneskene klarer på produsere. Så jeg tror at akkurat i miljøer hvor det er mer fokus på det da, så er man mer motakelige for å se på det ja. Også tror jeg at noen miljøer vil gjøre dette ubevisst, at de ikke vet at de på en måte har noen bevisst tanke om at "dette gjør vi for å få det til", det er mer sånn "sånn gjør vi det". Mens andre er mer bevisste på at dette er viktig for oss, for de ser at hvis vi ikke gjør dette så får vi svi for det senere, eller det vil oppstå konflikter senere. Prosjektet får liksom en bølgedal da.

**M: neste spørsmål går mer på, ja, det var i boken deres så bruker dere Lafasto og Larsson, og deres fem kjennetegn ved de beste teamene, og så lurte vi på hvordan man kan oppnå det?**

**I:** Hvordan man klarer å oppnå disse?

**M: Ja, kan man liksom, ja, den første er teamdeltakernes evner og holdninger, hvordan kan man liksom påvirke det?**

**I:** Utgangspunktet så er det jo sånn som teamdeltakernes evner så har du det eller så har du det ikke, men alle har det litt liksom. Men så er det jo sånn hva er det som gjør at i visse sammenhenger så presterer man, mens i andre så gjør man det ikke? selv om man fortsatt er seg selv?! Og det handler jo noe om omgivelsene. Er man i et miljø hvor man bygger opp under hverandre og man føler en grunnleggende trygghet? Og at man kan være seg selv da, så tenker jeg at det har mye å si da for at du skal kunne bruke evnene dine fullt ut. For det er jo litt sånn at er du ... dere vet jo sikkert selv at dere er jo dere selv hele tiden, men så er det noen steder eller noen arenaer der man kanskje kan gå hjem og tenke sånn "herregud, der sa jeg jo ingen

ting”, mens andre steder er man helt seg selv, og det handler jo om den tryggheten, at man har avklart relasjonene man har seg imellom, og samtidig så tenker jeg at hverenkelt påvirkes jo av andre, så den kulturen man skaper i et prosjektteam er jo kjempeviktig. For er det en kultur hvor det er greit å drite seg ut eller er den en kultur der det er Ok å gjøre feil, eller må man beviste at man har fått til ting, at hva du gjør og hvor mange timer du jobber hver kveld det spiller ingen rolle. Det viktigste er å kunne levere. Dette gjør jo noe med holdninger, og hvordan man går inn i og står i et prosjekt. Så det å klare å.. ja, det er jo en kombinasjon av hva som bor i hver og enn av oss, også er det jo det når dette settes sammen og hvordan skaper men en kultur som gjør at dere blir de beste versjonene av dere selv? Og finne de menneskene, som gjør at man blir det. De trigger noe i deg. None blir det jo sånn ”nei, de får noe frem som ikke er så bra, eller som vanligvis ikke er der”.<sup>1</sup>

**M: Hva gjør man i en gruppe da? Går man fra gruppen da? Men det er vel leder som setter sammen gruppen, hvordan fungerer det da i praksis, hvis det er en gruppe som ikke får ting til å fungere best?**

**I:** Ingen så tenker jeg at det er jo både kollektivets ansvar, samtidig som det er et individuelt ansvar at hvis du har sagt ja til en oppgave, så har du jo et ansvar for å gjøre din del av jobben. Men jeg tenker jo at mye handler jo om å snakke sammen. Og det der med å kunne jo tilbakemeldinger, for eksempel kunne si til noen ”du skulle gjøre den og den oppgaven, og jeg føler ikke at det blir gjort”. Hva handler det om? Eller hva tenker du om dette? Hva kan vi gjøre med dette? Er det du som er usikker? Hva kan jeg gjøre annerledes? Hva trenger du? Så det handler jo om å støtte, samtidig som det handler jo også om at hvis folk ikke tar ansvar og ikke møter opp eller ikke gjør det de skal så må man kaste den ballen tilbake også. Så det er jo en balansegang. Og stille tydelige krav. Og det er kjempeviktig, og der er det jo også noen som i studentsammenheng er litt sånn feige, at det å stille krav må få konsekvenser hvis det ikke blir nådd, ”hør her, hvis du sier at du skal gjøre dette til i morgen, da må du gjøre det da..”

**M: Kommunikasjon, kan det også legge føringer? Eller det er det jo da...**

**I:** JA, kommunikasjon er kjempeviktig. Det er jo alltid sånn at det blir jo sånn at hvordan man kommuniserer, alt det derre uttalte som bare skjer der sier jo mye om hva som er tillatt og hva som ikke er tillatt. Ift hva er greit i den gruppen. Oj, der prater alle i munnen på hverandre, eller oj, her rekker alle opp hånda. Det er jo sånn at man får jo med seg hva som skjer, pog så derfor er jo alltid den derre første fasen så avgjørende. Der blir alt det banala liksom.. alt fra hvordan vi er kledd, hvordan sitter vi, hvordan møter vi hverandre, alt det små det sier noe om rammene, hva er det vi kan tillate oss og ikke, og under det så ligger jo kommunikasjon, og hvordan vi kommuniserer med hverandre, og det også ikke sant, det er jo mye med hvor åpen kommunikasjon har vi. Hvor mye kan jeg tillate meg å si her, og hva kan jeg ikke tillate meg å si, ja, det skjønner man jo ganske fort. Åja, her er det sånn at alle kommer til å heve øyebrynene hvis jeg driter meg ut. Eller, her var det stor takhøyde, her er det bare å slenge på bordet alle teite ideer. Så det er jo bare å se på sitt eget team også, hva er det som ja.. ja, det er jo en interessant øvelse for dere også, iogmed at dere har vært et team lenge? Hvordan var det, hva skjedde i den fasen da dere ble et team? Hva handlet det om for dere? Hva skjedde da? Hvordan har teamet utviklet seg?

**M: ja, .. er det noen kommunikasjonsstruktur som er bedre enn andre syntes du, for å få et godt team? Som samarbeider godt? Sånn ift kreativitet?**

**I:** Jeg tenker at det handler alltid om to ting. Det handler om å få på plass et fundament, litt sånn spilleregler; hva er det som er greit for meg, og hva er det som ikke er greit for meg, og alle tar liksom en runde på det, og så avklarer man hva som er ”spillereglene” eller ”kommunikasjonsreglene” vi skal ha? Også handler det om å etterleve de. Eller det å være tydelig.. altså, det å ha noen regler bare for å ha noen regler. Hvis vi bare begynner, og begynner å bryte reglene også er det ingen som sier ifra om det, så hjelper det jo ikke å ha disse spillereglene i utgangspunktet. Så det å klare å ”ta seg i” i opprettholde, og være tydelig på at nå skilr vi ut, og der et det kanskje at mange også feiler, at det er lettere å snakke om ”vi bør gjøre sånn og sånn eller kommunisere sånn og sånn”, men når man først står i en situasjon hvor man har følelser med seg og ting skjer, så er det ikke nødvendigvis alltid så lett å kunne stå i det, og si at nå+ trenger vi pause og si at nå må vi tenke over hvor vi er. Så det er liksom to ting, det er å få frem et fundament, og det handler jo om enten så kan man jo velge som prosjektleder å si enten ”dette er det som gjelder”, eller så kan man si ”hva trenger hver og en av dere” og så lager man de... så setter man de sammen. Eller sånn for meg da, så ønsker jeg det og det og det... så det er jo to innganger til dette med rammer. Få på plass et fundament som gjør at alle har en trygghet og et felles utgangspunkt. Så blir det ikke sånn at du trenger å gjette, for det er dette du har å forholde seg til. Så det å ha en tydelighet rundt det, og det å tørre å ta den konfrontasjonen hvis toget liksom sporer av, så må noen tørre det, ellers så ender vi opp et helt annet sted!

**M: Tenker du at det er prosjektleders ansvar, og da på en måte korrigerer igjen?**

**I:** Ja, eller alles. Men jeg tenker at prosjektleder har jo et overordnet ansvar, når man sser at det skjer. Så handler det jo om å si at ”hei, nå skjer det.” og så er det ikke nødvendigvis prosjektleders ansvar å rydde opp. At liksom ”nå er det jeg som må finne løsningen”, men mer sånn ”ok folkens, nå merker jeg at nå sporer vi av her, nå skjer det noe som ikke nødvendigvis er så hensiktsmessig, også hvordan kan vi nå sammen håndtere dette?”. det jeg prøver å lære studentene er at det er forskjell på å.. eller at det handler ikke nødvendigvis om å ha svarene, men mer at du skal si fra at nå opplever jeg at ting ikke er som det skal, og hva gjør vi med det? Det kan man vel så mye si som leder, og ikke nødvendigvis si sånn ”nå går det galt, så nå gjør vi det”. Mange vegrer seg jo ofte, særlig når man er yngre, for å si at nå går det ikke bra fordi at man vet ikke hvordan man skal løse dette. Litt sånn ”ok, men da må jeg vite da, hva jeg skal gjøre videre”, hvis jeg først sier at noe ikke er bra.... Men du må ikke det, du kan bare ta ansvar for å si at nå opplever jeg at ting ikke funker, hva gjør vi nå?! Og da ta alle med, og ansvarliggjør de andre, at man sammen må finne en løsning. Og det tenker jeg at er viktig, den derre balansegangen med at hva er leders ansvar, og hva er prosjektteamets ansvar? At det er litt sånn at prosjektleder har ansvar for fremdriften og å lede teamet, samtidig som teamet har ansvar for å bli ledet. Og legge til rette for at dette skal fungere. Begge må på en måte.. ja, skal du danse så må på en måte begge være med. Du må få det til å fungere sammen, få til det derre samspillet. For du er jo ikke leder hvis det ikke er noen som følger deg. da.. da løper du runmdt alene da. Skal du lede en gruppe fra A til Å, og du kommer til M og det ikke er noen der, ja da.. hva skjer da? Da har du jo ikke gjort en god jobb, og ikke fått med deg folk.

---

<sup>1</sup> Også rød

Lederskap handler jo vel så mye om følgerskap og lederskap. Er du leder så må det automatisk være noen flere inn i bildet enn deg selv. Ellers driver du med selvledelse da..

**M: Det er jo ulike kommunikasjonsstrukturer, åpne og lukkede, formell, uformell osv..tror du at de endrer seg i løpet av prosjektet?**

**I:** Ja, det tror jeg absolutt. Det gjør det jo fordi at det avhenger jo av oppgave, relasjonene endrer seg, og visse faser krever ulike ting da.. for eksempel er sånn kreativ fase den går jo fra åpen til lukket, det krever jo andre ting i den åpne fasen. Ja, det krever noe annet... så ja, jeg tror jo at det handler om...mange snakker jo om sånn situasjonsbestemt lederskap, altså se ann situasjonen. Vi er liksom ikke helt på det ytterpunktet, men samtidig så handler det jo om å se ann ikke sant. Når er det noe fungerer? Eller... ja, det kjenner man jo etter hvert av erfaring, når er det noe..når er det riktig å gjøre noe og når er det ikke... ja..

**M: Det her går litt mer på ja, hvor strukturert skal opplegget være? skal det være fritt eller strukturert sånn med tanke på tidspunkt, og møter os sånn?**

**I:** Ja, da tenker jeg sånn i den profesjonelle verden så må man ha struktur, det er jo det som bringer prosjektet videre. Også fordi at prosjekter er jo... eller det er jo ulike prosjekter på den måten at noen ganger er man et prosjekt som man er 100% i fra 8 til 4 hver dag, mens andre ganger så har man jo fem paralelle prosjekter samtidig som man leder, og da skal man gjøre det så er man helt avhengig av struktur da. Og jeg tenker jo at det handler litt om hvordan form som er på det, men skal man, så sant man er mer enn ett menneske så må man jo ha struktur for å kunne, eller, hvis man ønsker å jobbe optimalt, eller ønsker å utnytte ressursene sine så er det jo ...hvis alle kunne kommet når de ville...så kanskje jeg jobbet til 4 da, mens du likte å komme kl.4, da hadde det ikke skjedd så mye da, da møtes man når den ene kommer og den andre går hjem...det kunne jo blitt interessant. Så jeg tror nok at man må ha struktur, det er man helt avhengig av, men igjen så handler det om at det å ha struktur handler jo ikke om at man skal hemme folk, det skal ikke kvele deg.. alt må ikke bli striks.. det handler mer om rammene...Hva er det vi har å forholde oss til liksom. Og kan vi alle sammen forholde oss til de samme rammene? For da er det lettere å jobbe da.... Enn hvis alle bestemmer sine egne rammer. Jeg opplever at det å ha struktur er veldig godt, fordi man trenger å vite liksom hva er fremdriften her? Og strukturen bidrar jo til å skape den fremdriften. Hva er det vi skal få gjort liksom? Det er jo noe med at der er drivkraften vår også, at man vet hva man skal gjøre. Det å ha en struktur og en plan, da får man så mye mer ut av det, fordi at man har tenkt gjennom det. Se på dere da, dere er forberedt til i dag, da får dere mer ut av det enn hvis vi bare hadde pratet. Vi hadde sikkert hatt en hyggelig prat uansett, men det er ikke sikkert dere hadde fått akkurat den informasjonen dere skulle.

**M: Også har vi snakket litt om kreative teknikker, ja, dere skriver jo mye om det i boken deres, også at det ikke alltid fungerer i noen grupper?**

**I:** Hva tenker du da?

**M: Sånn bli-kjent-teknikker og sånt, det er ikke alltid man får med seg deltakerne..de greier ikke å åpne opp der engang. Da blir det jo litt kort da. hvis man har ice-breaking, også funker det ikke...**

**I:** men der igjen så tenker jeg at joen ganger så handler det om at noen ganger så tar ting litt tid. Noen relasjoner så er det jo sånn at man velsig fort finner tonen, og veldig fort liksom "ååh,ja, dette funker og kjennes naturlig". Og andre ganger så...må det liksom vokse på en litt da. Og sånn er det jo da.... Det er jo ikke sånn at man finner en sånn "suksessoppskrift" på hvordan man på to timer man bygge det beste teamet, absolutt, det er jo steg og ting man kan tenke på for å komme seg dit, men folk er jo forskjellig, og det er jo ....og ting tar også tid. Og det er jo sånn at dessverre, det å få tilitt det tar jo tid! Det er jo sånn at hvis jeg ikke kjenner noen, eller kom inn døren så kan ikke jeg si "ja, jeg stoler på deg", for jeg kjenner deg jo ikke, jeg aner ingen ting om deg. ikke sant.. så da må jeg prøve å liksom "ja, du er sånn og sånn ja.." men dette krever at man bruker tid sammen da. Det er rett og slett...folk er forskjellig. Og det.. og det er kjenmpeviktig å ta på alvor, at vi er jo veldig .... Studentene her bruker en sånn fargetypetest, det er 4 forskjellige farger, rød, blå, gul, og grønn, også utfra noen egenskaper så, adjektiver, så deler de seg inn i 4 forskjellige typer. Det handler om, hvis man skal dele grovt, noen.. eller enten så er du veldig ekstrovert eller introvert. Ikke sant, noen er jo sånn som tar rommet md en gang, mens andre er sånn som liker å bli trygg og se ann omgivelsene og liker å føle seg trygge før man selv prater. Og der igjen, når de møtes, så vil det kanskje for de ekstroverte så vil de som er mer passive være sånn "jammen herregud, de bidrar jo ikke". Så blir det sånn "jammen det handler ikke om det, det handler om at jeg er forskjellig fra deg, jeg trenger å bli varm jeg". Og sånn ser vi jo i klassen også, at selv om alle er ledertyper, så er det noen som kaster seg på, og stiller spm med en gang, men så er det andre som trenger å bli varme, og observere, og kartelegge hvem de andre er. og dette handler jo ikke om at de er negative eller ikke vil bidra i prosessen, det bare handler om at dere sprosess er annerlderes. Og det å ha respekt for dette, og skjønne at det jeg bruker som min virkelighet og sånn jeg ser verden kanskje ikke er det samme som du bruker og sånn du ser tingene. Så vi er forskjellige. Og skjønne dette, og derfor så handler det jo også litt om at ting tar tid. Dessverre... selv om jeg skjønner at dere gjerne vil ønske at det tar mindre tid. Men så er det også det med at alt det rasjonelle krever litt tid. Det... ja, det.. vennskap, ja, det blir sterkere over tid. Nettopp fordi vi trenger å ha tid sammen. Og bli kjent.... Det er ikke så lett å bli kjent på 5 min, man kan få en god trygghet og en opplevelse.. men det å bli dypere enn dette, det krever tid. Men det er selvfølgelig noen mekanismer for hvordan man man lette dette, og få folk til å åpne seg. Og det er jo verktøy og teknikker som gjør at folk gjør det. Og det er noe med at har man en konkret oppgave når man kommer inn i et rom blir det lettere enn hvis det blir sånn "ååh hei..." da blir det klein med en gang, men hvis man har mer sånn "dette skal vi gjøre nå", da blir det mer sånn ...noe... noe tar lederskapet, og har konkrete ting å gjøre, da blir det mer sånn "dette kan jeg forholde meg til". Men folk er forskjellig. Og særlig dette som handler om kreativitet. Det er jo sånn typisk ting som folk tenker at enten så er du kreativ eller så er du ikke det, alt alle ideer bare popper opp sånn. Men ofte så er det jo hard arbeid, og man må liksom tenke og grave og jobbe med ting, og det krever også jo at det at man må kunne komme med de teite ideene at man tørr, for sitter du der med masse mennesker som du enten er usikker på eller uttrygg på og syntes er kjeempe "ååååh, han virker sååå kul, eller ååååh han skal alt" så er det masse sånne ting som gjør at vi begrenser oss. og det er ofte utfordringen med kreative prosesser, "kan jeg si teite ting, er det lov?". "tenk om folk tror jeg er skikkelig teit nå, da er det bedre å ikke si noe". Så det derre med å klare å skape den derre "her skal vi si teite ting sammen da", men igjen så handler sett om at vi lager de sperrene

for oss selv. At det er ikke så lett nødvendigvis å få til.

**M: men tror du at hvis det er en gruppe med noen som er utatvendte og noen som er litt mer innadvente, så tror du at de polariserer seg og så blir enda mer? Så tenker jeg fra egen erfaring, for hvis noen tar veldig mye plass, så tar jeg enda mindre plass.**

**I:** Ja, ikke sant. Og man påvirker jo hverandre, ikke sant. Så hvis du hadde kommet i en gruppe hvor ingen tok mye plass....

**M: Da tar jeg mye plass.**

**I:** Det er akkurat det ikke sant. Det er det som er spennende med at du er alltid deg, men du blir ulike versjoner av deg, avhengig av hver du sitter rundt. Har man f.eks vært en søskenflokk og du er lillesøster, så har men den plassen, og i vennegjengen har man en plass. Og på arbeidsplassen.. ikke sant, men finner de plassene da. Og det påvirkes jo av at du er jo alltid deg, men igjen så handler det om hvem som er rundt deg. du får en annen fremtoning. Så skjer det noe annet med andre mennesker. Så absolutt, det er jo noe med at det forsker jo hverandre. Og også sånn som vi har det her, litt sånn typisk i starten av skoleåret, det er et studium der alle vil bli ledere... så blir det litt sånn ehmm.. hmm... For alle som går her er jo vandt til å ta ansvar, og ta lederskap. Også kommer man hit, og så har alle andre også det, og hva blir min rolle da? Så da må man finne den rollen på nytt da, men det å prøve å være litt bevisst på hva som skjedde nå da, for eksempel hun får meg til å bli veldig stille, eller hun får meg til å bli kjempe god. Vi går i dialog... det er det med å minne seg på at dette er ikke bare ubevisst, man kan også påvirke dette, men det tenker som man som regel ikke på. Også er det jo noe med at hvis noen blir veldig stille, så blir andre usikre, så da kanskje de prater enda mer.... Så man påvirker jo hverandre på den måten også. Man spiler hverandre litt i det. Man forsterker noe, også så forsterker du det videre.. det er spennende.

**M: ja, kjempe spennende. Men sånn når dere rekrutterer til team, lærer dere elevene til å kartlegge egenskaper og roller og sånt?**

**I:** Mhm, ja, vi gjør det. Det handler jo mye om, ja, først grunnleggende hvis du kjenner deg selv jo lettere er det å jobbe med andre mennesker. Jo tydeligere du vet hva er styrkene mine og hva er svakhetene mine, jo lettere og jo mer du kan fortelle det til andre, jo lettere er det jo. Det er jo en utfordring hvis du selv ikke vet hvor du har deg selv. Og da er det jo vanskelig for andre...og fa krever det mye tid sant, for hvis vi kommer inn i rommet og alle bare "her har du meg, meg sånn som vi ofte gjør med en personlig SWOT, ikke sant, hvis vi alle fire hadde gjort det, da hadde vi følt at vi på en time hadde kjent hverandre ganske godt, enn hvis vi bare hadde pratet løst en time, da hadde det vært ganske tilfeldig hva vi hadde blitt kjent med hos hverandre. Så ja.. det er jo egebtlig hele profilen rundt prosjekthåndboka, det er det er masse øvelser og verktøy som gjør at man kan komme fortere frem til informasjonen. Så jeg er jo forkjemper for at ting skal gå fort, sånn som dere ønsker at det skal gjøre. Og jeg tror jo at, eller på at, gjør man de riktige tingene så.. litt sånn som at hvis du skal bake en kake så går det mye fortere hvis du har ingrediensene og oppskriften enn hvis du skal begynne fra scratch... og tenker "jah, hva trenger jeg da"?ikke sant, da tar det mye lenger tid. Så det å bruke verktøy og øvelser for å fremprovosere de prosessene det tror jeg veldig på. For eksempel vi starter jo skoleåret her med studentene med en hyttetur, i tre dager, det er ganske intenst, når du ikke kjenner noen, og du ikke vet hvor du skal. Men det handler om akkurat dette, det som er problemstillingen deres, at vi fremprovosere de prosessene, fordi at på de tre dagene så skjer det såå mye mer, sånn som mange av studene fra MH de sier at det som vi gjør på den hytteturen er det som de får til kanskje på siste semester på tredje året, når de liksom..fordi man ikke snakker sammen som klasse. Det man klarer å skape som klasse her, det skaper vi ved å fremprovosere...vi tvinger dem da, til å være i en setting de ikke ville valgt selv. Du er ute av alle dine vante omgivelser, og du får ingen pauser eller noe, og dette er folk du aldri har møtt før. Men jeg ville aldri vært det foruten, og det er derfor alle møter opp, for alle skjønner at hvis du ikke er med så blir du jo helt utenfor, ikke sant, nettopp fordi at det skjer så mye. Så jeg har kjempestor tro på det å bruke da igjen verktøy og metoder for å komme fortere i gang. Man kan la folk bli kjent tilfeldig, eller sånn som vi gjør når vi drar på hyttetur, så må alle presentere seg selv, og fortelle om seg selv. Og det gjør jo at hvis vi hadde sittet og gjort det her så hadde vi jo blitt mye mer... man åpner seg før. For ellers hadde man jo brukt mye mer tid. Det er jo ingen som drar på dne hytteturen og tenker "hei, nå skal jeg presentere meg selv.... Det hadde vært hyggelig", for man tenker jo at det ville blitt rart, man tenker at det gjør man heller litt tilfeldig, og snakker litt der.. men det er veldig fint det men vi har bare ett år. Vi vi har store ambisjoner for hvor vi vil at studentene skal komme i løpet av det året, og da vil vi at jo fortere de blir trygge og jo fortere de får tillitt jo fortere kan vi begynne å jobbe. Så det er jo ganske grunnleggende.. eller, vi tenker jo mye på de tingene som dessverre typisk et bachelorforløp ikke gjør. der handler det om fag, og ikke nødvendigvis disse tingene. Studene er veldig overlatt til seg selv når det ikke er undervisning. De er her fra 8 til 4, og får en helt annen oppfølging, så vi jobber mer fra det menneskelige perspektivet. Så... så definitivt. Og det er jo hele poenget, at vi mener at hvis vi skal klare å skape de resultatene som vi gjør med studentene så er det nettopp fordi vi er mer på det menneskelige og klare å skape den tryggheten, hvis ikke så tror ikke vi at vi klarer å komme så langt som det vi vil på et år. Det vet vi, det ser vil. Det er jo nettopp derfor studentene våre sier jo det at vi har fått to ganger mer ut av å gå her ett år enn å gå en bachelor på tre år. Men det handler om akkurat det. Å sette seg selv inn i det veldig. Det er ikke bare et fag som er der ute, det blir mer nært. Når man setter seg selv in i noe så brenner man mer for de. Da har det en helt annen verdi. Da spiller det en rolle, fordi du er en del av det. Hehe, nå ble det en lang utdreining.. det var kreativitet ja... hehe dere får si fra da....

**M: ja, nå skal vi vel gå over litt til prosjektledelse, og d**

**I:** ehmmmmmm.....

**M: Er dette noe man kan si noe om?**

**I:** Jeg tenker jo som prosjektleder så skal du jo igjen tilbake til de to tingene, at du skal både være litt sånn strukturert, og ha en formening om at du, ja du må være fremdriftsorientert. Det er liksom den ene viktige delen av det. Også den andre handler om at du skal være glad og nysjerrig på mennesker tenker jeg, fordi at det er tross alt mennesker du leder. Ja, i utgangspunktet så er det en oppgave, men så er det dem som skal utføre oppgaven er teamet ditt, og de er mennesker. Så hvis du ikke klarer å – hvis du ikke er interessert i mennesker så tenker jeg at prosjektledelse veldig dumt. I mitt perspektiv iforhold til hva jeg definerer som prosjektledelse, vi er jo ikke den type tekniske prosjektlederutdanningen som ingeniører går

hvor ting ikke er sååå avhengig av menneskene, mens i min verden ift hvordan jeg ser prosjektlederrollen så mener jeg at det er kjempeviktig. Det å være grunnleggende interessert i mennesker. Du må på en måte se ut, det handler ikke bare om deg, og da er du ikke så veldig god prosjektleder hvis du ikke klarer å ta inn noen andre.

**M: Også har vi snakka litt om teknikker, men er det noe annet prosjektleder kan gjøre for å legge til rette for kreativiteten?**

**I:** En prosjektleder kan gjøre for å .....

Jeg tenker jo det handler også om å være den rollemodellen, den som.... Å gjøre det som.. ikkesant. Er man det som man ønsker at andre skal gjøre., eller er man det som.... Så er er det lettere å følge etter. Det er vanskeligere å få til noe forankring i kreativiuet hvis du står stiv som en stokk ved en tavle og sier ”nå skal dere være kjempekreative, og dette er moro, og alt er lov dere”. ...hvis du selv står som en statue, så skjer det ikke så veldig mye. Så jeg tenker at det handler om det derre om å bruke seg selv, og ... og være det forbildet. Og være en leder på det.. og vise hva jeg mener at vi skal gjøre nå, og ikke bare si det, men utøve det.. gjøre det.

**M: jo, så finnes det jo mange forskjellige lederstiler, tror du det forandrer seg i løpet av fasene?**

**I:** Det gjør jo det. Til en viss grad. Jeg tenker at man er jo alltid den man er. jeg tenker atte noe forsterker, og noe blir ikke like viktig etter hvert. Det er jo sånn i starten at du har jo også behov for mer rammer og struktur og ting må være mer tydelig. Etter hvert som man blir kjent så vet man hvor man har hverandre og da er det også lettere å ta ansvar, og ta lederskap hver og en og håndtere oppgavene. Mens i starten så kreves det jo at man sørger for at man sørger for å være tydeligere, og sette rammene i større grad og det krever en litt annen type lederskap, enn når du bare skal veilede eller bare være en sparringspartner. Folk begynner å få eierskap til oppgavene sine selv, og er miniprojektledere på sine ting. Også er det jo litt annerledes enn spesielt de første fasene, og spesielt da også siste fasene hvor det handler om å avslutte. Og få alt til å henge sammen. Ja, komme i mål da liksom. Også handler det om personer også. Jeg tenker at det handler om hvor man er i prosjektet, men også om hvilke personer man har på teamet sitt. Altså det at som leder kunne det hende at det ville krevet noe helt annet av meg å lede deg enn det ville å lede den av dere andre. For det er jo også litt sånn hva man har behov for. Noen er jo veldig selvstyrke, og på en måte liker å få en oppgave, og så ha en frihet til å løse denne på sin egen måte, mens andre tyrenger mye mer oppfølging, og bli trygget underveis og bli sett i mye større grad. Og det er det jo viktig å være bevisst på som leder også. Så det handler jo om hva trenger de du har med på tamet for å føle at de kan prestere godt. Og det er jo veldig individuelt.

**M: Så er det litt om konflikter, hvordan syntes du lederen bør forholde seg til konflikter innad i gruppen?**

**I:** Jeg har jo egentlig litt sånn filosofi om at det meste kan snakkes om. Det handler mer om hvordan man sier det. Det handler mer om at det meste kan sies, bare at man må si det på en ålreight måte. Og det er en utfordring. Og når utfordringen ved konflikter er jo det at veldig ofte så er det fordi man ikke kommuniserer godt nok, bagateller blir fort liksom det hoper seg opp, fordi man ikke tør å si det fordi man ikke tør å si det, og nå sårer jeg henne eller... da kommer det til å eksplodere, og da vet jeg ikke hva jeg skal gjøre med det, og da er det bedre å lukke øynene og se en annen vei. Men dessverre så forsvinner jo ikke ting. Så for meg så handler det om å hvis man kan ha en grunnleggende god kommunikasjon og dialog, så tror jeg også at mange konflikter kunne vært unngått, hvis jeg hadde kunnet sagt til deg at det irriterer meg at du kommer for sent hver gang. Si det dag 3, i stedet for at du etter dag 10 sier ”vet du hva, nå har du faen meg kommet for sent hver dag, hva er det med deg? har du ikke respekt for tiden min?” og da har du så mye effekt, det er så mye følelser i det, at det har rullet å bli så stort. Men hadde du sagt det etter tre dager at nå merker jeg at jeg bli irritert over at du kommer for sent, men du sier ikke unnskyld heller. Og for deg gjør det ikke noe, men for meg starter dagen min på en kjip måte. Og det er ikke jeg synets ikke det er noe ålreit. Så kan vi finne en måte eller kan du komme i tide eller hva gjør vi? Og så snakker man om det, i stedet for at det eskalerer. Og det gjør det jo ofte fordi at man ikke vet hvordan man skal prate sammen. Og jeg tenker at det å kunne si noe sånt er ikke så veldig farlig egentlig. Det handler bare om at kommunikasjon er språk. Har man et godt kommunikasjonspråk så så vil også mange konflikter unngås, og man kan også håndtere de konfliktene som oppstår på en bedre måte. Det høres lett ut. Men mange er ikke trent til å stå i konflikter, og for mange er konflikter forbundet med noe ubehagelig og farlig og og.. ja, noe de ikke vil.. og de tenker at det bare er.. ja, ekkelt, eller..... man vil unngå. Men samtidig så er det noe som er fantastisk forløsende med det at ja.. noe gnager, o så klarer man å finne ut av det...forhåpentligvis. Hvis man snakker sammen....

kan lederen på noen måte påvirke dette? Jo, jeg tenker det handler mye om hvordan du selv kommuniserer. Det er noe med at hvis du selv.. du hører hvordan jeg kommuniserer med deg eller andre, når jeg har utfordringer, så tenker du at ”ooj, ja, det er også en måte å løse det på”. Det er litt det samme som som som foreldre og barn. Foreldrene er jo rollemodellene. Ser du faren din skifte hjul på bilen så vet du da hvordan du skal skifte hjul på en bil ikke sant. Men har du aldri sett foreldrene dine skifte hjul på bilen så vet du jo ikke hvordan du gjør det. Og det er litt det samme med konflikter og å håndtere konflikter også. Så har dus ett det da, så blir det sånn ”åja, kan man gjøre det sånn ja... det har jeg aldri tenkt på. Jeg trodde det bare var å krangle og skrike og sånn også løpe ut døra....” kanskje det er eneste måte man har lært seg at konflikter kan løses på. Så det å selv kunne vise hvordan man håndtere det tenker jeg er kjempeviktig. For da åpner man jo øynene for at det kan gjøres på andre måter.

**M: Litt det samme, kan lederen på noen måte fremme trygghet og tillitt i gruppa?**

**I:** Ja, absolutt. definitivt. Og det bør jo en leder gjøre. Hvis man ønsker og på en måte skape gode resultater. Så handler det jo om det i veldig stor grad. Og det er jo noe av det viktigste man bør gjøre som leder er jo å, etyter mitt syn.. Mye av dette. Klare å skape den.....

**Hvordan kan han gjøre det?** igjen så handler det om fremtoning. Det handler om hvordan man kommuniserer på. Hva er det man sier og ikke sier?! Ikke sant..hva hva hvilken rolle er det man inntar? Det er så stor forskjell på hvordan man ja, bare møter nye mennesker for første gang. Bare tenke gjennom det. Ikke sant.. igjen avhengig av, ikke sånn at den ene måten er bedre enn den andre, men det handler igjen om hva er det man ønsker å oppnå, hva er det som er viktig for meg med det teamet her sånn? Hva slags relasjon ønsker jeg å ha til det teamet? Er det en sånn relasjon, da må jeg gå frem på den måten.



Men er den en annen relasjon jeg ønsker da har jeg også en annen fremgangsmåte da. Men igjen, det handler jo om hvordan du selv er, og hvordan du opptrer i veldig stor grad.

**M: Bra. Og kultur for innovasjon. Er det på noen måte, mener du at man kan lage det? I: Lage..?**

**M: en kultur for innovasjon, at det blir liksom godtatt at folk kommer med bidrag. Vi snakket jo litt i sted om at alle bidrag er gode.**

**I:** Åh ja, absolutt. det er jo definitivt. Men igjen så tenker jeg at det er noe som man kan være med å definere i fellesskap, for igjen så er det ulikt ...hva må til for at jeg kan slippe meg løs? Det er kanskje noe annet som skal til for at du skal slippe deg løs. Så jeg tenker jo at mye faller med den grunnleggende dialogen om hva har hver og en av oss behov for for å kunne være innovative. Hva er liksom hemmer meg fra å være kreativ, og hva fremmer meg? Så, jeg tror at som leder handler det ofte om det at du må undersøke ikke sant, få informasjon, for at den du kan sitte og tolke og anta og tro hva du tenker at andre tenker eller mener eller syntes, eller du kan spørre. Og jeg tenker at du kan spørre, det er bedre. For det er mange ganger man antar ting som ikke stemmer, og da tar man beslutningene basert på noe som er antakelser. Og så treffer man ikke blink i det hele tatt. Så det er bedre å stille spørsmålene.

jeg tenker at det i utgangspunktet er litt viktig å ... det handler jo om to ting. Det handler jo om de å ”presektfasene” som jeg kaller det da, er jo på en måte den oppstartsdel hvor man setter teamet, at det er jo kjempe viktig, samtidig så handler det jo om hvordan man også klarer å vedlikeholde det underveis da. Så jeg tenker jo som dere sier atte korte ned tiden man bruker på å komme til fasen hvor man kan begynne å jobbe ehh, så de hanger jo sammen da, det er liksom viktig å ikke glemme at selv om du gjør et godt forarbeide, så kjøper du deg tid og samtidig gjør det lettere å få jobben gjort, men du fortsette å vedlikeholde de tingene som du gjør i de presjektfasene da på en måte, du starter liksom virkelig å brette opp armene og jobbe med den konkrete oppgaven da. Ja, så det er spennende ja, atte dere ser på dette.

Prosjekter er jo veldig forskjellig da.. det er jo veldig stor forskjell på prosjekter som er maskinelle. Det er jo helt forskjellig å lede en maskin enn å lede et menneske. Så der igjen så er det noe med atte at det er mer naturlig at det er mer på den ene måten enn den andre. Samtidig som at alle har godt av begge deler.

M: moderator

I: Informant (prosjektleder)

## Intervju med prosjektleder hos Storm Studios

---

**M: kan du fortelle kort om deg selv og bakgrunnen din?**

**I:** jeg har egentlig en veldig rar bakgrunn til å jobbe her. Jeg kommer egentlig fra blinder, informatikk Blindern. Jeg har hovedfag der. Og jeg har jobba på Ericsson i 11 år, først som utvikler, så produktleder, og produktleder og som avdelingsleder på slutten. Men så har jeg jo egentlig alltid hatt interesse for film, film effekter, animasjon og den type ting. så jeg drev vel egentlig med det som hobby, i hvert fall på slutten av de 11 åra da. Og så bestemte jeg meg, det var jo egentlig som en millenniums 2000 års greie, eller år 2001, i det som da het energic net. Som da begynte å lage filmen som het slipp Willy fri. Den første norske data animerte filmen. Jeg kom inn der akkurat da prosjektet begynte. Og det firmaet er det som senere ble kjøpt opp av Lars "ett eller annet" Storm. Så det er jo egentlig sånn jeg kom inn.

**M: da fikk vi egentlig litt kort om Storm sin historie og**

**I:** ja

**M: så det var egentlig neste spørsmålet. Vet du hvor mange som er ansatt på storm nå?**

**I:** ja vi er vel rundt 20 totalt tenker jeg, i stort og smått. Vi vokser og minker litte grann ettersom vi tar inn freelancers på prosjekter, men ja jeg tror vi er 20 faste ansatte ja

**M: hva er rollen din på storm? Hva er du ansatt som?**

**I:** jeg er ansatt som special effect supervisor. Som betyr at, vi er to stykker som har den tittelen og vi har litt sånn forskjellige roller i forskjellige faser av prosjektene. Det første som skjer er at vi får et manus og da er det jeg som supervisor som får manuset leser manuset og hjelper regi og foto å avdekke hva som er effektene. Hvordan vi skal gjøre det og hva det vil koste. Dette er en preproduksjonsfase. Også da budsjettering, men også hvordan dette best og billigst kan gjøres på opptak. Også er jeg med på opptak. Både for å passe på at vi får de dataene vi trenger, det er en del oppmålinger og da kamera og data og masse sånn styr. Men også for å passe på at vi filmer det vi har tenkt, og at det de filmer er sånn at vi kan bruke det. Pluss at det faktisk også er å holde regi i hånda og si at dett går bra, av og til er det mesteparten av jobben liksom. Og etterpå så når vi setter i gang jobben, for stort sett alt vi gjør her er etter at kameraet er slått av ikke sant, da leder jo jeg den biten som en slags prosjektleder på den biten.

**M: da var det ca sånn jeg hadde skjont det og. Hvor mange, det varierer sikkert etter oppgaver og sånn, men hvor mange ca pleier dere å jobbe i et team på et prosjekt?**

**I:** dunker i bordet. Altså det varierer fra en person til sånn Kontiki og halvbroren som vi gjorde i fjord er vel de største. På halvbroren som jeg leda var vi vel en 15,16 kanskje opp i mot 20 på. Som er relativt stort for oss. Så de største teama vi har er vel 20, eller rundt 20. Kontiki var vel i hvertfall rundt 20

**M: dere har ikke noen arbeidsoppgaver, altså alt er prosjekt basert? Det er ikke noe som er rutine som vil gå igjen og igjen på en måte?**

**I:** puster tungt. Neiiii, ikke egentlig. Du har jo ting som går litt utenom prosjekter som egentlig er en del av prosjekter, som går på det å evaluere prosjekter og planlegge ressurser fremover. Det er en del sånne ting som.. ting.

**M: ser du noen fordeler vel å organisere i team? Noen synergieffekter?**

**I:** ved å organisere seg i prosjekter?

**M: ja teamarbeid**

**I:** holdt jeg på å si hvordan skulle man ellers gjort det liksom

**M: altså noen ser bare konflikter ved det og andre ser**

**I:** Avbryter i våre prosjekter, i de jobbene vi gjør er vi avhengige av at mange mennesker jobber sammen (dunker i bordet) vi har tre fire frem nokså distinkte roller eller fagfunksjoner. Så alle må levere noe for at prosjektet skal bli ferdig. Altså de enkleste prosjektene er bestående av en person. Vi har noen av dem. Kanskje små reklamefilmer og slik, men når vi snakker om disse store filmene som Kontiki og halvbroren er det altså en fire frem fagfunksjoner så en av dem kan ikke gjøre det andre så godt, så du må rett og slett ha disse menneskene til å jobbe sammen for at de skal kunne levere det de skal.

**M: skal vi se.... Når du tenker på et prosjekt som har gått veldig bra, er det noe karakteristikk som har gått igjennom i de teamene og prosjektene som du syns har gått veldig bra?**

**I:** det er nok det. Eh. Usikker på om det har så veldig mye med teamene å gjøre. *Det er nesten det samme teamet ved alle prosjekter hele tida(BLÅ, RØD OG ORANGE).* Det som for oss er den store forskjellen er vel kanskje kunden (*ler litt*). Ehm, ja jo det er flere ting, kunden er en stor del. For eksempel på halv broren jobba vi med per Olav Sørensen. Som var regissør på halvbroren som er en veldig likandes kar, og som vet hva han vil. Og er også såpass pragmatisk at det var ikke akkurat helt det jeg mente men klokka har blitt så mye, og det har blitt så sent at dette fungerer. Det er en fin kunde. Mens vi kjører et reklameprosjekt nå hvor regissøren ikke egentlig vet hva han vil ha, og pirker på. Heeelt sånn: begynn igjen, og gjør det om igjen og ikke det. Jeg vet ikke helt jeg. Ikke sant, og det går jo dårlig. Da går man over tida og det er helt håpløst. Så kunden er helt klart en faktor som kanskje er litt på siden av oppgaven deres.

**M: Men det handler om kommunikasjon og mål og sånn så det er jo relevant det og**

**I:** men eeee. Det er også selvfølgelig. Kanskje ikke teamet som så dann men kanskje produsent og supervisor. Det er sånn hos oss at alle prosjektene har en supervisor som er enten meg eller XXX som er den andre in house hos oss. Der produsenten er på en måte ansvarlig for det forretningsmessige. Selv om det er sånn at når vi begynner på et prosjekt gjør jeg prosjektdesign, det er bare nesten riktig, jeg gjør estimat på hvor lang tid jobben vil ta. Estimat på hvor mye ressurser det vil

kreve å gjøre den jobbe, også gir jeg det til våre produsenter som setter en pris på dette. Den delen koblet til penger da. produsenten er ansvarlig for alt som har med penger å gjøre, alt som har med kontrakter og den type ting, også har vi da supervisoren som har ansvaret for gjennomføringen og alt det tekniske, og at gjøre kunden fornøyd sånn sett. Og det er klart at det er forskjell på både produsent og supervisor kan gjøre et prosjekt bra og dårlig tror jeg på forskjellige måter. Vi har jo hatt eksempler på begge deler og for eksempel at vi har av og til hatt en supervisor fra utlandet som har jobbet i England og Canada, også kommer han hit og skal lede våre prosjekter. Og da ser vi ofte at det er en kulturforskjell ute å går, spesielt på det med kommunikasjon mellom leder og gruppa. *(viser med henda at vi er på lik linje i Norge men at der så er de på ulikt nivå)*i Norge så er vi flatere, mer kanskje basert på diskusjon og demokrati på godt og vondt. I større grad enn disse utenlandske supervisorene har vært vandt til. Der har det vært mer sånn: jeg sier hva du skal gjøre og du holder kjeft og gjør jobben din. På den måten har du merket kulturforskjeller og stemningen har blitt dårlig av den grunn.

**M: Prosessen blir jo da ulik, men ble også resultatet det? Så dere forskjellen i sluttresultatet fra den enkelte medarbeider?**

**I:** jeg tror det at. Når det blir dårlig stemning. Så går en del av energien til å håndtere det. Du vil jo, jeg tror det har innvirkning, fordi man får ikke den energien man skulle ønske og det overskuddet, og man jobber ikke gratis den søndagen. *Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over. Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like\**

**M: når du setter sammen teamene, er det du som prosjektleder som gjør det?**

**I:** det er en kombinasjon. Vi har også en person som studio manager som sitter på ressurs poolen. Og vi har jo flere prosjekter gående samtidig. Og da er det sånn at når jeg har et prosjekt, eller skal starte det og vet hvor mye ressurser som kreves og sånne ting så går jeg til han også må han legge kabalen om hvem som sjal jobbe hvor og på hvilke prosjekter til hvilken tid. Sånn at det blir jo jeg kommer med ønsker, også andre med sine ønsker, også må de fordele dette ut ifra denne poolen med ressurser som vi faktisk har.

**M: dere jobber veldig teknisk, som fagspesialister, men er det andre ting som spiller inn på rekrutteringen? Er det sosiale og egenskaper eller er det kun det faglige som spiller inn på rekrutteringen til det prosjektet?**

**I:** det vil jo alltid være det sosiale og kjemi også. Vi ansetter vel ingen uten å snakke med personene. Vi kaller inn på intervju. Det er klart du føler hva slags forhold du får til personen under intervjuet. Særlig hvis du kaller inn flere, og det er flere du tror er like gode. Da spiller det sosiale en klar rolle. Det er noe som, om ikke ødelegge prosjektet, lage prosjektet verre. Om du har en person som ikke samarbeider. Jeg kan ikke komme på noen eksempler av det hos oss, men det spiller naturligvis en stor rolle. Også det at personen kan kommunisere, kommunisere med resten av teamet og bli en del av det.

**M: når du får en ny ansatte, har dere noen rutiner for hvordan den kommer inn? Har dere noen hilse runde? har dere eventer?**

**I:** Nå er vi jo velig små, og det er ikke så veldig mange som jobber her. Vi har gjerne faktisk på intervjuet brukt å leie personen rundt for å hilse, og møte folkene som jobber her. Vi er naturligvis avhengig av å kunne kommunisere med denne personen, men denne personen er jo også opptatt av å vite hvordan de som jobber her er. Og når de da faktisk begynner, blir det nok en ny runde tenker jeg. Så er det da ofte Fredrik, studio manager, som setter seg ned og går igjennom en del rutiner som da er typisk timeføring, og en del praktiske ting da. og også da en supervisor som går igjennom hvordan vi praktisk gjør de tekniske tinga, hva vi forventer at du gjør og hvordan skal du jobbe med ting. så det er ikke noe nedskrevne rutiner men det har vel blitt en standard måte å gjøre det på.

**M: tenker du at det er lett for denne personen å komme inn og bli kjent finne plass?**

**I:** ja jeg håper det. Vi er jo små. Også har vi ikke celle kontorer. Vi sitter jo ikke en og en. Det er jo helt åpent. Så du blir jo en integrert del av helheten ganske fort. Du sitter veldig nærme. Du har tette naboer

**M: med tanke. Er det obligatoriske møter, må man være samtidig på jobben?**

**I:** kjerne tid 10-16. Det er jo litt forskjell på når de kommer og går. Noen kommer 8 noen kommer 10. For en del år siden så hadde vi ikke det og sa var det særlig en som brukte å komme da jeg dro. Men ja nå har vi en kjerne tid. Og folk kommer da mellom 8 og 10. Det er jo sånn at de jobbes ganske lenge her av og til. Ås det jobbes nok en del utover kvelden.

**M: men det er viktig at de jobber samtidig?**

**I:** ja de ville ikke fungert noe særlig uten. De må være her så mye som mulig på likt. Særlig for kommunikasjonen sin del. Man kan jo ringe og maile osv. Men det er mye lettere å bare gå bort og prate. Mer fysisk.

**M: underveis i prosjektet er det du som tar avgjørelsene? med tidsfrister? På kvaliteten? På ressursene?**

**I:** endringer på kvaliteten er på en måte meg som supervisor, for jeg er ansvarlig for at det vi leverer er bra nok. Så det er meg men i prinsippet begrenset av produsenten når det gjelder økonomi og tid? Det er produsentens ansvar. Særlig det med økonomien. Men i praksis så er det sånn at jeg vet jo hav det handler om så jeg vet når jeg må si stopp og nei, og ja, og det har vi ikke tid til vi har gått over budsjett osv

**M: har du tett kontakt med kunden, hvor ofte har dere kontakt, hvordan styrer de prosjektet fra deres side, hvordan er det med kommunikasjonen, er det sånn at alle i teamet får vært med på møtene og kommunisert der eller er det sånn at du tar møtene?**

**I:** det varierer litt, vi har noen forskjellige typer prosjekter. det vi helst gjør ved fine store prosjekter som halvbroen for eksempel så har vi veldig tett kontakt med kunden, regissøren og til dels fotografen. Dette går litt i faser naturligvis, før opptak så har vi kanskje en tett fase der vi planlegger og har mye møter med det. Men når vi kommer i gang med selve jobbingen så er vi på sånne prosjekter regissøren inne her en til to dager i uka. Sånn vi jobber sitter det folk oppe og jobber på spesifikke shots i filmen, og da møtes vi her hver dag i møter hvor vi går igjennom det vi gjorde i går. Går igjennom hva gjorde du i går dette er ditt shot, sånn ser det ut. Også sier jeg hva med å endre på det der, eller kanskje det godkjennes. En til to ganger i uka, så får vi regissøren inn hvor vi går igjennom ukas jobb, og det vi har gjort. Så får vi regissøren til å kommentere. Og vanligvis da er det jeg og produsenten vår, ikke hele teamet. Litt fordi det vil koste og ha teamet sittende her

en time ikke sant. Så derfor er det som oftest supervisor og produsent som har møte med regissør. Hvis det er noe spesifikt som regissøren lurar på eller vil snakke om kan det hende vi tar ned et team medlem. Men stort sett er det jeg som formidler videre det som har blitt sagt

**M: er det ganske likt for mindre prosjekter eller?**

**I:** vi kan ha prosjekter med bare meg og en til for eksempel, og da tar jeg ofte med meg han kanskje fordi det er noe med førstehåndskommunikasjon og liksom. Uten at det går igjennom meg har en verdi. det har også hendt, vi hadde et prosjekt for riksteatret i vinter hvor vi hadde et møte med kunden som oppstart og ellers så gikk all kommunikasjon på mail, og jeg har ikke sett mennesket etterpå. Så vi var to som jobbet med dette jeg leverte over dataoverføring, det ble godkjent også ferdig med det.

**M: alle var fornøyd?**

**I:** ja alle var fornøyd med det! Det var selvfølgelig et veldig enkelt prosjekt, så det hender jo det og.

**M: kreative bidrag, av medlemmene deres. Er det noe dere trakter etter eller er det helst opp til kundene deres og at det er de som skal stå for de kreative innsalgene? Eller kommer de evt. til deg med det?\***

**I:** ja da kommer de til meg i utgangspunktet. Vi prøver å være kreative. Det er i utgangspunktet kunden og regissøren som bestemmer hvordan ting skal se ut, så det må i utgangspunktet komme fra han fordi det er hans visjon og hans ide vi prøver å lage. Sånn at han må på en måte kommunisere til oss eller til meg hva han ønsker, noe som ofte kan være det vanskeligste ved et prosjekt. Det å finne ut hva regissøren egentlig vil, ofte fordi han ikke vet det sjøl. Men det kommer litt an på hvilke mennesker i teamet vi snakker om. Vi har jo det som kalles art Department, som har som jobb og komme med kreative forslag ved at de tegner skisser og konsepttegninger og prøver å vise muligheter og ideer for regissøren hvis regissøren ikke helt vet hva han vil. Fordi det er jo ofte slik at det å snakke om det vi gjør kan være veldig vanskelig med mange regissører. Det er faktisk et kommunikasjons problem begrensning som jeg ofte sier litt på spør men også litt som sannhet som er at begynnelsen av et prosjekt må du nesten lage ett eller annet å vise regissøren og det er nesten det samme hva det er. Bare han kan ha noe å se på å begynne å snakke om noe visuelt. Nesten det samme hva det er fordi da kan han si nei det er i hvert fall ikke sånn fordi den er jo blå. Eller asså begynne å sette ord på noe. Og da har vi altså art Department som har som oppgave å komme med sånne forslag, tegninger og nøste seg inn på hva regissøren egentlig mener. Det kreative kommer altså ofte derfra. Jeg er litt usikker på hvor vi begynte på dette. *Latter*

**M: jo på kreative innslag latter. Men er det ofte sånn at man kommer med kreative bidrag til måter man gjør ting på sånn teknisk sett og? Og er det ønskelig? Hvordan kommer det frem, sitter man å jobber selv med det? Leverer man det til deg?**

**I:** det er ønskelig. Kommer litt an på hva det er for noe. De som sitter å gjør (KOMPUSSE TING? NOE JEG TROR JAN GJØR SOM JEG IKKE HØRER HVA HAN SIER? han sier i hvert fall noe som du kanskje vet noe om) som går ut på å sette sammen forskjellige ting for å lage et ferdig bilde, det hender ofte at de folka der kommer opp med løsninger. Det er jo fordi det er de som er gode på det, derfor gjør de det. Og da gjerne sprer det til de andre i gruppa. Det er da ikke noe som skal innom meg for godkjenning eller noe sånt. Hvis de finner ut at det er måten å gjøre ting på, så er det måten å gjøre ting på. Så har vi jo de større sakene som kanskje handler mer om prosesser, hvilke prosesser vi bruker, vi har en person her oppe Daniel, som sitter og lager verktøy og Tools hele tiden. Og det er spm. som dreier seg om flere undergrupper og kanskje hele firmaet så det er jo gjerne ting som vi setter oss ned en liten gruppe og snakker om hvordan skal vi gjøre det, hvilke verktøy trenger vi, hvordan videreutvikle dette

**M: i storm, hva karakteriserer en god prosjektleder? Hvilke kvaliteter?**

**I:** ja si det, det er nok god kommunikasjon er viktig, at du kan kommunisere til teamet hva de skal. Og så tror jeg på den norske greia at du ikke skal stå her oppe og rope til dem. Prosjektledelse er litt som å oppdra unger. Det er noen likheter. Det er litt sånn selv om du snakker til voksne mennesker så må du gi ros og tilbakemeldinger. Du må gjøre litt sånn og. Det å behandle mennesker er nok veldig viktig. Så det er en faktor. Jeg tror nok også det å vise at du kan det du skal. Du må oppnå respekt faglig. At du viser at du har rett til å være prosjektlederen. Du vet hva det er snakk om, du skjønner hva det dreier seg om. Du kan det du skal liksom. Så både den faglige greia, men også sånn menneskelig greie med å kommunisere med dem, og få vite hva de vil. Da jeg var på Ericsson gikk jeg et lederkurs der som bla snakket om forskjellen på sjef og leder. Hvis du kan definere en forskjell på det da. der du definerer sjef som en sånn gammeldags sjef som står å pisker eller dytter folk foran seg, isteden for en leder som får folk til å følge etter seg liksom. Så det handler om oppdragelse. Litt sånn foreldre rollen i prosjektet. Så jeg tror den biten også er veldig veldig viktig.

**M: mye teori står det mye om trygghet i gruppen tror du det er der...**

**I: Avbryter:** ja det er det det handler om veldig mye. Skape den tryggheten. Det er alltid mye turbulens i et prosjekt. Spesielt i forhold til kunder

**M: mellom kunder og gruppen?**

**I:** kunden og prosjektet. Ting går ofte ikke helt like bra som man ønsker og da tror jeg også det er litt viktig å være veldig obs på hvor mye av det som skal over til prosjektet. Hvis det er noe som virkelig går inn på en deltaker, eller nå må vi faktisk stoppe for nå er vi på helt gal vei så må de jo få vite det. Men jeg tror det er litt viktig for tryggheten i gruppen å filtrere informasjonen som går videre ned også. Trygghet ja!

**M: merker du at kommunikasjonen endrer seg i løpet av prosjektet? Sånn både i internt men også med kunden?**

**I:** det komme helt an på. Det er ikke noe fast. Men altså hvis prosjektet begynner å gå dårlig så er god kommunikasjon vanskelig kanskje? En større utfordring? Vi har et prosjekt pågående nå, som er litt vanskelig. Hvor vi føler at kunden er litt vanskelig. Og det er også en kunde som ikke er helt hva skal man si, diplomatisk i språkbruken. Mangelen på diplomati har jo begynt å komme når ting har begynt å skjære seg litt, og kommunikasjonen mellom oss og kunden endrer seg derfor fra starten av prosjektet. Jeg vet ikke om kommunikasjonen internt endrer seg med tiden, men stemningen endrer seg så klart. Internt i prosjektet. Så man blir jo litt sånn oppgitt, og det er ikke så stas lengre liksom. Så det går jo hele tiden på hvordan man kommuniserer og jobber sammen.

**M: kan jeg spør om merker dere ofte når teamet har vært igjennom mye konflikter, merker dere da at teamene begynner å jobbe bedre sammen etter en fase hvor det har vært litt trått?**

**I:** det vet jeg ikke. Gjør det det? Jeg kan ikke huske å ha tenkt over det liksom. Nei egentlig ikke.

**M:** tillit innad i gruppen, er det noe dere i storm ser på som viktig? Er det noe dere prøver å bygge opp under? og evt. hvis dere gjør det, jeg vet at dere drar på turer og sånt, men har dere hatt noen ting som bygger opp under å skape tillit og skape samhørigheten?

**I:** nei ikke bevisst tror jeg, ikke noe sånt spesielt. Kanskje fordi det bare fungerer. Vi er igjen så få, og de fleste har jobbet sammen lenge og er derfor trygge på hverandre som det er. Også har vi jo hemsedalturer og fredagspils som er med på å knytte dem sammen, men jeg vet ikke om det kanskje er større problem hos større bedrifter og større team kanskje?

**M:** det spørs nok også litt på om hvor tett man jobber sammen og om man skal sitte sammen å finne en løsning der og da. da er jo det å tørre å si noe veldig viktig

**I:** ja det tror jeg. Det er jo veldig person avhengig. Du har jo noen som ikke sier noe uansett. Som kanskje trenger litt hjelp for å få frem det. Det har ikke vært noe tema her liksom. Vi har enkelt personer som liksom ikke tør å si så veldig mye i plenum, men vi er veldig tett altså.

**M:** har du vært utsatt, kanskje ikke bare her, for icebreaking teknikker hvor man skal skape tillit og disse bli kjent aktivitetene? Har dere noe av dette?

**I:** igjen har vi ikke noe av dette fordi vi er så få. Vi har hatt en da vi flyttet inn, en fest med alle andre i bygget her da vi hadde en sånn greie for alle. Noe som jeg aldri har syns vært noe særlig festlig. Man trakk hver sin lapp, gutt og jente, hvor det sto et film sitat, også skulle du finne den andre halvparten og den skal du ha til bords. Personlig syns jeg det er litt strevsomt. Men det er en setting som er litt utenfor storm.

**M:** så det har ikke bundet dere som firmaer noe nærmere sammen?

**I:** nei det har ikke det altså. Hu som jeg hadde til bords da har ikke jeg snakka med etterpå da. hu var litt sånn spesiell, jeg brukte lang tid på å finne frem til henne, og hun var en litt eldre dame, utprega Østfold dialekt, farget hår og røyker mye og litt sånn frigjort Østfold dame. (*latter*) og da sier hun jøss så fint jeg fant deg, jeg var redd jeg ikke skulle få noen å ligge med i kveld. (*latter og mye surr*). Nei jeg syns sånt er litt kleint egentlig

**M:** ja nei jeg ser den. Det blir kleint. Merker du forskjell på de enkeltes prestasjoner, om den er satt i ulike grupper? med forskjellige mennesker? Er det noen som kanskje får frem det beste i andre, og er det noen som kanskje ikke får det?

**I:** jeg kan egentlig ikke si så mye om det heller, igjen fordi vi er så få og det er de sammen teamene på veldig mange prosjekter, så jeg tror ikke det er noe tema egentlig.

**M:** i prosjektet, er forventningene til hver enkelt klare, og vet de også hva de andre holder på med? Sånn at de vet hvor de skal gå?

**I:** ja det tror jeg, igjen fordi vi er så diiiiiid repeat: få. Og det er på en måte konkret og definert hva de forskjellige gjør og hvem som har ansvaret for hva det er det.

**M:** hva mener du ligger til grunn for et godt samarbeid i en gruppe?

**I:** kommunikasjon. Det er jo det. Det er det som er samarbeidet egentlig. Det er kanskje det viktigste. Trygghet som vi har snakket om allerede. Det er det viktigste tror jeg. Og selvfølgelig kanskje at de riktige menneskene er på teamet. Jeg vet ikke om dette er noe dere har vært borte i men igjen, på Ericsson, brukte vi et verktøy som het diskus, eller noe sånt, som er ett av mange ganske like sånne teori verktøy, som definerer fire mennesketyper, det var en dominant, også var det en som var litt sånn kreativ finne ut av ting, en sosial type og en type som satt seg ned med en jobb og gjør den jobben perfekt. Ikke sant. Nerd typen. Der var det en teori, rundt det å sette sammen et team at at må liksom ha alle de fire typene for at det skal fungere optimalt. Mange kreative som finner løsningene, men når man har funnet løsningen så er problemene kjedelige, så han kan ikke gjøre det ferdig. Men det kan nerd typen. Han finner ikke løsninger, men han kan ta løsningen å gjøre det perfekt. Kanskje for perfekt som er en type som ikke kan bli ferdig fordi det er en kvart millimeter igjen å pluse på der borte. Det er da den dominante personen må komme inn å si det der går ikke, nå har vi ikke penger til mer, nå er du ferdig. Også er det den sosiale typen som er limet og binder dette sammen. Det var en teori som vi brukte på Ericsson. Vi brukte det da vi hadde de inne til intervju. Der hvor vi var litt er corporates enn her. Da var de inne på et dataverktøy og svarte på en del spørsmål også fikk man ut en del tall og kurver som viste hvor du lå i det landskapet det da.. det var ikke sånn at vi brukte den for å si nei du er for dominant og vi trenger ikke det nå så du er uaktuell, men mer som en Conservation starter så man hadde noe å starte å snakke med den personen om hvordan den er. Egentlig en litt morsom teori, men det er også litt viktig at det ikke brukes feil. Du kan ikke ikke ansatte mennesker ut ifra dette liksom.

**M:** syns du storm er gode på å sette sammen team ut ifra disse verktøyene? eller tenker dere ikke så mye på det?

**I:** altså vi har jo alle typene her. Helt klart. Men vi tenker jo ikke i de banene i det hele tatt. Men det kunne vært morsomt å begynt å gjøre det kanskje og se hvordan det påvirket.

**M:** syns du sånn generelt at produsentene og prosjektleder er flinke nok til å tilrettelegge for arbeidet til teamet? at de får beskjedene fra kundene kjapt nok, og at dere får en flyt i arbeidet som passer prosessen?

**I:** ja jeg håper det. Vi har jo noen systemer, blant annet systemoppfølgings verktøy som vi bruker

**M:** etter eller underveis?

**I:** underveis. Der hvert medlem har sin oversikt over hvilke oppgaver har jeg i dag, hvilke shot skal jeg jobbe på. Der finnes det kommentar felt. Og når vi sitter her og har disse møtene blir disse beskjedene og endringene lagt inn og kommer deretter direkte til personen som skal gjøre disse endringene. Vi har verktøy som hjelper oss med det.

**M:** er oppgavene tydelige, det er jo sikkert det i verktøyet? slik at det er tydelig hva de skal? til hvilken tid

**I:** det som igjen er vanskelig er kanskje når kunden selv ikke vet helt hva han vil. For da er det jo vanskelig for meg som supervisor å gi noe videre til de andre, og være helt konkret. Ofte prøver jeg da å gjøre en gjetning eller prøver å finne ut litt mer hva regissøren vil. Det må nesten jeg gjøre, fordi jeg kan ikke gi en veldig diffus oppgave videre ut til teamet. Sånn at hver for seg skal begynne å gjette på hva det her skal være. Fordi da blir det jo i hvert fall garentMen ja, jeg tror vi klarer å definere oppgavene relativt greit.

**M:** Har man noe mulighet for å utvikle seg= har dere noe kurs eller lærer dere av hverandre? Ja er det mulighet for personligutvikling?

**I:** der er vi litt dårlige, litt fordi det ikke finnes så mye. Det er mye å lære av hverandre. Vi har bla hatt freelancers fra utlandet som har jobbet med rigenes herre, hobbiten og sånne ting, som vi har tatt inn og som vi alltid suger alt ut av før vi kaster dem ut igjen. De har vi faktisk lært mye av. Fordi for eksempel miljøet i Norge er veldig lite. I hvert fall når det gjelder litt sånne avanserte ting så sitter jo liksom halve miljøet her oppe. (*latter*) Ja det blir jo sånn. Det er noe nettbasert. Man bruker jo nettet da, for å få inspirasjon og informasjon osv. Det finnes noen direkte kurs. Vi har vært veldig lite på det. Men det finnes sånne store ting som, noe som heter noe jeg ikke kan komme på akkurat nå. Noe som er en sånn stor messe i USA som er en gang i året., jeg kommer ikke på hva det heter akkurat nå, som egentlig hadde vært morsomt for alle. Som er en uke med masse masse masse foredrag. Fra store mennesker i bransjen som der på store filmer og forteller hvordan de gjorde det osv. Men det er klart at det er et kostnadsspørsmål å sende en hel gruppe til usa en uke på kurs, da blir det jo snakk om kostnad

**M: er det noen fra storm som pleier å reise dit eller?**

**I:** ikke pleier, men noen har vært der. Jeg har vært en gang. Og vi er kanskje til sammen 6 personer som har vært der de siste 10 åra.

**M: personlig mål til teamene, blir de kartlagt eller er det litt ansvar selv for å gjøre det?**

**I:** det går litt mer på dagligleder har medarbeidersamtaler. Litt uregelmessig kanskje. Der det selvfølgelig er et tema. Litt sånn, hvor er du om 2 år eller 5 år eller. Hva ønsker du å jobbe med og sånn. Vi er nok litt dårlige på det.

**M: ja fordi det er ikke sånn at du da får videre beskjed om dette innad i gruppen du nå sitter med?**

**I:** nei. Så vi er nok litt dårlige på det og vi kunne nok gjort mer i den retningen. Det tror jeg nok. Det er et tema på medarbeider samtaler men de er ikke helt regelmessige.

**M: sånn når et gruppemedlem ikke leverer, eller bryter med normene deres? Hvordan blir det håndtert? Blir det tatt opp?**

**I:** i utgangspunktet går man i et rom på siden og snakker om det

**M: ja er det prosjektlederansvar eller?**

**I:** ja i utgangspunktet er det det. Supervisor gjør det. Skjer ikke så ofte her. Det har skjedd. Folk som bare faller gjennom. Som rett og slett bare faller gjennom. Som ikke leverer eller ikke er gode nok. Så hvert fall i første omgang tas man inn på et rom og snakker om det så ser man hvordan det går.. blir det ikke bedre så ser man hvordan det går.

**M: helt på slutten har vi noen sånne ord assosiasjoner. Har du vært borti det før? Det er sånn at når jeg sier et ord skal du si et ord.**

**Da begynner vi:**

**M:**-prosjekt

**I:** det er vanskelig dette, jeg er så dårlig vettu.

**M: det er bare å si det første**

**I:** det første som kom opp var jo vanskelig

- Se vedlegg for ordassosiasjoner

**Oppsummering**

**M: det var egentlig det vi hadde. Er det noe du tenkte ville vært relevant for oss som vi ikke har spurt om?**

**I:** nei ikke som jeg kan komme på

**M: skal jeg prøve å oppsummere det du har sagt for å se at vi har forstått deg riktig?**

**I:** Ja 5 ord

**M: tjaa litt lengre faktisk. Det kan virke som at kommunikasjon er viktigst, både mellom menneskene, leder og kunder. Deretter trekker du ofte frem trygghet og god stemning noe som jeg har en oppfatning av at kommer naturlig her, men at dere også har noen sosiale arrangementer. Du trekker også frem viktigheten av flat struktur, demokrati og diskusjon. Også en faglig dyktig leder som får respekt, men som også er flink med det menneskelige både med ros og tilbakemeldinger. Det virker som at menneskene er avgjørende for teamets suksess, både de som arbeider med det, produsent, supervisor og kunde. Også koblet du under ordassosiasjonen planlegging med effektivitet så jeg går ut ifra at dette og er viktig?**

**I:** ja jeg tror det er viktig for det

**M: ja det var vel det jeg hadde**

**I:** når du leste det der tenkte jeg på da jeg var på Ericsson så tok jeg den testen selv. Og jeg var litt på den kreative siden, men kanskje enda mer på den sosiale biten og det er jo egentlig det med det menneskelige som går igjen der da.

**M: så da var det sånn ca riktig?**

**I:** ja og resten får du der.

**M: tusen takk!**

M= moderator

I= informant

## Intervju med prosjektarbeider fra Storm Studios

---

**M:** Hei jeg vil gjerne først begynne med å takke for at du ville stille opp, det setter vi veldig pris på. Jeg kan begynne med en rask presentasjon av oss også går jeg videre på spørsmålene om det re greit.?

**I:** Ja ja

**M:** Vi er da alle tre tredjeårsstudenter fra Markedshøyskolen, hvor vi studerer kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Det er i den forbindelse vi skal skrive en bacheloroppgave som omhandler teamarbeid, oppgaven omhandler hvilke interne faktorer prosjektleder kan bruke for å stimulere til at teamet oppnåkohejon. Vi har da tat utgangspunkt i bedrifter som ønsker kreativitet i sluttresultatet.

**I:** Vi vil nå begynne med å stille deg noen spørsmål for så på slutten avslutte med en oppgave.

**M:** Vi har informert om at du kan trekke deg tidligere, vil gjøre det en gang til bare så det er helt klart. Dette kan du gjøre når som helst under intervjuet men også etter.

**I:** det går nok bra.

**M:** kjempe flott, da starter jeg bare med noen innledene spørsmål om deg. Kan du fortelle kort om deg og din bakgrunn og hvilken rolle du i dag har i storm?

**I:** Ja jeg er da Jan Solås, jeg kommer fra Tønsberg. Av relevant utdanning for jobben jeg gjør i dag har jeg to år på idefagskolen på 3d linja der. Etter at jeg var ferdig der jobbet jeg frilanse i 2 år, da var det ofte jeg ikke hadde oppdrag og i de periodene lærte jeg meg nuke og composoting. Det var nok dette som gjorde at jeg fikk jobben her på storm. Her har jeg jobbet i to år snart med komposoting. Og nå i Mai skal jeg begynne å jobbe freelance igjen.

**M:** å så du har sagt opp?

**I:** nei jeg er blitt sagt opp. Jeg jobber på en måte freelance her men har vært midlertidigansatt i to år. Nå er det «tørke» i filmbransjen så da er det ikke noe arbeide og da måtte kontrakten min avsluttes.

**M:** Det var jo leit.

**I:** nei jeg gleder meg egentlig litt til det, ikke fordi jeg ikke trives men jeg liker å få prøvd nye ting også. Det presser meg litt ut av komfort sonen min og det har jeg godt av.

**M:** Hvor mange pleier dere å være i et team under et prosjekt?

**I:** Det varierer enormt. Vi har noen veldig store prosjekter ofte filmer og da kan det vare over 20 stykker på samme prosjekt. Også har vi mange veldig små og da er det ofte bare en eller to som jobber på dem. Men på reklamer og små filmoppdrag så er vi ca 4-5.

**M:** Det virker som det varierer veldig i arbeidsbehov. Er det mange som er midlertidig ansatt eller er de fleste fast ansatte?

**I:** Nei når det er store prosjekter så er det et stort flertall av midlertidig ansatte eller frilansere som vi kalles. Det er en kjerne som er fast ansatt de kan alene håndtere mindre prosjekter som reklamer og mindre ting, mens så fort det kommer inn noe utenom dette så ansetter de frilansere som meg.

**M:** Jeg tenkte å stille noen spørsmål angående ledelse. Det er ikke sikkert at du kan svare på alle da jeg ikke vet om hvor mye du vet om..... Nei du får se, om du ikke kan svare på noen så er det helt i orden.

**I:** ok, jeg skal si i fra.

**M:** så bra. Det første vi lurer på er... jeg vet ikke om du vet det jeg men. Hva er avgjørende når man velger prosjektleder hos Storm?

**I:** hmmm si det du. De har på en måte bare to internt de kan velge mellom. Men når det er store prosjekter som når Kontiki og Vicktoria var samtidig så henter de inn frilansere som har erfaring som prosjektleder og teknisk kompetanse for å håndtere en slik situasjon... ja jeg vet ikke noe mer egentlig om hvordan de fordeler oppgavene seg imellom men. Sorry.

**M:** nei nei det er helt i orden. Jeg går bare videre jeg. Hva mener du kjennetegner en god prosjektleder? Eller hva er en god prosjektleder for deg?

**I:** Jeg tenker de trenger utdanning innen det.

**M:** det?

**I:** ledelse. De bør også ha vært i situasjonen de ansat er i. Sån at de ser situasjonen fra vår side også. De må være flink med mennesker. Ja motivere og engasjere, være flink til og snakke med mennesker, men de må også ha tekniske ferdigheter slik at man an rådføre seg med dem. Men jeg mener at det viktigste er at de er flinke med mennesker for man kan jo alltid spørre en annen kolega om råd. \*stille\* Dette er helt konfidensielt?

**M:** ja, så klart.

**I:** Vi har to prosjektledere her hos oss og på dem er det veldig stor forskjell. Det er nesten ingen som liker å jobbe med han enne. Han er veldig flink teknisk men kan faen ikke snakke til mennesker, vet ikke hva det er men han irriterer, og er veldig nøye på det tekniske. Han sitter og jobber overtid hverdag og har ikke noe liv og det føles ut som om han forventer at vi også skal gjøre det. Mens han andre er mye mer behagelig og arbeide med, han er mer avslappet. Han jobber mye overtid han og men han virker ikke sur på andre når de har andre ting og gjøre. Jeg jobber mye mer overtid på de prosjektene jeg er med han. Han spøker og er morsom å være med og ja han er avslappet holdning rett og slett.

**M: jeg vet fra tidligere, fordi vi har hatt intervju med en annen her på Storm at dere har noen slike sosiale sammenkomster som fredags-øl og Hemsedal tur ol. Deltar begge på disse sammenkomstene?**

**I:** Ja og nei, ingen av dem er en av de som er mest aktive på det sosiale etter jobb. De begge er med men det er ikke de som blir til slutten. Nå kan jeg kanskje ikke bruke navn men.

**M: Det er konfidensielt så vi vil lage fiktive navn eventuelt.**

**I:** ok. Hansen som er teknisk flink men ikke så flink med mennesker drikker ikke. Du skal aldri stole på noen som ikke drikker.

**M: okay?**

**I:** He he, nei da, men han er som en gammel mann i en ungdropp. Det virker som han holder så tilbake, jeg blir aldri klok på han. Jeg er alltid veldig stressa når jeg jobber på hans prosjekter. Han er så vanskelig å forstå.

**M: hva tenker du at er lederens viktigste oppgaver?**

**I:** Det er jo det menneskelige. Jeg tenker at det er veldig viktig og trives på jobben og at man kjenner de man jobber med. Spesielt i vår bransje. Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbake melding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.

**M: så du mener da at det er lederen som kan påvirke det?**

**I:** ja, om han er avslappet og skaper god stemning så påvirker jo det de som jobber med han.

**M: jo absolutt. Tenker du at han bør kjøre samme lederstil hele veien.... Samme lederstil i de ulike fasene av prosjektet?**

**I:** Nå forstår jeg ikke helt hva du mener?

**M: nei emm... hvordan kan jeg forklare....**

**I:** kan du komme med eksempel?

**M: Ja, det kan i mange prosjekter kanskje være lurt å endre lederstilen fra en veldig fri og oppfordrende stil til en mer strukturert lederstil mot slutten for at prosjektet trenger å holde tidsfrister og gjennomføringen skal bli bra.**

**I:** sånn ja. Jeg tenker mer motsatt at vi må få ordentlig rammer i begynnelsen, det er så ofte de holder igjen informasjon som de kommer med etter at prosjektet er i gang. Jeg skjønner ikke hva de tenker de tjener på det. Det er mye lettere for oss og vite hva de ønsker også få oppgitt alle rammene i begynnelsen og ikke som det ofte skjer at rammene får vi beskjed om etter som prosjektet har gått en stund. Så ja på en måte så synes jeg de burde ha en kontrollerende om du vil lederstil i begynnelsen der vi får oppgitt rammene for prosjektet, også kan lederstilen bli mer avslappet sånn at vi kan jobbe selvstendig innen for de gitte rammene. Det at lederstilen blir mer strukturert mot slutten tenker jeg ikke er noe vits fordi det blir så stress. Vi har dessuten et arbeidsfordelingsystem der det står hvilken shot vi skal ha hver dag og når vi skal jobbe på den, så vi har på en måte et kontroll system så da kanskje er det greit om lederen ikke er så kontrollerende.

**M: Jeg vet ikke om dere har hatt konflikter internt i gruppen jeg, men om dere har hatt det hva har lederen gjort i de tilfellene?**

**I:** jeg kan bare huske en gang. Det var under Kontiki. Da var det en som hadde en uoverstemmes med en annen på gruppen, da synes jeg de var veldig flinke egentlig for da tok de tak i det med en gang. Da prøvde de først å ha et møte for å komme til kjernen men jeg tror det gikk på kjemien mellom de to også hadde han ene veldig stress hjemme og også på jobb så det ble rett og slett litt mye. Han fikk da flytte over på et annet prosjekt som var litt roligere. Dette var jo ikke noe alle på Storm ble involvert i men man får jo med seg litt. Jeg synes det var bra av Storm.

**M: Hva tenker du at en leder kan gjøre for å oppnå en et godt samarbeid i en gruppe?**

**I:** emm. Det første som jeg tenker på er å sørge for et sosialt samspill, og øke tilliten i en gruppe men jeg hvet ikke hvordan man skal gjøre dette, for jeg er ingen leder.

**M: Nei, det er ok det. Jeg tenkte vi skulle snakke litt om team eller teamet.**

**I:** ja.

**M: Hva tenker du kjennetegner et godt fungerende team?**

**I:** At de stoler på hverandre. Og ihvertfall i min sammenheng, er det viktig at den feedbeacken de får, at de vet den er velt ment, om du skjønner hva jeg mener.

**M: Hva tror du vil påvirke dette, og hvordan kan dette på best mulig måte oppnås?**

**I:** jeg tror det er veldig viktig med hvordan en leder faktisk ter seg. For jeg tror at vis en leder er stressa så blir også resten av teamet stresset. Så uansett.... altså han som er flinkest hos oss har en sånn litt fandanivolsk innstilling til det tidsmessige i prosjektet. Han er litt sånn.... Du blir ikke nærvøs for å gå til han og si dette kommer ikke til og gå jeg har alt for mye og gjøre. Da er han sån: ja ja ja så klart. Og da får du....

**M: Men fungerer teamet bedre av dette?**

**I:** Ja for folk blir mye mindre stresset. En gjeng rolige mennesker jobber jo mye bedre sammen og er mye mindre irritert å samarbeide må jo da bli mye glattere om folk ikke er stresset. Det synes jeg er viktig. Og det å vinkle ting litt på det sosiale. Og få folk til å snakke sammen også utenfor og ha det gøy sammen. Jeg er ikke noe leder jeg vet ikke.

**M: Synes du at effektiviteten og produktiviteten i teamet endres i løpet av prosjektet? i så fall er det et mønster?**

**I:** nei, eventuelt så blir man litt lei mot slutten. For da har man fått shotte så mange ganger i retur at man begynner å bli litt pist.

**M: så da arbeider dere eventuelt saktere da eller?**

**I:** ja da går det saktere ja.

**M: I hvilken grad samhandler teamet med eksterne aktører? som kunder, leverandører, eller er det bare lederen som gjør det?**

**I:** vis det er et spesielt vanskelig shot og kunden ikke greier å formidle hva han vil på en god måte kan det hande at kunden kommer inn i studio for å snakke med oss mens vi jobber. Bortsett fra det så er det produsenten som har med kunden å gjøre.



**M: jeg vil nå gå over til å snakke om struktur og myndighet. Er det greit?**

I: ja \*ler\*

**M: dersom gruppen kommer opp med en løsning, hvem er det da som beslutter om denne skal brukes/jobbes videre med?**

I: det er i utgangspunktet vfx superviseren.

**M: prosjektleder?**

I: Ja prosjektleder. Når vi har begynt på et produkt og vi hvet det er et problem så har vi noe som heter RND i forkant. Der har folk lov til å bruke tid på å finne ut av problemet. Og dette blir da pitchet frem og tilbake mellom artist og supervisor eller prosjektleder da.

**M: Hvem er med i denne RND?**

I: det er artisten som gjør det selv men kan få tips og triks fra lederen.

**M: Hvordan foregår møtene dere har i grupper?**

I: det foregår i dealis da samles alle artistene og supervisorene som gjort noe på prosjektet møtes på morgenen og ser igjennom materialet. Også kommenterer alle på det.

**M: Det er mye tilbakemeldinger da?**

I: ja derfor er det viktig at folk stoler på hverandre slik at de ikke tar opp ting i verst menning og sånne ting.

**M: Er disse møtene obligatoriske?**

I: ja. det er ikke hard core obligatorisk men du skal være der, men det gjør ikke noe om du kommer litt sent en dag.

**M: Hvem er et som setter rammene for prosjektet da med tanke på kvalitet, tid og resurser?**

I: Budsjetten!

**M: jeg tenkte ikke bare på budsjett men kvaliteten og\*avbrytes\***

I: Ja men det er budsjettet som setter rammer for det egentlig. Og hvor mye overtid du ønsker å bruke på det. Men mange av disse rammene blir bestemt i pitchen og når vi gir et bud på et shot, sekvens eller film. Så sier vi hvor mye vi har tenkt å for det og da må vi etterpå holde oss innen for det budsjette.

**M: er teamet da med på å sette denne prisen?**

I: Ja vi blir gjerne spurt om hvor lang tid vi tenker vi kommer til å bruke på det og det. Også tar de utgangspunkt i det og så kutter de det også kommer de med budet sitt. Og da må vi ofte jobbe overtid.\*ler\*

**M:\*ler\* har dere faste rapporteringer av noe slag?**

I: Det blir jo dealis, jo jo vi har jo også et program som rapporterer inn om vi er i gang med å jobbe med noen ting, eller om vi er klart for et rewju osv osv. Et lite øyeblik\*han tukler med telefonen, noen ringte\*. Ja det blir shotgun som er det programmet da, det står da klart når vi skal begynne på ting. La oss si at jeg har fem shot da må jeg sette inn progress på det første shtte når jeg begynner å jobbe på det. Og sette det videre til rewju når det er klart til å vises i dealis neste dagen. Også har vi time logge system der vi logger hvor mange timer vi har jobbet på de ulike prosjektene og hvilke dager ol.

**M: Da har jeg lyst til å gå over på kommunikasjon.**

I: du har lyst til det ja.

**M: jepp. Hvilken betydning mener du kommunikasjon har for et godt fungerende team?**

I: Mye... det har masse og si man må jo kommunisere... Det er veldig viktig med god kommunikasjon innad vertfall hos oss. Kommunikasjonen mellom kunden og produsenten påvirker oss veldig også. Men hvordan man kan forbedre det osv. det vet jeg svært lite om.

**M: Hvordan foregår kommunikasjonen mellom dere og kundene deres?**

I: Gjennom produsenten.

**M: så det er ingen direkte kommunikasjon med kunden og teamet eller artistene?**

I: Jo det hender men det er svært sjeldent. Helst ikke tror jeg. Men vi kommuniserer. Min kunde er storm da. Nei det går gjennom produsent og det skal gå igjennom produsent av forskjellige grunner. Det er deres ansvar å fakturere ol så det blir bare kluss om vi begynner å ha kontakt med dem, da får vi bare masse ekstra arbeid uten ekstra betalt.

**M: Hvordan foregår kommunikasjonen innad i et prosjekt hos dere?**

I: Vi sitter jo i et åpent kontorlandskap så det er jo bare å gå bort å snakke med hverandre når som helst. Det er ikke noe spesiell struktur på det bortsett fra dealis og... ja dealis.

**M: Å så dere sitter i et åpent kontorlandskap. Du snakker jo om at det er lett å kommunisere men er det noen bakdeler ved det også?**

I: hmm..... Det var det mest i begynnelsen da, for da synes jeg det var ubehagelig at alle kunne se på hva jeg gjorde før jeg var ferdig. Også følte jeg meg så dårlig i forhold til de andre og da kunne jo alle se det.

**M: Ok. Bruker dere ulike kommunikasjonskanaler?**

I: vi har sånn chatt da, så vis man er veldig opptatt så kan man chatte på googledocks da.\*ler\* eller så bruker vi mail.

**M: Du sa jo akkurat at dere ikke hadde noe særlig med kommunikasjonsstruktur, men hvilke ledd finnes det? Dere snakker jo om prosjektleder, dagligleder ol.**

I: Alle snakker sammen og det er ganske flat struktur så sett. Det er ikke sånn atte..... Skal jeg ha tak på dagligleder kan det være litt stress da må jeg booke et møte. Bortsett fra det kan jeg gå bort å snakke med hvem som helst når som helst.

**M: hvor mange ledd har dere?**

I: det er jo dagligleder så er det produsenter så er det prosjekt-koordinator, prosjektledere eller vfx supervisor så er det oss, artister på bunn.

**M: Merker dere at kommunikasjonen endrer seg i løpet av et prosjekt?**

I: ææææ... nei egentlig ikke. Det er. Det er veldig stressende omgivelser, men vi er veldig flinke til å holde samme, samme tonen hele tiden. Altså om folk er stressa og sinte så går det ut over prosjektet. Så folk prøver å holde det normalisert hele veien. Vi endrer ikke med vilje på grunn av noen ting liksom. Det er ikke noe som bør endres for prosjektets del.

**M: Nei, men merker du at den endres?**

**I:** Nei, det er jo dette som vi snakket om i begynnelsen at ting kan oppfattes litt forskjellig i forhold til hvor godt du kjenner dem men kommunikasjonen endres vell egentlig ikke nei.

**M:** Tillit og relasjoner er temaet for de neste spørsmålene. Tror du det er avgjørende at medlemmene føler seg trygge på hverandre, samt følt tillit innad i teamet?

**I:** ja

**M:** Gjøres det noe aktivt for å oppnå dette

**I:** ikke det jeg vet, det eneste jeg kan komme på må vær øl og drikke. Fredagspilsen og...

**M:** Hvorfor mener du at det er viktig med denne tilliten og tiltroen til teamet?

**I:** Fordi..... hos oss mest fordi atte men får tilbakemelding fra kolegane sine, og man tar jo ikke tilbakemeldinger godt fra mennesker du ikke respekterer eller har tillit til. Det er vanskelig i vertfall og det lønner seg ikke.

**M:** Hvordan ser en dag ut for en som har sin første dag på jobb hos dere? har dere noen ritualer eller andre ting dere gjør med nye?

**I:** Han blir tatt rundt til alle artistene eller alle på hele huset egentlig og hilser på dem. Også blir han satt ved siden av folk som har jobbet der litt og blir satt inn i systemer osv.

Så får han besked om at det bare er å spørre om det er noen ting. Han holder kanskje på med dette halvparten av dagen også sitter han alene ved siden en annen en da sån at han kan spørre om det er noe resten av dagen. Også normaliserer det seg derfra da.

**M:** Tenker du det er lett for nye og komme inn og finne sin plass i et prosjekt hos dere?

**I:** ja det tror jeg. Men det er veldig mye å sette seg inn i, det er veldig mye.

**M:** Så det pleier å gå greit for de som begynner.

**I:** Ja, det går som oftest veldig greit.

**M:** Så bra..... Da går jeg over til roller og kompetanse. Hvordan skjer prosessen når dere setter sammen et team?

Eller vet du dette egentlig?

**I:** Ja, nei jeg vet ikke hvordan de skjer men jeg vet det er prosjekt koordinator og vfx supervisors som sitter sammen antageligvis og diskuterer hvilken av supervisorene som skal få prosjektet og hvem som har tid. Og hva de trenger av ressurser til det. Også prøver prosjektet koordinator og fasilitere vfx supervisoren. Så er det vfx supervisoren eller prosjektleder som dere liker å kalle det må etterspørre ressurser fra prosjekt koordinatoren. Ressurser kommer til og detter fra prosjektet etter hvilken fase det er i gjerne.

**M:** Er de flinke til å i rette legge for det?

**I:** ja det prøver de, og veldig ofte må de for om ikke så går det ikke frem over og så enkelt er det.

**M:** Hva slags gruppesammensetning benytter de seg av eller hva tenker du er optimal gruppe sammensetning?

**I:** Du må jo ha alle fagfeltene som trengs rett og slett og du må ha nok av dem.

**M:** Så sosiale ferdigheter og personlighet ol tenker du er mindre avgjørende?

**I:** jeg tenker at det ligger mest på lederen faktisk. Tid er også viktig men det har vi ikke uansett så det er ikke noe vits å diskutere. Men akkurat de sosiale ferdighetene mener jeg ligger mest hos lederen. At en som modellerer opp et eller annet ikke har sosiale ferdigheter er ikke... Jo det jo viktig at man kan ta til seg og forstå det som blir sagt og ta tilbakemeldingene og kanskje gjøre en tilbake melding som ikke er..... I vertfall når du snakker med kunden så kommer de til og snakke om åå den må bli litt tøffere og røffere og kan ofte bruke litt flyktige uttrykk da. Så må man jo kode dette om til helt ugripelige ting som de ønsker at du skal gjøre med shotet og det kan være ganske vanskelig. Og da hjelper det jo med sosiale antenner. En modellør som skal modellere en stol trenger kanskje ikke det så mye.

**M:** Pleier gruppe sammensetningen å variere med oppgavens vanskelighets gra?

**I:** ja antageligvis. Gjerne vis det er en høyere vanskelighetsgrad så er det flere grener og eventuelt tyngre grener og det tar lengre tid og det krever feler folk og det blir mere data som du må håndtere.

**M:** Finnes det noen forventningsavklaringer når dere begynner på et nytt prosjekt? Altså om hvordan hvert gruppe medlem vet hva som forventes av den enkelte?

**I:** Jeg synes kanskje ikke alltid det er noen god sånn avklaring ne. De forteller deg for lite de forteller for lite på forhånd..... Egentlig. Jeg skulle ønske de var friere på informasjon på den måten. Det virker som om de bare gir deg den informasjonen som du på død og liv trenger, men som oftest trengs det mer. Også tilbringer du da en dag på å gjøre noe på en måte som kanskje ikke var så lurt likevel fordi... fordi et eller annet, fordi kunden sa det at.... Og så har du da brukt dager på bare bort kastet arbeide.

**M:** Forsøker de å tilpasse oppgaven til den enkeltes ferdigheter eller deler dere relativt likt på oppgavene?

**I:** nei de må tilpasses.

**M:** Fordeles dette av noen utenforstående av teamet eller gjøres dette av teamet selv?

**I:** Det er noen andre eller altså ledelsen som fordeler de offisielle rollene. Men altså en modellør er jo en modellør. En vfx supervisor kan jo være en modellør eller hvem faen som helst egentlig, men..... he hva mener du egentlig med roller?

**M:** lederroller...

**I:** Nei det blir tildelt fra ledelsen det er ikke noe demokratisk der. Den som jobber mest overtid er vell et stikkord \*ler\*.

**M:** \*ler\*. Ok. Jeg tenkte vi skulle snakke om miljø. Hvor foregår prosjektene som oftest på deres kontorer, eller hos kunden?

**I:** Alltid hos oss uten noe unntak. Vi har ingen mulighet og det er ingen hensikt til å flytte med seg alt av maskiner som vi trenger for å jobbe over til kunde.

**M:** Har dere noe bevisst dere gjør for å tilrettelegge for et miljø for samarbeid?

**I:** Åpent kontorlandskap er vell det eneste jeg kan tenke på. Bortsett fra det så er det feiring av bursdager, da er det sang og kake og vi møtes i foilen. Nei jeg hvet ikke jeg, dette er jo bare flaut.

**M:** har teamet alltid tilgang på informasjon og ressurser de måtte trenge underveis eller hvordan fungerer dette? Må de søke eller er det veldig lett tilgjengelig å få nye ressurser om man ser det er et behov for det?

**I:** Altså det er en veldig flat struktur så det er bare å gå bort fysisk og spørre prosjektkoordinatoren om det er noe du skulle trenge.

**M:** ja og det pleier og være ok og dere får som oftest det dere har behov for?

**I:** ja vi pleier som oftest det. Eller ressurser som programmer ol er ok men flere ansatte det er ikke så lett, det pleier å være tøft å få inn flere ansatte De ansetter ikke om et prosjekt lider av veldig dårlig tid da er det gjerne overtid igjen da som er løsningen.

**M:** jeg tenkte vi kunne avslutte med noen øvelser. Hvor jeg sier et ord også svarer du spontant med det første ordet du tenker på. Høres det greit ut?

**Siden dette skal være så spontant som mulig, og uten mye refleksjon, så går jeg videre til neste ord dersom du bruker mer enn to sekunder.**

**I:** er det alle ?

**M:** nei det er en side til. Er det ok?

**I:** Jaaa

**M:** kommer du ikke på noen så går det helt fin. Du trenger ikke svare på alle sammen.

**I:** ok

\*gjennomfører teknikken, se dette i eget vedlegg\*

**M:** Jeg vil på slutten bare ta noen spørsmål som omhandler gjennomføringen og selve intervjuet og hvordan du opplevde det. Og etter det så vil observatøren ta en gjennomgang bare for å forsikre oss om at vi har forstått deg rett. Også er vi ferdige.

**Da begynner jeg med å høre med deg hvordan du synes det er gått?**

**I:** Jeg synes kanskje den siste delen var litt krokete fordi jeg forsto ikke så mye av, og det var noen av ordene jeg ikke forsto også var det mange av dem som jeg ikke hadde noen assosiasjoner til egentlig.

**M:** oi det var kjedelig, men du gjordet det veldig bra da, så det var jo godt. Er det noe du hadde tenkt på som du ikke føler at du fikk snakket om her i dag?

**I:** nei egentlig ikke.

**M:** Er det ok om vi ringer deg eller sender deg en mail om vi skulle kommet opp med noe som vi lurte på?

**I:** ja det er det bare å gjøre.

**M:** da er det bare for meg å takke for at du har stilt opp det satte vi veldig pris på. Og vi vil som sagt sende deg en mail med analysen av ditt intervju slik at du vet vi ikke kommer til å misbruke intervjuet eller misforstå deg.

M: moderator  
I1: Prosjektdeltaker  
I2: Prosjektleder

## Gruppeintervju med prosjektdeltaker og prosjektleder hos Siste Skrik

---

**I1 og 2** (mens vi setter oss ned): vi så jo på det dere ønsket da.

**M: ja det var bare sånn at dere skulle vite litt hva dette handler om.**

**I1:** teamarbeid, ledelse, stress, arbeidsform, prosjektorganisering osv

**M: også har vi skrevet en del spørsmål rundt det da.**

**I1:** ja, da er det bare å skyte løs det.

**M: ja \*blir avbrutt\***

**I2:** kanskje dere skal få lov til å få litt vann først.

**I1:** Ja vann i vannglass

**M: kunne dere kort fortelle litt om bakgrunnen deres, som hva stilingen deres er og.. hva dere gjør**

**I2:** ja skal du begynne siden du sitter nærmest

**I1:** ja jeg er nærmest. Ja jeg jobber som tekstforfatter også er jeg medeier i byrået. Og jeg har vært her siden 1994 snart 19 år siden. Og bakgrunnen min er markedsføringsutdanning også har jeg nettedaktør utdanning også har jeg styrekompetanse også har jeg bi sosiale medier og tekstforfatter utdanning.

**I2:** også når du skriver så må du si hva du gjør.

**I1:** ja jeg gjør alle tingene. Jeg jobber med alt fra ideutvikling og manusutvikling ideutvikling da er det gjerne en artidirekter og en tekstforfatter og en rådgiver og kanskje en prosjektleder som jobber i team. Og da står jeg på en måte for det værbale altså vi står sammen om ideen. Også går vi hver for oss. Ja nå jobber vi ikke helt sånn lengre da, men i gamle dager så var det sånn at vis vi skulle lage en annonse ville vi komme ut med en ide sammen til den kampanjen eller den annonsen. Også når hadde funnet konseptet, som gjerne er basert på innsikt men det vil vi komme tilbake til i arbeidsprosessen. Men for å forenkle min rolle så da når Adam og jeg var enige om at: ja der har vi løsningen, da gikk jeg og skrev teksten. Også gikk han og tegnet skissen. Også presenterte vi det for kunden. Dette var en veldig enkel måte og si det på. Men i dag så går dette veldig om hverandre, så jeg jobber med å skrive artikler i flytogramagasinet for utdanningsdirektoratet altså i store magasiner.

**I2:** kunde magasiner gjør du og.

**I1:** og jeg skriver filmmanus, radiospot manus og ideer og kampanjer i sosiale medier.

**I2:** også er du jo med i redaksjonen og planlegger flere nummer av flere magasiner fly magasinet. Og du er jo ute og intervjuer mennesker der ute så du må være ganske sjerpet og forberedt og vite hva du skal spørre om og hvite hvordan du skal lage disse intervjuene. Ja nå må jeg supplere deg \*ler\* må kunne mye om bransjen og forstå bransje terminologien. Og noen ganger treffer du disse menneskene og andre ganger går dette over telefonen. Og hvordan du sitter der på en snai med telefonen i den ene hånden og skriver med den andre. Skjønn det den som kan, jeg hadde ikke greid det. Det er en allsidig jobb du har det må jeg virkelig si.

**I1:** ja det er en veldig gjensidig jobb, man spiller på mange strenger og det er veldig gøy. Stort sett veldig gøy. Det er noen kjedelige ting også.

**M: Du har på en måte veldig mange roller på en gang da?**

**I1:** ja også lager vi også manus for film, informasjonsfilm og den type ting.

**I2:** Også skal du jo også forstå ganske mye om film og hvilke muligheter som ligger der. Med overganger og klipp i film. Hvordan man skal greie og fortelle den historien i film og ofte er det jo også ganske korte filmer. For det er jo informasjonsfilmer og ikke spillefilmer. Det kan være informasjon, reklamefilmer opplæringsfilmer, kompliserte temaer liksom.

**I1:** veldig kompliserte temaer noen ganger.

**I2:** ja så i og for seg må man være ganske klok. Og det er du

**I1:** ja. \*Ler\* også er det stor forskjell på å lage en reklamefilm for et produkt og det å lage en informasjonsfilm med litt dypere innhold da. Type sånn mobbing. Voksene som skaper vennskap er noe jeg har laget. Og det er å engasjere voksene i både barnehager og skolen for at de skal skjønne at de spiller en viktig rolle i oppveksten til barn i forhold til å bygge broer mellom barn. Der de ser at noen er litt utenfor, liksom få alle med. den type ting. Også er det klasse ledelse som jeg holder på med nå. For utdanningsdirektoratet. Brifingen er klasse ledelse i et praktisk og variert undervisning. Så da har jeg fordypet meg ganske mye i det. Og nå så har vi et manus som ganske snart er godkjent.

**I2:** noen dager kan det jo være det og samtidig skal man jobbe med ekstra gode fuktighetskremer for estetikkskjeden også kan det være et eller annet for Gressvik. Også kan det være noen dype psykologiske temaer på noe annet igjen. Noen dager så må jeg bare le. Du sier at du føler deg som en sentrifuge i hode. \*Ler

**M: Så alle prosjektene deres foregår parallelt? Det er ikke sånn at dere har et av gangen?**

**I1:** nei nei nei.

**I2:** det går i hverandre også er det plutselig et avbrudd også skjer det noe annet. Jeg skal bare spørre om noe. Så det er ganske vanskelig og få tenke den tanken i strekk. Og man må da gjerne ta kvelder og helger til bruk. Og det er ..

**I1:** det blir ganske slitsom etter hvert. Nor man etter så mange år holder på med det fremdeles. Ja ja.

**I2:** men sånn er jo denne bransjen, ja ja.

**I1:** men man blir veldig vandt til det men det kan bli veldig slitsomt om man har veldig mange slike oppgaver samtidig. Og noen ting er det sånn at du virkelig må konsentrere deg også er du langt nedi den problemstillingen i klasseledelse. Også kommer det «har du fått sjekket opp det der med flytoget, har du gjort sånn. Skulle gjerne hat en overskrift på den greia der». Ok. Også hopper du fra klasse ledelse til noe helt lett som da blir vanskelig for du må jo komme i modus da.

**M:** er det de samme teamene du har med deg på de forskjellige oppgavene da?

**I1:** det varierer. Vi setter sammen team på tvers av huset da. Sånn at jeg kan jobbe med Stian som hadde..... på en ting også kan jeg jobbe med Petter som er interaktivdesigner på en annen ting. Erik som er \*hører ikke hva hun sier\* på en annen ting. **I2:** og vi har hvert et tomanns firma. Da ler vi veldig av det, for da vi var et to mannsbyrå for norges bondelag. Og det ble så fint at.

**I2:** Da løste vi alt sammen også sa vi bare til AD at dette er våre forslag også får du gjøre det ferdig. Og høyne kvaliteten litt og det gjøre hun.

**I1:** og det er meg. Også er det Kirsti som er .... Rådgiver

**I2:** ja jeg jobber da som rådgiver. Jeg har jobbet her i to og et halvt år snart i siste skrik. Før det var jeg i 14 år i det som den gang var new deal og DDB reklamebyrå. Først der som rådgiver også jobbet jeg som direktør i 10 år faktisk. Og det blir litt andre typer oppgaver igjen, fra å jobbe som rådgiver mot kunder her. For da var det mye ansvar for menneskene som jobbet der og det var 120 mennesker liksom. Også var jeg ansvarlig for all newbis, som det kalles i vår bransje, altså få inn nye kunder til huset. Og da er det ofte store konkurranser og fryktelig mange du skal involvere for å være med på huset og prove å vinne da. Det har jeg jobbet med mye. Og det var svære kunder, det var ikea, norwegian og telenor. Det var veldig mange. Men jeg synes jo det er veldig morsomt å være her nå, for det er litt tilbake til faget ditt. Sånn fra dag til dag. Også var du veldig nodt til og bare jobbe med noe som noen andre hadde ordnet. Sånn når det var større byrå.

**I1:** ja

**I2:** så nå har jeg lært fryktelig mye om sosiale medier, ja mange ting som bare drit fint å få lært seg. Så jeg stor koser meg istede for å jobbe i et stort amerikansk selskap. Før DDB har jeg jobbet i flere firmaer. Og jeg har vært med på å starte reklamebyrå to ganger faktisk. Da som rådgiver og dagligleder. Og det har også vært morsomt, men det er jo en døgtjeneste. Veldig veldig mye og gjøre. Og utdannelsen min tok jeg i Wien på noe som heter wirstutitut er stat wien?? Det var det det het den gangen. Som BI i i Norge. Også har jeg tatt diverse etter utdanninger som merkevare instituttet i regi av handelshøyskolen og utviklingsstudier på uio. Som har vært veldig interessant i forhold til det vi holder på med. som mennesker og psykologi sosiologi, forstå kulturer, tegn språk og oversatt språk også. Veldig interessert i å forstå innsikt i marked og mennesker. Og det er litt viktig når du som rådgiver skal prøve å sortere en del av stoffet. Det kommer vi litt tilbake til. For å kunne ta det videre til det kreative teamet som skal prøve å oversette den innsikten du har skaffet, og da gjerne kjerne innsikten som er den aller viktigst. Rydde bort, finne utav hva det egentlig handler om og som da skal oversettes via kreativitet. På en måte som målgruppen liker, akseptere og tror på og sier ja til. Det er viktig. Og så da velge hvilke kanaler det skal ut på i forhold til hva man skal kommunisere, hva budskapet er, og i forhold til hvor mye penger man har å rutte med.

**I1:** det er en nøtt.

**I2:** ja akkurat det der er en nøtt. Det er et privilegium egentlig da, å kunne jobbe i et reklamebyrå. Så jeg kan bare anbefale det i fortsettelsen. Det er så mange forskjellige ting, som du var inne på iste. Så mange kunder, oppgaver og utfordringer. Så du kan aldri sette deg ned og tro at nå kan jeg det. Det er ikke en kjedelig dag. Det er alltid et eller annet som skjer hver dag. Og det er det som gjør det altså. Jeg tror jeg hadde kjedet meg i hel jeg i en sånn vanlig jobb. Det er mye jobb og mye styr og du kan bli stresset og du kan bli fortvilet men gud verden så moro.

**I1:** og du kan synes at kunden er kjempe dum, som ikke skjønner bære. Det hender det at man teker «du må jo se denne fantastiske ideen». Koster litt mer enn de hadde penger til ja, men. Nei da,

**I2:** ja det må jeg jo også si nå som vi snakker om bakgrunn. Jeg har også sittet som kunde og sattet på den siden av bordet. Jeg var ganske ung produktsjef i Porsgrunn porselen. Den gangen gjorde de enda veldig mye reklame og designet i norge. Ja det var veldig morsomt også med tanke på å jobbe i byrå var det lærerikt. Fordi man teker og ser det litt fra kundens side. Og jeg har det i hode bestandig «hver kunde skal føle at de er den mest interessante kunden i byrået» og de skal gledet seg til å komme på møtene i byrået. Fordi det er et avbrekk i hverdagen og det skal de glede seg til og de skal føle de er viktige. Så sånn sett er det en god erfaring å ha med seg.

**I1:** ja et er det, det er jo ikke lett å være kunde heller. Her sitter vi og brenner og holder på med noe som vi synes er veldig fint og tror på. Også kommer de litt.... Ja de er kanskje ikke helt der. Så skal de forstå hva vi har tenkt å. Kanskje de hadde helt andre planer å. Men stort sett har vi veldig morsomme møter og kundene våre er veldig glad i oss, så det er mye latter i møtene.

**I2:** og noe som er av det aller viktigste i tillegg til at de skal føle seg som aller viktigste. Det er at som byrå at forstå hvilke utfordringer de har sitter og faktisk har internt for det har alle. Alle har de utfordringer internt på et eller annet punkt selv om det er en liten bedrift eller det er en stor bedrift. Hos mange er det bare ganske få som jobber med kommunikasjon og føler seg da fryktelig alene og tenger noen å holde i hånden. Så det at du kan bli den partneren eller den de kan stole på og som til og med kan vite «om et halvt år skal jo dere sånn og sånn og da burde vi kanskje forberede». Så da om vi greier å få våre kunder eller vår kunde kontakt å bli helten internt eller i bransje. Slik at alle klapper og heier på den personen. Da har vi lykkes, for da blir som regel resultatet bra.

**I1:** og det er det vi blir målt på hele veien. Om man greier å skape de resultatene som er viktig for hver kunde.

**I2:** så ja det var veldig kort om oss ja.\*ler.

**I1:** en så lang presentasjon har vi aldri hat. \*ler\* nei, bare fortsett dere.

**M:** hvor mange ansatte er dere her?

**I1:** vi er 14

**M:** Ja så i forhold til andre byråer er ikke dere så store da eller?

**I1:** sånn mellom stor.

**I2:** ja ja

**I1:** ja det finnes byråer med bare 5 -6 mennesker også finnes det byråer med 40 eller hva det nå enn er. Også er det noen som er på over 100 men det er ikke så mange av de.

**I2:** ja da er det jo gjerne flere avdelinger. Med ulike kunnskaper og kompetanse. Men da har de gjerne sånn app da som total byrået deres. Med film avdeling, pr avdeling alt dette kjøper vi også av andre.

**I1:** isteden for å ha de innhus ja.

**M: er alt av arbeidet deres prosjekt organisert?**

**I1:** at det bare går på prosjekt liksom?

**M: ja, altså jobber dere typ alltid... sånn som når du skal lage en film. Jobber du da for deg selv eller jobber dere alltid i team?**

**I1:** ja da jobber vi som regel i team. Ja sånn at vi får brifingen. Vi får en brifing, også går man og tolker denne brifingen. Da er Kirsti med for å få riktig innsikt inn og se på hva som er riktig og gjøre og legger kommunikasjons strategi til bunn. Også går vi og jobber og da kan vi jobbe i team og sitte og kaste ball også kan vi gå hver for oss også kan vi gå sammen igjen.

**I2:** Så det meste er jo prosjekt organisert sånn sett. Men det kan være noen ganger litt sånn i innledende fase eller er ganske små og skal bare ha sånn litt en samtalepartner og en sånn innledende strategi. Så kan det være at det bare er en person inkludert. For da kan det være at det ikke er budsjett eller de er kommet så langt at man skal involvere flere mennesker. Men sånn stort sett i en normal arbeidssituasjon er man en liten gruppe, en arbeidsgruppe gitt.

**I1:** ja men da bruker man prosjekt. Og da sitter man både sammen og men går også hver for seg. Da for å tenke ut viklinger og ideer da. Også når det kommer til selve manuset så tar jeg det ut ifra de ideene som kommer på bordet og de ideene som man kommer videre med. Og da skriver jeg manuset alene.

**M: hvor mange teammedlemmer pleier dere og være når dere arbeider?**

**I1:** ca 4

**I2:** ja da er det tekstforfatter, altså Mona, også AD art direktere, også er det prosjektleder også er det rådgiver. Også trekker man inn annen kompetanse om det er spesialkompetanse på sosiale medier, altså hvordan du gjør det på det mer praktisk teknisk. Om det er noe media valg, kanaler også videre om det er på pr eller om det er på digitale web løsninger så har vi også folk på huset som gjør det. Men da trekker man det når det er behov. Så kjerne gruppen er gjerne 4 som tenker ut strategier og hoved redaktør tankene på redaktør siden og er sammen om å fullføre prosjektet da. Ellers blir det for komplisert om for mange hoder sitter, da går det bare mange baller på bordet som skvetter ut igjen også blir det sånn hva var det egentlig.

**I1:** ja det er viktig og begrense.

**M: når dere jobber med film for eksempel da. Hvordan fungerer det. Kommer dere med et manus som dere leverer til kunden eller engasjerer dere en regissør da?**

**I1:** Nei da hyrer vi på et film selskap og en regissør. Også samarbeider vi videre. Sånn som på dette manuset som jeg nå har skrevet for en kunde, da har jeg hat møter med regissøren underveis for å vite at..... Skal vi gjøre det sånn eller skal vi gjøre det sånn, er det ting som kan gjøres bedre. Da kan det jo det. Ofte er det regissøren litt andre tanker i hode og tenker kanskje vi skal gjøre det sånn eller heller gjøre det litt sånn fordi... eeee ja for da forenkler vi litt og da blir det ikke så komplisert og ja. Litt sånne ting. Så da så fort vi har fått god kjent dette manuset. Som vi forhåpentligvis får gjort en av dagene, da overtar han. Da overtar regissøren og produsenten. Også går de ut og finner forslag til skuespillere som de presenterer for oss. Hvor filmtingene skal filmes hen. Også tegner de ut bilde for bilde, hva som skal skje i hver eneste scene liksom. Ja så det er ganske omfattende arbeidet.

**I2:** Ja det er ganske omfattende arbeidet. Det ser så lett ut, men så er det ikke det gitt.

**I1:** også er vi med hele veienb og sier sån som at vi likte ikke den skuespilleren vi likte den andre bedre.

**M: ja så da er det dere som er kontakten med kunden og ikke regissøren?**

**I1:** Nei, de er en underleverandør av oss. Men vi har de ofte med inn til kunden, for det er ofte veldig ålreit når vi skal ha, komme så langt som noe vi kaller pre produksjonsmøter. Og vi er å liksom planlegger produksjonen. Og da er ofte regissør og produsent med sammen ti kundene. Sånn at kunden kan stille direkte spørsmål som er mer film relatert til regissøren. Høres det gresk ut dette her?

**M: nei nei nei. nei jeg bare spurte for å få bedre forståelse men nå er det veldig klart.**

**M: Hva tenker dere at er fordelene med å jobbe prosjekt og team?**

**I1:** og i team ja.

**I2:** Nå ja i team eller i en hel arbeidsgruppe. For om det er bare i kreative team, eller mener du hele gruppen altså prosjekt gruppen.

**M:** ja, hva er fordelene med å jobbe i en gruppe mot at vis du satt helt alene eller at du satt..

**I2:** man utfyller jo hverandre da.

**I1:** også har du noen og kaste ball med. det er veldig vanskelig..... man kan jo være kreativ alene og men det er veldig ålreit å ha noen å teste ut ideene på. Også er det ofte sånn at man sitter sånn og idee bobler. Også kan man si en ting også er det noen andre som sier noe annet. Også er det noe også tenker man «å man kan gjøre ikke helt sånn» men bygger videre. Bare noen sier et ordkan gjøre at du kommer på en annen tanke da.

**I2:** eller så kan sånne rådgivere som meg komme inn og si sånn det er jo ikke akkurat det som er målet vårt nå da vet du.

Også skal du prøve og ikke være enn sånn som dreper ideer før man er ferdig med å være kreativ. Fordi det kan være mange fine ting man kan beholde selv om det er litt på siden av det man skulle gjøre akkurat nå. Og det er jo så morsomt så.

**I1:** så det og kaste ideer sånn det er veldig gøy. Og det blir mye latter og humor å man kommer da på mye annet i mens. Også bli man dratt litt tilbake, det var jo ikke dette vi skulle snakke om nå.

**M: tenker du det er noen ulemper med å arbeide sånn? Eller vanskeligheter?**

**I1:** nei, ikke annet en at du må ha en god kjemi med de du jobber med. Du må ha en trygghet, altså stole på hverandre, kjenne hverandre og like hverandre,

**I2:** og det må være lov til og si ting som «uff det var ikke så smart. Nei uff nå dreit jeg meg ut her» det må være lov. Du må kunne ha den tilliten. Det er veldig viktig.

**I1:** og det ser man jo i reklamebransjen generelt sett, og da spesielt kreative team. Noen steder er det jo sånn at det er faste team som jobber i mange år. Du og Anne var jo sånn. En som har sluttet. En kollega som har flyttet tilbake til Lillehammer. Men dere var jo med og startet begge to. Og dere var jo helt sånn (tvinet fingrene sine). I mange år, å gjorde jo nesten alle de kreative arbeidene her som er nevneverdige fra siste skrik de første årene. Og det blir jo sikkert veldig rart når det blir et oppbrudd med det da.

**I1:** Ja, for der forsvinner jo makkern min gitt.

**I2:** og det er sånn som det er i mange byråer, noen kan bare gå så lei av hverandre fordi de sitter bare der og trykker og greier ikke å inspirere hverandre eller det kan være livssituasjoner som endrer seg og en plutselig har fått seg kone også det kom det et lite barn gitt. Og ikke kan man jobbe overtid lenger for men må hente i barnehagen, og man er trett fordi man har hvert våken halve natten og den andre er ungar og sånt. Så det er mange sånne ting, men det er også faste ting.

**I1:** det er det og du blir som et ektepar liksom. Også blir det skilsmisse også finner man seg en ny partner. \*ler\* men det er sånn. Det var jo sånn det var med Anne. Vi hadde det kjempe gøy. Men nå er det sånn at jeg jobber på kryss og tvers. Og det savner jeg lite gran, det å være i fast team egentlig. Det at du er en duo det er litt kult da.

**I2:** ja jeg ser det det er en veldig fordel.

**M: hvem er det som setter sammen teamene hos dere?**

**I1:** det er jo gjerne rådgiveren og prosjektlederen som gjør. Eller rådgiveren som bestemmer egentlig.

**I2:** litt i forhold til hvilken oppgave det er og tidligere erfaringer liksom. Også litt i forhold til arbeidspress. Hvem som har mest og gjøre akkurat da i forhold til når ting skal leveres. Ja i forhold til den kabalen.

**I1:** vi har jo en sånn trafikkliste kaller vi det, en prosjekt-liste. Hvor alle vi har hver vår uke disponer da. Da kan jo jeg aldri bestille en tannlege time uten å si fra til noen. For da er det hvert fall ikke noe plass til og gå til tannlegen altså. Nei da. Jeg pleier å tulle med det da. Men ofte så har folk satt et møre med meg når jeg skal til tannlegen så jeg må alltid drive med om bookinger med det da. For da står liksom hele uken min og hva jeg skal gjøre den uken da. Også sitter de da og sier vi setter den jobben på Petter og den på Stian også får de den kabalen til å gå opp.

**M: går de for evner eller sånn kunnskap?**

**I2:** Man har kanskje jobbet med noe lignende eller noen er veldig glad i bil og kan noe om det mens andre igjen har ikke sertifikatet engang. Litt slike ting.

**I1:** og litt sån hvem som kan passe med den kunden og.

**M: så det blir kartlagt da, hvilke interesser de som jobber her har, og personligheten deres da? For å kunne sette dem inn i riktig team?**

**I2:** ja personligheter, egenskaper sett opp mot kunde faktisk. Og tid. Det er de fire hoved kriterier.

**M: hva slags gruppe sammensetning tenker du er optimal?**

**I2:** det er vell litt sånn som du sa i sted at det er en gruppe som fungerer godt sammen og at du kan le og at de har gjensidig respekt for hverandre og det er en gjensidig respekt for hverandre. Sånn at man kan tenke: det kan jeg stole på det vet jeg Mona gjør. Om hun har sagt at det kommer da, så kommer det da. Og at man prøver og hjelpe hverandre til å bli flinke sammen.

**I1:** spille hverandre gode. Og det at alle har noe å bidra inn med. det er jo også det at man vokser på det. At det sitter folk der som sitter med kunnskap du selv ikke har eller en forståelse for et eller annet som du selv ikke har. Så vokser du jo på det. Og det har vi jo hat godt i gang der vi har trukket inn samarbeidspartnerne våre og. Og vi har sagt at vi har den og den problemstillingen og vi har begynt å tenke sånn. Også sier de «å ja da kan vi gjøre sånn i pressen også sånn fac app og gjøre sånn» også kommer vi inn og sier ja men hvordan kan vi få ting til å gjøre sånn å rulle sånn, og da kommer det noen andre og sier da kan vi gjøre sånn og sånn. Kan vi gjøre det? Ja da har vi lært noe nytt. Så du lærer hele tiden noe nytt da av de menneskene som er rundt.

**M: så det er da båret sosiale ferdigheter og kompetanse som må gå sammen?**

**I2:** ja mmm.

**I1:** Det er jo veldig kjedelig med sånne einstøinger som ikke sier noe.

**I2:** jeg vil vel si at i sånne kreative yrker som reklame byrå eller der grensen til kreativitet finnes jo i alle typer jobber. Men i jalle fall i de jobber der du skal skape noe som er litt eksepsjonelt som har med emosjoner å gjøre da er det sosiale veldig viktig.

**I1:** ja kjempe viktig.

**I2:** for er det noen du da absolutt ikke har kjemi med og du bare merker at det er noe. Så funker det bare ikke liksom. Ja rett og slett.

**I1:** ja

**I2:** om den ene da vil. Også vil den andre forsøke litt til. Og kanskje da i en annen retning.

**I1:** nei det fungerer ikke rett og slett du får det ikke til og boble.

**I2:** Mens den ene da vil prøve litt til og tenker sånn det er ikke sikker at den andre vil det. Vi kan også forsøke den retningen. La oss parkere den. Og gå litt videre. Sånn får vi fri stilt oss litt. Og da må man være på samme bølge lengde slik at man har lyst det. Og at det blir konstruktivt. Og ikke sier men jeg har lyst til det og låser seg helt til den ideen.

**I1:** ja ja det er der det uttrykket «kill your darlings». alle har jo en kjempe ide. også kan det være vnskeling å løsrive seg fra den, men så må man bare la den ligge. Men så må man jo bare løsrive seg fra den. og gå videre og det kan være litt vodd.

**I2:** så sammensatte grupper er viktig for at det skal kunne fungere. Med det er ikke nok med bare kunnskap som utfyller hverandre. At vis man skal se det sånn i et kart. og har har undersøkelser på hver enkelt for og se hva de er gode på. og hvordan de er for så og putte de sammen, for å skape noe kreativt med emojoner. Det er ikke sikkert at funker i det heletatt for det er så amnskkelig avhengig.

**M: Hvordan ser en dag ut for en som har sin første dag hos dere? med tanke på hvordan dere får nye mennsker til og passe inn? er det noen ritualer dere har?**

**I1:** ja du blir jo død. Nei da. \*ler\*. hvem var det som beynte her siste da? nå kommer jeg ikke på det.

**I2:** Ina.

I1: ja ina var det. hvordan var hennes første dag? det er jo veldig sån gå rund og hilse og bli kjent med.

I2: finne frem noen ting å.

I1: ja finne frem og forklare litt sånn fungerer det. Også får jo vedkommende en rolig dag. det blir ikke masse arbeidsoppgaver den dagen.

I2: også står det blomster på.....

I1: ja de str blomster på plassen. også så dere kanskje det sto flag utenfor nå. Det er fordi det er en om har bursdag. en som fyller 29 i dag. Så det er tradisjonen, alle blir mødt med flagg ute, også er det kake til lunsj også blomster.

I2: så i større byra da. Så som der jeg kom fra sist der var det jo faste rutiner. da var det liksom visitkortene var klare alt utstyre som de trengte sto klart på pulten. Maskinen var satt opp og det sto blomster. Også var den en..... Jeg gikk ofte rundt med en ny person og hilste på alle i etasjene. og vis ikke jeg kunne hadde vi en som var hr ansvarlig som gjorde det. slik at de skulle få hilse på selv om de ikke husket navnene. Den første måneden særlig at det var noen som passet på den personen slik at den alltid hadde noen å gå til når det var lunsj, så man ikke skul sitte alene og sån. Det er jo ganske lett og bli litt lost når det er et stort hus og mange mennesker, enn når det er et lite byrå for da er det jo mere hans on når man er der heletiden og man ser hverandre heletiden og man er tilstedet. Så jeg tror det er forskjellige rutiner for om man er på et stort eller lite sted.

**M: Når dere starter opp et prosjekt hvordan setter dere opp møter? hvordan er på en måte progresjonen da og hvordan skjer arbeidet?**

I1: Nå kunne vi jo tatt den arbeidsprosessen vår kanskje. ja det kan vi jo gjøre.

I2: men prosessen sånn med tider for eksempel da er det jo litt avhengig av hva du skal løse og hva du skal levere. Og da begynner man ofte bakerst. når skal vi være ferdig med det prosjektet vi skal igang med også er det og se på helger, feridager og helliger. Rett og slett å regne seg frem til den dagen man begynner. Og sette opp en plan på når tingene skal være ferdig. også settes det inn i den planen som Mona så vidt har vært innom. og da er det viktig at man holdet de datoene og holder interne møter som man avtaler jobbe med det og det prosjektet. For ellers blir dagen spist opp. Og da er det litt mitt ansvar som rådgiver og snakke med det kreative teamet og finne ut når de har tis og vi kan jobbe med det. Og det er litt sånn arbeidsfordeling igjen som automatisk blir min og mitt ansvar, Også er det jo litt sånn at når ting begynner å bli litt mere ferdig og det er presanert for kunden og godkjent, da overtar prosjekt leder. Som har ansvaret for all busjettering og fremdrift og litt sånn oppfølging av at ting blir levert til produksjon osv. Det er liksom sånt grovt skille.

I1: Og vi kaller prosjektledere våre prosjektledere, men i næringslivet forøvrig er prosjektleder mer sånn som Kirsti er. Mens det vi har er mer prosjekt kordinatorer men det er alltid het prosjektledere i denne bransjen bestandig. Så det er veldig mange kunder som blir litt sånn "jaså så du er prosjektleder" og disse prosjektledere våre blir jo da veldig smigret "å jeg kan ikke så mye altså". Det blir litt dumt, for det jo litt staus. men vi har en litt annen form for prosjektleder, mer prosjekt kordinatorer.

I2: det er jo ikke så mye med i den innledene fasen, da er det det kreative teamet også er det meg som gjør soteringen. Så når vi skal starte og jobbe og finne løsninger da er det veldig skjeldent at de er med.

I1: De kommer først inn senere og passer på tid og penger og..... at de leverer i tide.

I2:og det er bra for da kan vi løpe videre og ha det moro.

I1: ja lese korektur å, sette inn produksjon.

I2: vi tokk og printet ut litt vi, før dere kom. For vi har en slik arbeidsmetodikk. egentlig kan dere nesten, nå må ikke jeg begynne å surre.

I1: men det var jo 3 sett.

I2: vi har jo drevet og forberedt oss hvet du. Dere kan få er deres mappe og hvis dere går da til dokumentet bak der med mange rundinger så kan vi snakke litt om det. For den viser hvordan hele prosessen foregår..

**I1:** dette er da det man kaller i reklamebransjen; arbeidsmetodikk på generell grunnlag. og det kan variere veldig i med kunden. Om det er en større kunde eller om det er bare oppfølgingsprosjekter til en kunde du kjenner allerede.

**I2:**Det begynner til venstere med en oppgave som noen kommer med, der hvor det står mange små mennesker. Så du får kanskje en oppgave på et eller annet, noen ganger får du med en del informasjon fra den kunden, andre ganger får du ikke så mye informasjon. eller i det hele tatt. Så ofte handler det om å gjøre slike dypdykk selv for å finne ut så mye som mulig. Da er det vi kaller innsikt. Med det mener vi en sammfunnsforståelse ved at man følger med på diverse i aviser, og blader. Og da sotterer man i ulike kategorier. til at men kartlegger holdninger til forbrukerne hva er det folk tenker og mener, hva gjør konkurrentene. Det er ganske mye sånn reserçe, inn på nettsidene og se hva de skriver om seg selv. Det er ikke bestandig man får høre hvilke verdier de har, visjoner og overårdene mål de har. O det er veldig sånn som man må finne og lete frem.

**M: er det da hele timet som er med på det eller er det bare....**

**I2** det er mye jeg som begynner med det.

**I1:** det er mye kirsti som begynner med det. Jeg er ofte på nettet.....

**I2:**Du er ofte på nettet og sjekker ut ting og du er jo sån som"o jeg leste det g det". Og det er så deilig for du kommer jo hele tiden med ting. det er det ikke alle kreative som gjør men det gjør du.

**I1:** ja for jeg likker å reserçe ved at jeg googler ting og sjekker selvfølgelig nettsiden til folk. Og ser på hva de har gjort og ser på sosiale mediar om hva som sies om dem i den grad jeg greier det.

**I2:**Ser på konkurentene. Nå er det et prosjekt vi holder på med og da handler det mye om å følge med på hva som skjer og foregår blant annet i england. Hva gjør de kulleste og flinkeste i england på det feltet. Eller det kan være å se til andre byer i auropa eller usa. Det kommer litt ann på hva det er. Så det tar ofte mye tid og du får mye informasjon. Også blir det egenetlig og sotere dette stoffet i forhold til å se på den utfordringen viskal løse. Se på hvem er målgruppen? hva er hindringene? og dermed også mulighetene. Hva er det vi skal si, hva skal vi sitte igjen med. Hvordan skal man fremstå. og kanskje også vis man skal utvikle et nytt konsept. Skal det da være bare for en kampanje eller skal det vare et langsiktigprosjekt som skal levere videre osv osv. Så i hvertfall da i forhold til den, når man har jobbet med innsikt så må man prøve og sette det sammen og det er det vi kaller en fortolkning av alt det stoffet man har fått. Og tygget på det og kværnet det, og tenkt fy fader dette var vanskelig. Så blir det å ha en fortolkning på det. og da kan det godt hende at etter at man da har kommet med et forslag til et konsept at man da kan ha et mellom møte med kunden der du avkrefter og sjekker at vi er på rett kurs og kunden synes det er



fint. Mange ganger har du ikke den muligheten i det heletatt fordi det kan være en konkurranse eller noe.

**I1:** eller tilbud.

**I2:** ja, og da er det bare å dure på. Og da er det liksom å bruke disse fortolkningene og utarbeide et konsept med en hovedtanke. Eller strategisk tanke som man også kan forme i en tekst eller type pay of eller et eller annet, også lage løsninger som man tar ut igjen gjennom ulike kanaler. Da har vi altså et kart her som vi kan snakke om etter på, og da er det og lage løsninger, og da er det jo dere som sitter og gjør det.

**I1:** ja da lager vi løsninger som tas ut i ulike kanaler. Ja så der gjør vi det i avis og der gjør vi det på film så drar vi det videre inn i sosiale medier eller hva det måtte være. Dette endres jo fra prosjekt til prosjekt. Det er jo ikke alltid det er så masse ting. Men dette avhenger av budsjett og andre ting.

**I2:** Men kanaler står der fordi det er noe man må ta stilling til bestandig. Mange ganger vis det er helt nye konsepter som et vi jobber med nå uio. Som vi vant i fjor og der hadde vi brut masse innsikt og strategiene for universitetet for 20 år frem i tid og vi så på negativ konsepter og masse mere greier. Men i jallefall endte vi opp med konseptet alle har noe stort i seg. Og særlig løsninger som spiller på det..... Det har vært mange digitale programmer på det nå, men det konseptet da nå sånn i forhold til konseptet og hvordan det skulle taes ut, da hadde vi blandt annet avsjekk på hvordan det skulle taes opp med kunden til stedet og da vardet gruppe samtaler. Da samles to større grupper med mennesker som,..... målgruppen. To forskjellige typer målgrupper for å sjekke hva de sier i mot. og om de forstår det slik vi ønsker det osv. og om det holder mål. Og når dette første er gjort da når den jobben er gjort ordentlig kommer det ut i verden og man ser at alle disse menneskene som blir glade og begeistret til budskapet vårt.

**I1:** og tanken er jo at de skal være så begeistret at de deler det ut i verden og det bidrar de selvfølgelig til. Og da skal det jo helst komme tilbake til oss.

**I1:** og når.... altså hvor mye innsikt trenger du egentlig for å lage en forside på en DM til Gsport eller sånn. Altså... Det er løp å kjøpe \*ler\*. Det skal bare være en kul hedding som får folk til å løpe og kjøpe og som inneholder sykklere, ikke sant. Så da her jo jeg hoppet over alle steg.

**I2:** det er jo da ikke nødvendig og det er ikke tid og budsjett til det heller. men det er liksom noe med erfaring og psykologi. Det er vist bevist, jeg var på et foredrag om det. Om kreatører da særlig som..... når de har hold på i 10 år så begynner de å komme på et slik stadiu så er det så mye som sitter i hode og som sitter i ryggmargen din at man har en sån evne til å gjøre disse hoppeneog jobbe kreativt men likevel ha den essensen i bunnen. Slik at de kreative løsningene stemmer i forhold til det strategiske målet.

**I1:** Så det har med trening og gjøre. Akkurat som idrettsstjerner. Og med så mange års erfaring har man jo skaffet seg en del kunnskap og innsikt underveis. Man hvet innmari mye om ulike målgrupper og bransjer og det forenkler jo lite greier da. Men det er stort sett disse prosessene vi tar som er optimale, men noen ganger på enkle små oppdrag så trengs det ikke.

**I2:** Men nå står det litt sånn beskrivelse i hvert av disse punktene der her. Så vis dere leser etterpå så står det hvertfall.....

**I1:** dette er jo litt av det vi har med..... Det er jo veldig mange tilbud i reklame bransjen imotsetning til før, oppdragene går ut på tilbud. Da får du aldri treffe kunden du skal da levere inne et så stort og tungt dokument som dette her. Gjerner med løsninger og har aldri truffet oppdragsgiver, du har bare fått begrenset med informasjon og briefing. Også teller brid 40% løsning 60% eller noe. Og teamets sammensetning så så mye. Det er ganske håra bud altså. Og vi legger inn masse timer i tanker og alt mulig. ikke i akkurat denne her da for den er generell og gjelder alt, men i alt annet da, av løsninger og sånt. også må vi sende det inn innen et viss tidspunkt.

**I2:** dette her blir levert i dag kl 12 må du vite.

**I1:** også får vi besked om vi er med eller ikke. Og det er jo en ganske rar prosess.

**I2:** Alle offentlige virker som er veldig mye, alle de direktorater, etater, universiteter det er altså så mye når man begynner og tenke etter hva som er offentlige virksomheter. Og alle må på sånn budrunde.

**M: så dere kommer opp med ideen da? og presenterer en ide for dem uten egentlig å ha møt dem?**

**I2:** ja og vi må skrive en strategi og vi må tenke hele tanke rekkene i alt det vi snakket om i ste. Du må forstå deres verden.

Du må skrive en oppgave beskrivelse på alt sammen på hvordan du vil møte de og hvordan du vil møte virksomheten.

**I1:** så det er ganske mange timer som går men.

**I2:** ja ja det krever.

**I1:** ja det er krevende og så skal alt levers i A4 med minnebrikke eller uten minne brikke, så man får liksom ikke laget noen kreativ innpakning på det heller. så det er litt.....

**I2:** og masse ekstra papirer også..

**I1:** ja attester, skatte attester og....

**M: wow, jeg skulle akkurat til å spørre om dere jobber tett mot kunden og om dere får mye tilbakemeldinger, men da får dere kanskje ikke det så ofte?**

**I1:** jo jo, når vi har fått kunden på et tilbud. Det er ikke bare tilbud vi holder på med heller, men det er ofte litt av prosessenfor å få kunder. Men når vi har kunden, og vi har jo mange kunder vi har hatt i mange år og. Da jobber vi veldig tett, da har vi jo møter.... Da går vi inn i den fasen hvor vi sitter på innsikten og utvikler et konsept eller forslag til et konsept. Og da møter vi kunden og diskuterer er det riktig, er dette riktig vei å gå. Kan dette stemme. Også går vi tilbake og jobber med løsninger også kommer vi tilbake med løsningen til kunden. Og sjekker at vi da er på riktig vei og de kan komme med innspill. Jeg synes det var litt for mye av den veien, hadde vært fint mer sånn. Også går vi tilbake og jobber litt til, så vi har mange møter og veldig tett oppfølging underveis.

**M: Hvem er det da som snakker med kunden? er det da alle i teamet eller er det prosjektleder.**

**I1:** det er som regel hele teamet som er med i møtene når det er sån underveis.

**I2:** På godkjenning, fakturering og slike ting så er det ofte prosjektleder, mens når det er mer på tekster og løsninger og faglige.... altså sånne overligende relasjoner som bare gjelder å følge opp ting eller det er gjort en undersøkelse og man tenker den må jeg få over for den må jeg lese ikke sant, da er det rådgiver.

**I1:** ja og når det er sån at når jeg skal skrive teksten og vi har landet prosjektet og løsningen er godkjent. Da kan jeg ha direkte kontakt alene med kunden på akkurat det for eksempel. Sender over tekster til godkjenning og tar tilbake meldinger

og sånn.

**I2:** det ligger også inni den mappen der fikk et skriv som heter "kvalitetskrings systemer". veldig formelt og veldig pent. Der er det litt sånn beskrivelse av litt rutiner rett og selt. Der er det beskrevet en del om hvilken møter om man har. Budsjettering, fakturering altså, det er et egent ark der som går på responstider og leveringstider og sånne ting som også er slik systemer som vi holder da. Sånn i forhold til samarbeidet med kunden. Og da er det den arbeidsgruppen, altså det kjerneteamet på fire som er ansvarlig for at alt gjennomføres i forhold til hver kunde. Så det skal aldri være tull på fremdrifter, det skal alltid leveres når det er lovet, med mindre det er noe som skjer som kunden er skyld i. Da må man gjøre skriftelig avtaler og gjøre dem oppmerksom på at om dere ønsker det hvet du kjære kunde så vil prosjektet forsyves. Eller vis du vil ha med de bildene så vil det påløpe flere kostnader og det kan gå ut over tiden. Ellers skal det holde. Fremdriften skal holde, busjette skal holde fakturaen skal være det samme. Vi skal levere.

**M: Pleier det å fungere? Får dere levert hver gang til tid?**

**I1 og 2:** Ja det gjør det.

**I2:** Prosjektlederene er helt rå på budsjettere de er veldig flinke til å sjekke på forhånd på hva den jobben inneholder og tid og jobb og sette opp budsjetter på det og får det godkjent før men starter selve jobben.

**I1:** da kommer de og spør meg "hvor mange timer tror du dere kommer til å bruke på den jobben?" ja kanskje 1 time og da svarer de alltid at de setter 2\*ler\*. Jeg tar alltid litt forsiktig i jeg hvet du, også blir det gjerne lett mer.

**M: Får kunden også komme med kreative bidrag når dere sitter og jobber?**

**Begge I:** ja jada.

**M: hvordan blir ideer tatt imot både av kunden men også fra teammedlemer?**

**I1:** Det er litt forskjellig fra hvordan ideen er.

**I2:** om den ikke er så god må vi prøve å forklare og fortelle hvorfor den ikke passer visjonen eller konseptet man er enige om at man skal lage løsninger på. At det spriker, da må man si det på en pen måte. At vi kanskje ikke anbefaler og gjøre det nå fordi det vil skape en forvirring i markedet så det vil splitte den hoved tanken vi er nødt til og være trofast mot. Og da forstår de jo gjerne det. Men det kan jo være møter man sitter i og man har en arbeidsøkt og work shop hvor ideer kan komme og vi sier sånn: nå kommer vi bare med alle eggene, samme hvem som egger det egget bare kom med det, sånn at det blir lagt.

**I1:** og da kan det være sån kjempe lurt.

**I2:** det kan være mange kreative kunder som kan være flinke. De må bare holde seg på stretegien.

**I1:** og da kan de plutselig komme på en helt genial idee. Utifra at du presenterer en løsning, men man har ikke tenkt helt hvordan det skal tas ut på det området der. Da sier ofte kunder, hva med å gjøre det sån da? Også er det en kjempe idee. Så det er jo bare kjempe kult.

**I2:** også blir man bare enda mer sammensveiset. fordi man lykkes sammen. og da kommer det igjenn, vi skal få kunden til å lykkes så er det det allerbeste for da føler de at de har bidrat også.

**I1:** det er jo det samme som når vi lagde den filmen for "voksene skaper vennskap". Manuset og alt var godkjent, også skulle vi finne musikk. Litt sånn fin musikk til den filmen og vi satt jo her på huset og lyttet tilørten låter og. Så sitter vi her og har møte, også så sier kunden jeg satt og hørte på radio samtidig som jeg leste igjennom manuset og der kom låten. Og det var jo bare lykke treff at han gjorde det. Det var da jr granprix vinneren fra forifjord som hadde en veldig fin låt. Så hørte vi på den og den passet helt perfekt til den filmen. Og da ble det henne. Og da ble han så stolt også for da følte han at han hadde bidratt og har levert litt der også.

**I2:** Såtenker jo han oi teamet godtok sangen min.

**I1:** og det er jo veldig morsomt. Også workshopen eller den presenatasjonen jeg hadde her om dagen for "anerkjenne samtaler i skolen". Det handler om hvordan skape gode relasjoner i skolehverdagen. Og da har vi presentert noen film ideer også var det en variant av disse film ideene var å gå enda dypere ned i samtalen. Da hadde jeg bare skrevet introen på hva som skjer, men for å kunne skrive denne filmen ferdig så må dere være med på å forfatte manuset. Fordi jeg er ikke lærer og jeg hvet overhode ikke hva læreren vil si utover hva jeg har foreslått. Så da hadde jeg skrevet: hva vil læreren si? Hva sier eleven? og hva gjør rektor? også sier kunden jeg synes jo det var en kjempe god idee og bare avslutte med de spørsmålene så kan folk tenke selv. Og det var jo en kjempe idee. Det hadde jo ikke jeg tenkt på.

**I2:** du var lurere enn du var klar over du.

**I1:** jeg hadde jo tenkt å skrive et sånt langt kjederlig manus men så kom kunden og sa det og det kunden kom med der hadde jeg jo ikke kommet på. Det var faktisk ganske fin.

**M: Du sa det med at alle i teamet må få legge egg og at alle ideer må komme. Er det noe spesielt dere gjør for å skape en sån kultur for at det er greit?**

**I2:** jeg tror det bare ligger sånn i ryggmargen. Altså når du jobber i et team i et reklamebyrå så er det sånn det er. Det er også viktig da å la unge få komme til, altså yngre team. At man lar de yngre team også kan få være med og synse, for de ser jo ofte ting fra en helt annen side igjen en det egentlig seniorteamet gjør. Så det er et eller annet på..... man skal få andre til å være flinke og da er det viktig og la andre slippe til.

**I1:** også kommer det egentlig helt naturlig når du setter deg ned for For når man setter seg ned for å kaste ball da. som er egenetlig det man gjør så.... så setter vi oss ned og tar en brifing og ser hva som kommer opp, eller om man har sittet hver for seg i forkant også begynner man et sted og sånn går det. det er nok en sån refleks som man blir ganske vant til etter hvert da.

**M: Hvem er det som setter rammene rundt et prosjekt. Da med tanke på kvalitet tid og ressurser?**

**I2:** det er jo rådgiver og prosjektleder.

**I1:** det er jo rådgiver som har ansvaret for det.

**I2:** er teamet med på disse avgjørelsene?

**I1:** nei vi kan ikke si at må skaffe en milion til.

**I2:** nei men det kan jo være ate dere plutselig kommer og sier at dere satt og jobbet med det, og da tenkte vi at det hadde jo vært helt fantastisk og gjøre det dere. Også kan man være veldig enig ide, og da be om å få et møte med kunden, der man sier hør her: vi har så lyst til å presentere dette i tillegg fordi vi synes det er så god idee. Skal vi se om vi kan greie å få det til. Og da kan kunden plutselig være kjempe begeistret for da kan det være at man kan benytte noen andre typer budsjetter eller man

kan vente med det til neste år. Eller så elsker de oss fordi vi er så engasjert i deres utfordringer. Så det kommer ofte det.

**I1:** ja det kommer ofte.

**I2:** ja da gjelder det og ta et lite møte for å ta med det også. Fordi da er det jo slik at man kjenner bassisen man kjenner visjonen og man hvet da at det henger på grep. Det er ikke noe man har funnet opp for å finne på noe det er jo reelt mulig å gjennomføre.

**I1:** ja og det kan være at man kommer på en helt annen kanal. At underveis i prosessen at det blir helt feil med denne greia på denne kanalen. Det må være mye bedre å lage et stønt på karl johan en å trykke i avis. Det må være mye bedre og bruke pengene på det som et ledd i prosessen og da kommer man ofte på den type ting.

**I2:** Jeg lurar på. det ligger i de papirene, kort om siste skrik står det. på side 2 er det en modell. enda en modell. Ja den forklarer egentlig litt hvordan vi jobber, det er selve arbeidsprosessen som vi snakket om i sted men det er... vi begynner å få kartlagt all den innsikten som vi snakket om også blir det laget en strategi. Om det er et konsept eller hva det er for noe men en strategi må ligge i bunnen. Så tar man den strategien, så tar man ut denne strategien kreativt, som ligger som ramme nr to der. Også blir den tatt ut enten i betalt kanaler som er sån tradisjonell reklame som tv, banner. Det kan være eide kanaler som er sånne som kunden selv har styring og call på. det kan være egne nettsider, messer, kurs, seminarer eller andre ting som er deres greie. Også er det de fortjenete, det er alle de sosiale mediene. Man kan være på face så mye man vil men er man drita kjedlig så er det ikke en kjeft som gidder å gå inn å like deg. du får kanskje 150, familien til de som jobber der liksom. Så da er det ikke noe vits. Samme er med twitter og instagram, alle snakker om disse kanalene men tenker ikke på at man faktisk må gjøre deg fortjent til det. Men man kan også bruke andre kanaler som videre linker deg inn til face sånn at det blir interisant. Også er det det som vi har kaldt sammarbeidspartnere og ting som man kan bygge opp når man teker litt utradisjonelt og ikke bare de vanlige kanalene. Så det gjør vi veldig ofte. Ser er det noen vi kan samarbeide med her. Er det noen sponsorer som vi kan dra inn slik at de vi skriver sponsorstrategier slik at det blir en vinn vinn situasjon for de. Er det helt andre sammarbeidspartnere vi kan finne til den kunden i forhold til det prosjektet som vi jobber med nå. Og da avspeiler det seg ofte veldig mange muligheter faktisk. Og det er man innmari flink på i siste skrik, og det fikk jeg litt sånn bakoversveis av når jeg begynte her. For det tenkes ikke så ofte i bakhode i andre byråer som det man gjør her.

**I1:** Det er også veldig interisant for kunden. Andre kanaler kan også være presse omtale. ja fordi om man da gjør et stønt på karl johan eller alle store byer så kan det gi presse og det er gratis. Så om man gjør en ting bare et sted kan det gi ganske stor omtale om du gjør det riktig da, og det kan spre seg i media.

**I2:** det er jo sånn det er å være rådgiver på redaktørielt innsalg, altså finne historier som er relevante og som er spesielle slik at avisene får lyst til å skrive om det. Som stemmer igjen med det man har lyst til å oppnå. Men det kan ikke virke som et salg, det må være redasjonelt og det er en helt annen måte å gjøre det på. Du er jo også veldig god på det.

**I1:** det er mange, veldig mange kanaler, men alle må ha utgangspunkt i den strategien som ligger i bunnen.

**M :Dere er så forberedt jeg blir så imponert.**

**I2:**Det står mere om filosofien bak det og bak siste skrik i den andre delen der.

**M: Vi har noen spørsmål rundt prosjektleder men nå er jo ikke dette prosjektleder heltånn som vi hadde tenkt det da.**

**I1:** nei hun er jo prosjektleder selv om hun heter rådgiver liksom.

**M: Ja så da spør vi jo egenlig deg nå da. Hvilken egenskaper ved lederen tror du er avgjørende for å få et vellykket prosjekt?**

**I2 :**ved en prosjektleder, eller en rådgiver..... Man bør, men det er ikke alltid man har tid til, men man bør komme med et nytt prosjekt eller en ny kunde og kunne fremstille dem som noe drit spenende og noe som gir oss en mulighet. Slik at det skal være litt lystbetont å gå på det. Ikke sånn å here gud skal vi jobbe med det dere der, nå har vi fått verdens kjedligste kunde. Nei vi sier jo ikke det. For meg må den kunne..... nei det er kult det, det er morsomt det..... du bør kunne, man bør få høre har du lyst til å være med på det, for jeg liker å spørre. Og ikke bare si det skal vi nå jobbe med. det er et eller annet med å få høre det spørsmålet tror jeg.

**I1:** det er jo det å legge forholdene tilrette for kreativitet også og det og coche.

**I2:**i en riktig hverdag bør man kunne koke ned stoffet til at det er en liten brifing. det er dette som er kjerne innsikten det er dette som vi må fokusere på. Man må jo gå igjennom alle punktene og sortere seg igjennom slik at teamet også vet hvorfor man har sortert som man har sortert. Slik at man har den samme bakgrunnen. Slik at man har den samme bakgrunnen. Så er det jo slik at man kunne være med litt i begynnelsen også jobber man litt alene også er man innom og ser om funker dette at man har møter igjenn med oppfølging. Så man må kanskje kunne si ikke den men den er super bra fortsett litt med den. Man må liksom kunne motivere. Og bygge videre på det

**I1:** guide.

**I2:** prøv den der, prøv å tenk utenfor den berømmelige boksen. Hva er det uten for boksen? Så det er litt sånnfra oppgave fra oppgave. For noen ganger går det bare av seg selv.

**M: tenker du at den måten du motiverer på eller guider på endrer seg i løpet av prosjektet?**

**I2:** det gjør det sikkert. Ja for når du ser at ting har begynt å lande og at det bare fungerer så da er det jo bare do it. Da er det jo bare at det skal løses og ferdig gjøres og sånt. Så da blir det bare innom og se og sånt.

**I1:** og ta de riktige telefonene i forhold til eentuelle sammarbeidspartnere som skal med og sånt. Da er det mer og være med på å legge tilrette for igjennomføringen.

**M: Hva gjør du med konflikter i teamet?**

**I2:** det er veldig vanskelig. Det er enklere om man bare jobber med et team. Vi forsøkte her på e jobb i vår som var en sån stor konkuranse. og da forsøkte vi egentlig og sette opp to team fordi man skulle få forskjellige tilnærminger og du skal prøve å motivere på det. Og så var det sån at et stort arbeidsmøte gikk veldig fint også skal man gå hvert til seg og jobbe igjenn. For så å samles og ha forskjellige til nærminger. Det gjør vi aldri igjen.

**I1:** nei det gjør vi aldri igjen. Det var ikke noe morsomt i det hele tatt. Og det var ingen som fikk noe eierskap heller.

**I2:** nei det ble en veldig vanskelig prosess.

**I1:** ingen skjønte hvam som skulle egentlig ha den bebyen eller jobben. Det var veldig vanskelig.

**I2:** det var veldig vannskelig fordi det var to senior team. Da må jeg to år tilbake liksom og byrået jeg var i før så var det jo mange flere team og de var kjempe svære mange av de, men så var det mange unge team også fordi det var en bra sted, så det var mange unge som ønsket og jobbe der. Og da tok man med de i senior team når det var store konkurranser og mange av dem var super flinke. Og noen av de er blandt de flinkeste nå. Men da var det de som var på seniorteamet som bestemte, slik at de unge de kunne ikke få lov til bestemme om det gikk mot å gå i flere retninger. Da var det de som var seniorer som var hovedansvarlig for slutt resultatet sammen med rådgiveren.

**I1:** og her var det jo to senior team.

**I2:** ja og da ble det feil. Feilen vi gjorde var at det ene teamet skulle vært det ansvarlige teamet. For da hadde det vært mye greiere og da kunne det andre senior teamet bare spilt inn. Altså det var ikke klart definerte roller.

**I2:** det går jo egentlig på det og fordele myndighet og ansvar og det at det er noen som har den myndigheten til å overstyre.

**M:** dere snakker om senior team og junior team. Er det sån dere organiserer dere i bransjen? at dere ikke blander?

**I2:** jo joda det kan man fint blande. jr team og senior team går helt fint og blande. Ja la oss si du skal inn i en konkurranse eller skal i gang med en ny kunde da er det det senior teamet som er det med hovedansvar og er kreative teamet og jr. teamet er med og jobber men de må jobbe sånn at de beviser at de selv kan bli senior team.

**I1:** ja ja her er det jo litt anderledes da fordi vi er jo en miks av seniorer og unge. og da blir jo de unge med der hvor det er naturlig.

**I2:** men her satte vi sammen to senior team, og det var det som var feilen for det var ikke fordelt akkurat. Så at da er det dere som har ansvaret for denne pitchen og dere bare hjelper til selv om dere er senior team. Så det var det som var feil.

**I1:** rett og slett ikke avklarte roller og da ble det rett og slett bare tull for da..... de jobbet og vi jobbet, og hvem er det som egentlig bestemmer her da. altså. Da ble det litt sånn Kirsti finn det ut da. \*ler\*

**I2:** ja så det ble veldig vanskelig og det ble vanskelig bare det å skjere det ene over det andre altså det er bra og det er ikke bra. Forstår dufor da var det litt forskjellige løsninger på hvilke kanaler også fikk man ikke det til og passe sammen. Så det var en læring.

**I1:** ja med en bratt læringskurve.

**I2:** never again.

**I1:** nei.

**I2:** det var nok det at det var litt for opptimistiske på at vi kunne samarbeide på kryss og tvers fordi det var en så kul konkurranse som vi gjerne ville vinne. Og derfor skulle sette på flere krefter. Men det var ikke noe vits å gjøre altså for da da da..... det var fordårlig plasing av myndighet. Det gjelder ikke bare som rådgiver for man kan ikke bare si den er fin og den er stygg for det kan du bare ikke. Det kan man bare ikke tillate seg det kan man bare ikke.

**M:** så du kan ikke bare skyte ned en idee eller besteme en retning da?

**I2:** Jo du kan det til en viss grad men det er et eller annet med å si til noen som holder på å jobbe at den synes jeg er super fin og den synes jeg er dårlig. Det er veldig vanskelig og gjøre. For det er masse små baybeer som blir født og blir jobbet ut. Så det blir en sånn eiendomsfølelse for alle sammen og du skal jo prøve å motivere og prøve å få dette til å lande. Så der.. men det er jo bare det å lære at det gjør man bare ikke.

**I1:** Resultatet var bare det at den kampanjen vi leverte spriket litt. Det så ut som om det var to forskjellige byråer som hadde gjort det. ja. og det var ikke noe lurt.

**I2:** Så fordeling av myndighet når man jobber i gruppe. På prosjekter at da når det er løpende jobbing så har man ansvar i forhold til den jobben man har. men når det er sån intensive prosjekter som konkurranser og sånt da må det være sån at du har ansvaret der og det teamet har det ansvaret. og Jeg som rådgiver har det ansvaret, men så får man trekke inn andre som....

**M:** denne myndigheten og de rollene er det noe som blir satt tidelig i prosessen eller?

**I2:** ja ja.

**I1:** ja det er kjempeviktig

**M:** også lurer vi litt på kommunikasjon, hvordan kommunikasjon foregår når dere arbeider?

**I1:** vi snakker sammen.

**M:** men type møter, har dere faste møter her inne som dere snakker sammen eller?

**I1:** nei det flyter litt over. Veldig mange av oss sitter oppe, stortsett de kreative da, og kirsti sitter nede men hun er stadig vekk oppe så det er jo fortløpende.

**I2:** ja, vi løper opp og ned. Og jeg kan gå inn til Stian eller erik og "duu, nå kom jeg på en ting". Assa.. men man kan i tillegg ha faste avtalte møter. Med at da skal vi gå gjennom det og det, med så imellom der så foregår jo alt..

**M:** så terskelen er veldig lav da, for å ta opp ting?

**I1:** mhm

**I2:** ja, terskelen er lav. Og hvis det er nye prosjekter, så er det jo ofte oppstartsmøteri den arbeidsgruppen som skal være med, og si at "nå skal jo jobbe med det og det". Og ehh det er en av utfordringene, "er det noen av dere som har noe erfaring med det fra før av?" er det noen ikke har jobbet med det? Kjenner til det? Og at vi kan prøve med en flip-over på veggen her liksom, "hva slags person er la oss si, de bilen da, iforhold til andre biler, hvis det er e bil vi skal jobbe med? Hva slags person en KIA?"

**I1:** mhm.

**I2:** hva slags person er kia? Prøve å se KIA som en person. Hvordan er alle de andre som vi skal konkurrere med, prøve å kategorisere dem . europeiske biler mot asiatiske biler. Ja, altså at man prøver å sparre litt. Komme med litt sånn tanker rundet det, som en liten start. Også kan Ina som sitter der ute, som på en måte også er journalist og flink til å gjøre research , hun kan begynne også lete etter mye info. og så begynner all den derre sorteringen som vi snakket om tidligere. Men det er et oppstartsmøte slik at alle...

**I1:** ja oppstartsmøte...

**I2:** slik at alle er i gang, og så avtaler man arbeidsmøter fortløpende, med utgangspunkt i når man skal levere noe.

**I1:** men imellom der så er det løpende kommunikasjon.

**I2:** både sånn direkte, og på mail.

**I1:** JA!

**M:** gjelder det også kundene eller? Sånn at det er ikke noe problem for dere å ta en telefon?

**I2:** Ja, det er lov å ringe, hvis det er sånn konkurranse at det er lov til å ringe. Hvis det er en fast kunde, da kan man jo bare ringe hele tiden liksom.

**I1:** ja, da ringer vi å spørre hvis det er noe vi lurte på eller.. atte, sitter de på noe undersøkelser om det eller det.. ja, hva det nå måtte være. ja, da så gjør vi det da.

**I2:** ja, og en konkurranse husker jeg vi vant, og da ringte jeg jo til han som ble kunden, og spurte om jeg kunne få lov til å ringe og intervjuet veldig mange av kundene hans som hadde vært der. Og noen av de som han veldig gjerne ville ha som kunder, for å finne ut av hva de liker, ikke liker, hvorfor de ikke er kunder osv osv.. og jeg ringte og jeg ringte. Og jeg brukte mye tid på det. \*ler\* Men når du da kommer og skal presentere og har all den innsikten om utsagn som kunder av gjort uten at jeg refererte til hvem det var, da hadde jo jeg makten.

**I1:** ja, det var smart. **M:** merker du at kommunikasjonen endre seg i løpet av et prosjekt. Er det forskjellig fra start til slutt?

**I1:** jahh... det blir vel mer konkret og praktisk mot slutten liksom. Mer åpen og løs og undrene i begynnelsen. Fra undrende til praktisk egentlig.

**I2:** ja, fra der ute hvor mange til foregår, så skal man prøve å snøre det sammen. Fordi at "ok, så gjør man det, og sånn og sånn og sånn. Og vi tar med det videre. Vi lager løsninger der og der i de og de kanalene.. og da blir det mer sånn praktisk, frem til presnetasjonen. Og være litt kritiske ift hverandre, og tekniske til presentasjonen. Da er det praktisk.

**I1:** og tilslutt litt stressa.. \*ler\* det blir sånn "ååh, det er møte i morgen kl.10. eeeer alt klart!? Søren, nå streika printeren, vi kommer aldri til å bli ferdig, åååh". Det kan være ganske heftig av og til.

**I2:** Ja, det er det. Det er ganske mye stress. Det må man på en måte tåle for å jobbe her.

**M:** tror du at det er viktig at de som jobber i teamene er trygge på hverandre?

**I1:** ja.

**M:** Ja?

**I1:** ja, det blir jo litt som vi sa tidligere. Som vi snakket om. Du må liksom ha tillitt og stole på hverandre. Og det skal være litt sånn...

**I2:** ja, og da må man ha den der følelsen innad i teamet at det er litt sånn "en for alle og alle for en". Det blir litt sånn "dette skal vi levere sammen".

**M:** gjør dere noen ting for å bygge dette opp? Har dere noen spesielle aktiviteter som dere gjør for å bygge dere opp en sånn lagånd? Kommer den av seg selv?

**I2:** det blir litt sånn...

**I1:** ja, det blir litt sånn. Men vi har jo selvfølgelig fester og den type ting som alle andre har også. Ehhh.. vi gjør jo ting sosialt. Men ikke noe såne spesielle ting, ikke noe såne spesielle grep liksom. Det har med kjemi å gjøre tror jeg, like hverandre. Like hverandre og stole på hverandre. Og trives i hverandres selskap. Såå.

**I2:** ja, og noen ganger kan man jo gå andre steder og sette seg å jobbe... men det er sjeldent tid til egentlig. Men om sommeren kan man jo sette seg ut i haven rett og slett.

**I1:** ja, det gjør vi jo.

**I2:** og det gjør man jo ofte. Og kan sitte der litt og jobbe litt, og prate om ting, og løsninger.

**I1:** noen går på cafe og jobber. Altså for å få litt sånn....

**I2:** ...avbrekk.

**I1:** ja, avbrekk.

**I2:** ja, for det er jo ikke alltid her at ideene kommer. Det kan være at du skvetter opp en morgen og tenker "ahhh, der satt den". Eller man sitter og gjør noe helt annet; sitter med venner og spiser mat og tenker "aaaah, akkurat, det han sa det, ja, der satt n.

**I1:** ja, det må man notere. Eller sånn som man har drømt om natten, og tenker "gud jeg bør skrive det ned", men så "jeg kommer sikkert til å huske det tenker jeg", men så har jeg glemt det neste dag. \*ler\*.

**I2:** så det er sånn når du holder på med kreative prosesser, eller slike ting.. så tikker og går det hele tiden.

**I1:** ja, \*ler\* , det gjør det.

**M:** hvordan vet gruppe medlemmene, eller team medlemmene hva som forventes av dem når dere jobber? Er det noe forventningsavklaring før dere starter med en prosjekt?

**I1:** nei, ikke akkurat. Ikke annet enn at det er litt sånn tid og budsjett hensyn, altså... det var en periode der vi hadde sånn A og B prosjekter. Og A prosjektene skulle man strekke seg veldig langt. Og B prosjektene var sånn "just do it". Men...

**I2:** men det er ett eller annet.... Det ligger også litt i ryggmargen.

**I1:** ja, det gjør det.

**I2:** for altså, skal man være ett av de beste byråene, eller kommunikasjonsbyråene i Norge så er du plukka nødt til å levere.

**I1:** så må du prøve å strekke deg.

**I2:** ja, du kan ikke bare ... du må strekke deg, du må prøve litt hardere. Du måååå være en posjon ambesiøs.

**M:** så det er noe akkle i teamet vet?

**I1:** ja, det ligger i rygggraden. Ja, du har lyst til å levere fra deg en fin jobb. Samma hvor stramt budsjettet er, så vil du gjøre det fineste du kan... selv om du bruker litt mer tid enn prosjektlederen har sagt at du kan bruke, og får litt kjeft for det "ååh, bruket du såå mange timer på det?" "jaa, men jeg ville jo at det skulle bli fint". Ja, \*ler\* , det er litt sånn da. \*

**I2:** ja, det er litt sånn yrkesstolthet. Og kanskje litt instinkt. Og man vil jo gjerne vinne, spesielt hvis det er kunder. Men man vil også vinne aksept fra kundene. Man vil føle at man er flink. Og vi er som små barn, vi blir så lykkelige når vi får litt ros og litt skryt.

**I1:** beste vi vet er skryt \*alle ler\*

**I2:** vi elsker å gå på scenen mens andre klapper \*alle ler igjen\* Men jeg m'å bare si, jeg føler meg litt som sånn mor for kreative team, og når jeg ser at de har fått det til og de og de har vunnet det og det, og nå er det mange av de unge som jobbet

i DDB som jeg var i før, de er nå andre steder, og de vinner masse, og jeg føler litt som sånn mor som ser på barna mine.

\*ler\* ja, så det er litt det. Veldig morsomt å se andre lykkes.

**M: dere har jo sagt litt om at dere setter jo ikke sammen nye team hver gang, og alle kjenner hverandre, jobber litt sånn i faste team. Men vi har sett litt på sånne Ice-breaker metoder for når man setter sammen nye team, bruker dere det allikevel, selv om dere kjenner hverandre? Type, når dere begynner på et prosjekt, hva gjør dere akkurat når teamet kommer sammen?**

**I1:** ja, sånn ja.. ja det kan jo variere. For vi har ikke type faste team sånn, men alle kjenner hverandre. Men så bringer vi inn, type for eksempel en ressisjør. Og det er ikke alltid vi kjenner de så godt.. og da er det egentlig å sette seg ned og drikke kaffe og skravle altså.

**I2:** ..småprate litt.

**I1:** smalltalk liksom, før du kommer til poenget. Altså, føle litt på hverandre.

**M: ja...**

**I1:** men vi har ikke noe metode for det.

**I2:** men det er kanskje litt på om man er åpen som person...

**I1:** ..ja..

**I2:** at ikke du skal sitte der med sånn steinansikt, og være viktig. For nå har du jo da trukket inn noen andre fordi at de kan noe bedre enn deg da, det er ikke det du kan best. Den personen er faktisk flinkere enn deg på. Så du må være lyttende og åpen, ift andre mennesker når man skal jobbe i team.

**M: tenker at effektiviteten og produktiviteten i teamet endres i løpet av et prosjekt? Når når man optimal arbeidsfase, eller når jobber dere best?**

**I1:** det er vel kanskje når man har greid å knekke den derre nøtta.

**I2:** Ja, den derre "hva er det egentlig vi skal ut å snakke om?".

**I1:** det kan være en trang....

**I2:** finne ut av det er det derre vi skal ut å snakke om og kommunisere om..

**I1:** det kan være en trang fødsel frem til det. Og plutselig...

**I2:**... får du sånn "EUREKA".

**I1:** jaa.. og da vet du hvor du skal. Og da haster det å komme frem, og da blir vi jo veldig effektive. Og da er det kjempe morsomt. Så du kan gå og liksom stange hue i veggen og gå å lure på og prøve å knekke den koden, og man får det liksom ikke til. Og da blir det litt sånn at du tenker på det hele tiden, men du er ikke så veldig effektiv da. Men når den sitter der.. ja da altså...

**M:er det litt når alle ser samme mål? På en måte..**

**I1:** ...alle ser hvor vi skal. Alle har knekket... alle har funnet av... alle har jo. Vi skal bygge på konseptet, eller hva var det? Hva var det kirsti?

**I2:** ja.. "alle har noe stort i seg".

**I1:** ja, den hakke jeg jobbet med da. „men når du finner den ”jaaa”, selvfølgelig, og da gjør vi det sånn der i sosiale medier, så lager vi en app sånn-.... Da gjør vi det sånn på stands.. det er liksom den lille nøkkelen som gjør at alt løsner. Når du finner den setninge, eller den strategien.... Det er sånn som med ”dagen er ikke helt den samme uten VG” og ... det er å finne den plattformen, da går alt veldig lett, og morsomt.

**I2:** Det er det å finne konseptene.. det å finne den innsikten. Men det er ikke lett altså. Det å forstå menneskene, å forstå markedet, som gjør a du begynner å se hva konseptet.....

Vedlegg nr. 10

## Kodeskjema – Storm (prosjektleder)

Struktur og	Rammer normer	Roller og kompetanse	kommunikasjon	Tillit og	ledelse
-------------	---------------	----------------------	---------------	-----------	---------

myndighet	og kontekst			relasjoner	
<p>M: holdt jeg på å si hvordan skulle man ellers gjort det lissom</p> <p>T: altså noen ser bare konflikter ved det og andre ser</p> <p>M: Avbryter</p> <p>Når det blir dårlig stemning. Så går en del av energien til å håndtere det. Du vil jo, jeg tror det har innvirkning, fordi man får ikke den energien man skulle ønske og det overskuddet, og man jobber ikke gratis den søndagen.(også orange)</p> <p>Faglig eller annet: det vil jo alltid være det sosiale og kjemi også. Vi ansetter vel ingen uten å snakke med personene(også orange). Vi kaller inn på intervju. Det er klart du føler hva slags forhold du får til personen under intervjuet. Særlig hvis du kaller inn flere, og det er flere du tror er like gode. Da spiller det sosiale en klar rolle. Det er noe som, om ikke ødelegge prosjektet,</p>	<p>Ansatt som: Det første som skjer er at vi får et manus og da er det jeg som supervisor som får manuset leser manuset og hjelper regi og foto å avdekke hva som er effektene. Hvordan vi skal gjøre det og hva det vil koste. Dette er en preproduksjonsfase. Også da budsjettering, men også hvordan dette best og billigst kan gjøres på opptak. Også er jeg med på opptak. Både for å passe på at vi får de dataene vi trenger, det er en del oppmålinger og da kamera og data og masse sånn styr. Men også for å passe på at vi filmer det vi har tenkt, og at det de filmer er sånn at vi kan bruke det. Pluss at det faktisk også er å holde regi i hånda og si at dett går bra, av og til er det mesteparten av jobben liksom.</p> <p>Arb. Oppg. Ikke prosjektbasert: Du har jo ting som går litt utenom prosjekter som egentlig er en del av prosjekter, som går på det å evaluere prosjekter og planlegge ressurser fremover.</p>	<p>Supervisor: Som betyr at, vi er to stykker som har den tittelen og vi har litt sånn forskjellige roller i forskjellige faser av prosjektene.</p> <p>i de jobbene vi gjør er vi avhengige av at mange mennesker jobber sammen (dunker i bordet) vi har tre fire frem nokså distinkte roller eller fagfunksjoner. Så alle må levere noe for at prosjektet skal bli ferdig. Altså de enkleste prosjektene(også orange) er bestående av en person. Vi har noen av dem. Kanskje små reklamefilmer og slik, men når vi snakker om disse store filmene som Kontiki og halvbroren er det altså en fire frem fagfunksjoner så en av dem kan ikke gjøre det andre så godt, så du må rett og slett ha disse menneskene til å jobbe sammen for at de skal kunne levere det de skal.(også orange)</p> <p>Det er nesten det samme teamet ved alle prosjekter hele tida(BLÅ, RØD OG ORANGE).</p> <p>Det er sånn hos oss at alle prosjektene har en supervisor som er enten meg eller X som er den andre in house hos oss. Der produsenten er på en måte ansvarlig for det forretningsmessige. Selv om det er sånn at når vi begynner på et prosjekt gjør jeg prosjekt design, det er bare nesten riktig, jeg gjør estimat på hvor lang tid jobben vil ta.</p>	<p>Kunden er avgjørende: Og er også såpass pragmatisk at det var ikke akkurat helt det jeg mente men klokka har blitt så mye, og det har blitt så sent at dette fungerer. Det er en fin kunde. Mens vi kjører et reklameprosjekt nå hvor regissøren ikke egentlig vet hva han vil ha, og pirker på. Heeelt sånn: begynn igjen, og gjør det om igjen og ikke det. Jeg vet ikke helt jeg. Ikke sant, og det går jo dårlig. Da går man over tida og det er helt håpløst.</p> <p>Rekruttering og avgjørende: Også det at personen kan kommunisere, kommunisere med resten av teamet</p> <p>Vi er naturligvis avhengig av å kunne kommunisere med denne personen,</p> <p>T: men det er viktig at de jobber samtidig?</p> <p>M: ja de ville ikke fungert noe særlig uten. De må være her så mye som mulig på likt. Særlig for kommunikasjonen sin del. Man kan jo ringe og maile osv. Men det er mye lettere å bare gå bort og prate. Mer fysisk.</p> <p>Møtene med kunder, deltakelse: det varierer litt, vi har noen forskjellige typer prosjekter. det vi helst gjør ved fine store prosjekter som halvbroren for eksempel så har vi veldig tett kontakt med kunden, regissøren og til dels fotografen. Dette går</p>	<p>Prosjektbasert jobbing: Så alle må levere noe for at prosjektet skal bli ferdig(også rød). Altså de enkleste prosjektene er bestående av en person. Vi har noen av dem. Kanskje små reklamefilmer og slik, men når vi snakker om disse store filmene som Kontiki og halvbroren er det altså en fire frem fagfunksjoner så en av dem kan ikke gjøre det andre så godt, så du må rett og slett ha disse menneskene til å jobbe sammen for at de skal kunne levere det de skal.(også rød)</p> <p>Det er nesten det samme teamet ved alle prosjekter hele tida(BLÅ, RØD OG ORANGE).</p> <p>Når det blir dårlig stemning. Så går en del av energien til å håndtere det. Du vil jo, jeg tror det har innvirkning, fordi man får ikke den energien man skulle ønske og det overskuddet, og man jobber</p>	<p>M: jeg er ansatt som special effect supervisor</p> <p>Vi har også en person som studio manager som sitter på ressurser poolen.</p> <p>Og så tror jeg på den norske greia at du ikke skal stå her oppe og rope til dem. Prosjektledelse er litt som å oppdra unger. Det er noen likheter. Det er litt sånn selv om du snakker til voksene mennesker så må du gi ros og tilbakemeldinger. Du må gjøre litt sånn og. Det å behandle mennesker er nok veldig viktig. Så det er en faktor. Jeg tror nok også det å vise at du kan det du skal. Du må oppnå respekt faglig(også rødt). At du viser at du har rett til å være prosjektleder en. Du vet hva det er snakk om, du skjønner hva det dreier seg om. Du kan det du skal liksom. Så både den faglige greia, men også</p>

<p><i>lage prosjektet verre. Om du har en person som ikke samarbeider. (også orange)</i></p> <p>Jeg vet ikke om kommunikasjonen internt endrer seg med tiden, men stemningen endrer seg så klart.</p>	<p>Usikker på om det har så veldig mye med teamene å gjøre. Det er nesten det samme teamet ved alle prosjekter hele tida (BLÅ, RØD OG ORANGE).</p> <p>Det som for oss er den store forskjellen er vel kanskje kunden (ler litt). Ehm, ja jo det er flere ting, kunden er en stor del. For eksempel på halv broren jobba vi med per Olav Sørensen. Som var regissør på halvbroren som er en veldig likandes kar, og som vet hva han vil.</p> <p>(viser med henda at vi er på lik linje i Norge men at der så er de på ulikt nivå) i Norge så er vi flatere, mer kanskje basert på diskusjon og demokrati på godt og vondt. I større grad enn disse utenlandske supervisorene har vært vandt til. Der har det vært mer sånn: jeg sier hva du skal gjøre og du holder kjeft og gjør jobben din. På den måten har du merket kulturforskjeller og stemningen har blitt dårlig av den grunn.</p> <p>Sette sammen team: Sånn at det blir jo jeg kommer med ønsker, også andre med sine ønsker, også må</p>	<p>Estimat på hvor mye ressurser det vil kreve å gjøre den jobbe, også gir jeg det til våre produsenter som setter en pris på dette. Den delen koblet til penger da.</p> <p>produsenten er ansvarlig for alt som har med penger å gjøre, alt som har med kontrakter og den type ting, også har vi da supervisoren som har ansvaret for gjennomføringen og alt det tekniske, og at gjøre kunden fornøyd sånn sett. Og det er klart at det er forskjell på både produsent og supervisor kan gjøre et prosjekt bra og dårlig tror jeg på forskjellige måter.</p> <p>Og vi har jo flere prosjekter gående samtidig. Og da er det sånn at når jeg har et prosjekt, eller skal starte det og vet hvor mye ressurser som kreves og sånne ting så går jeg til han også må han legge kabalen om hvem som sjal jobbe hvor og på hvilke prosjekter til hvilken tid</p> <p>Rutiner ved nyansettelse: <i>hva vi forventer at du gjør og hvordan skal du jobbe med ting. så det er ikke noe nedskrevne rutiner men det har vel blitt en standard måte å gjøre det på. (også blå)</i></p> <p>Avgjørelser underveis: endringer på kvaliteten er på en måte meg som supervisor, for jeg er ansvarlig for at det vi leverer er bra nok. Så det er meg men i prinsippet begrenset av produsenten når</p>	<p><i>litt i faser naturligvis, før opptak så har vi kanskje en tett fase der vi planlegger og har mye møter med det. Men når vi kommer i gang med selve jobbingen så er vi på sånne prosjekter regissøren inne her en til to dager i uka. Sånn vi jobber sitter det folk oppe og jobber på spesifikke shots i filmen, og da møtes vi her hver dag i møter hvor vi går igjennom det vi gjorde i går. Går igjennom hva gjorde du i går dette er ditt shot, sånn ser det ut. Også sier jeg hva med å endre på det der, eller kanskje det godkjennes. En til to ganger i uka, så får vi regissøren inn hvor vi går igjennom ukas jobb, og det vi har gjort. Så får vi regissøren til å kommentere. Og vanligvis da er det jeg og produsenten vår, ikke hele teamet. (også rød)</i></p> <p>likt for små pro? <i>vi kan ha prosjekter med bare meg og en til for eksempel, og da tar jeg ofte med meg han kanskje fordi det er noe med førstehåndskommunikasjon og liksom (også rød).</i></p> <p>Uten at det går igjennom meg har en verdi. det har også hendt, vi hadde et prosjekt for riksteatret i vinter hvor vi hadde et møte med kunden som oppstart og ellers så gikk all kommunikasjon på mail, og jeg har ikke sett mennesket etterpå.</p> <p>(ang kreative bidrag) ja da kommer de til</p>	<p><i>ikke gratis den søndagen. (også å blå)</i></p> <p>Ansetter: <i>det vil jo alltid være det sosiale og kjemi også. Vi ansetter vel ingen uten å snakke med personene (også å blå)</i> Vi kaller inn på intervju. Det er klart du føler hva slags forhold du får til personen under intervjuet. Særlig hvis du kaller inn flere, og det er flere du tror er like gode. Da spiller det sosiale en klar rolle. Det er noe som, om ikke ødelegge prosjektet, lage prosjektet verre. Om du har en person som ikke samarbeider. (også blå)</p> <p>avgjørende for personen: Også det at personen kan kommunisere, kommunisere med resten av teamet og bli en del av det.</p> <p>Vi har gjerne faktisk på intervjuet brukt å leie personen rundt for å hilse, og møte folkene som jobber her. Vi er naturligvis avhengig av å kunne kommunisere med denne</p>	<p>sånn menneskelig greie med å kommunisere med dem, og få vite hva de vil. (også rosa)</p> <p>Da jeg var på Ericsson gikk jeg et lederkurs der som bla snakket om forskjellen på sjef og leder. Hvis du kan definere en forskjell på det da. der du definerer sjef som en sånn gammeldags sjef som står å pisker eller dytter folk foran seg, isteden for en leder som får folk til å følge etter seg liksom. Så det handler om oppdragelse. Litt sånn foreldre rollen i prosjektet. Så jeg tror den biten også er veldig viktig.</p> <p>Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over.</p>
---	---	---	--	---	---



	<p>de fordele dette ut ifra denne poolen med ressurser som vi faktisk har.</p> <p>rutiner ved nyansettelser: Når er vi jo velig små, og det er ikke så veldig mange som jobber her</p> <p>Og når de da faktisk begynner, blir det nok en ny runde tenker jeg. Så er det da ofte Fredrik, studio manager, som setter seg ned og går igjennom en del rutiner som da er typisk timeføring, og en del praktiske ting da. og også da en supervisor som går igjennom hvordan vi praktisk gjør de tekniske tinga, hva vi forventer at du gjør og hvordan skal du jobbe med ting. så det er ikke noe nedskrevne rutiner men det har vel blitt en standard måte å gjøre det på. (også rød)</p> <p>Lett å finne plassen sin? Vi er jo små. Også har vi ikke celle kontorer. Vi sitter jo ikke en og en. Det er jo helt åpent.</p> <p>Obligatorisk? kjerne tid 10-16. Det er jo litt forskjell på når de kommer og går. Noen kommer 8 noen kommer 10. For en del år siden</p>	<p>det gjelder økonomi og tid? Det er produsentens ansvar. Særlig det med økonomien. Men i praksis så er det sånn at jeg vet jo hav det handler om så jeg vet når jeg må si stopp og nei, og ja, og det har vi ikke tid til vi har gått over budsjett osv</p> <p>Kontakt med kunden, alle med? <i>det varierer litt, vi har noen forskjellige typer prosjekter. det vi helst gjør ved fine store prosjekter som halvbroren for eksempel så har vi veldig tett kontakt med kunden, regissøren og til dels fotografen. Dette går litt i faser naturligvis, før opptak så har vi kanskje en tett fase der vi planlegger og har mye møter med det. Men når vi kommer i gang med selve jobbingen så er vi på sånne prosjekter regissøren inne her en til to dager i uka. Sånn vi jobber sitter det folk oppe og jobber på spesifikke shots i filmen, og da møtes vi her hver dag i møter hvor vi går igjennom det vi gjorde i går. Går igjennom hva gjorde du i går dette er ditt shot, sånn ser det ut. Også sier jeg hva med å endre på det der, eller kanskje det godkjennes. En til to ganger i uka, så får vi regissøren inn hvor vi går igjennom ukas jobb, og det vi har gjort. Så får vi regissøren til å kommentere. Og vanligvis da er det jeg og produsenten vår, ikke hele teamet. (også rosa)</i></p>	<p><i>meg i utgangspunktet. (også rød)</i></p> <p>regissør og kreative bidrag: Sånn at han må på en måte kommunisere til oss eller til meg hva han ønsker, noe som ofte kan være det vanskeligste ved et prosjekt. Det å finne ut hva regissøren egentlig vil, ofte fordi han ikke vet det sjæl.</p> <p>Det er faktisk et kommunikasjons problem begrensning som jeg ofte sier litt på spør men også litt som sannhet som er at begynnelsen av et prosjekt må du nesten lage ett eller annet å vise regissøren og det er nesten det samme hva det er. Bare han kan ha noe å se på å begynne å snakke om noe visuelt. Nesten det samme hva det er fordi da kan han si nei det er i hvert fall ikke sånn fordi den er jo blå.</p> <p>T: i storm, hva karakteriserer en god prosjektleder? Hvilke kvaliteter? M: ja si det, det er nok god kommunikasjon er viktig, at du kan kommunisere til teamet hva de skal.</p> <p>God prosjektleder: <i>men også sånn menneskelig greie med å kommunisere med dem, og få vite hva de vil. (også grønn)</i></p> <p>merker du at kommunikasjonen endrer seg i løpet av prosjektet? Sånn både i internt men også med kunden? M: det komme helt an på. Det er ikke noe fast. Men altså hvis</p>	<p>personen, men denne personen er jo også opptatt av å vite hvordan de som jobber her er..</p> <p>Så du blir jo en integrert del av helheten ganske fort. Du sitter veldig nærme. Du har tette naboer</p> <p>T: mye teori står det mye om trygghet i gruppen tror du det er der... M: Avbryter: ja det er det det handler om veldig mye. Skape den tryggheten. Det er alltid mye turbulens i et prosjekt. Spesielt i forhold til kunder T: mellom kunder og gruppen? M: kunden og prosjektet. Ting går ofte ikke helt like bra som man ønsker og da tror jeg også det er litt viktig å være veldig obs på hvor mye av det som skal over til prosjektet. Hvis det er noe som virkelig går inn på en deltaker, eller nå må vi faktisk stoppe for nå er vi på helt gal vei så må de jo få vite det. Men jeg tror det er litt viktig for</p>	<p><i>Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like (BLÅ, RØD, ORANGE, ROSA, GRØNN)</i></p>
--	--	---	---	---	--

	<p>så hadde vi ikke det og sa var det særlig en som brukte å komme da jeg dro. Men ja nå har vi en kjerne tid. Og folk kommer da mellom 8 og 10. Det er jo sånn at de jobbes ganske lenge her av og til. Ås det jobbes nok en del utover kvelden.</p> <p>T: men det er viktig at de jobber samtidig? M: ja de ville ikke fungert noe særlig uten. De må være her så mye som mulig på likt.</p> <p>Kreative bidrag: Vi prøver å være kreative. Det er i utgangspunktet kunden og regissøren som bestemmer hvordan ting skal se ut, så det må i utgangspunktet komme fra han fordi det er hans visjon og hans ide vi prøver å lage.</p> <p>Ang kreative bidrag: Og da gjerne sprer det til de andre i gruppa. Det er da ikke noe som skal innom meg for godkjenning eller noe sånt. Hvis de finner ut at det er måten å gjøre ting på, så er det måten å gjøre ting på.</p> <p>Ledelse: Og så tror jeg på den norske greia at du ikke skal stå her oppe og rope til dem.</p>	<p>Kostbart: Så derfor er det som oftest supervisor og produsent som har møte med regissør. Hvis det er noe spesifikt som regissøren lurer på eller vil snakke om kan det hende vi tar ned et team medlem. Men stort sett er det jeg som formidler videre det som har blitt sagt</p> <p><i>vi kan ha prosjekter med bare meg og en til for eksempel, og da tar jeg ofte med meg han kanskje fordi det er noe med førstehåndskommunikasjon og liksom</i></p> <p><i>(ang kreative bidrag) ja da kommer de til meg i utgangspunktet.(også rosa)</i></p> <p>Men det kommer litt an på hvilke mennesker i teamet vi snakker om. Vi har jo det som kalles art Department, som har som jobb og komme med kreative forslag ved at de tegner skisser og konsepttegninger og prøver å vise muligheter og ideer for regissøren hvis regissøren ikke helt vet hva han vil.</p> <p>Eller asså begynne å sette ord på noe. Og da har vi altså art Department som har som oppgave å komme med sånne forslag, tegninger og nøste seg inn på hva regissøren egentlig mener. Det kreative kommer altså ofte derfra.</p> <p>Ang. Kreative bidrag: det er ønskelig. Kommer litt an på hva</p>	<p>prosjektet begynner å gå dårlig så er god kommunikasjon vanskelig kanskje? En større utfordring? Vi har et prosjekt pågående nå, som er litt vanskelig. Hvor vi føler at kunden er litt vanskelig. Og det er også en kunde som ikke er helt hva skal man si, diplomatisk i språkbruken. Mangelen på diplomati har jo begynt å komme når ting har begynt å skjære seg litt, og kommunikasjonen mellom oss og kunden endrer seg derfor fra starten av prosjektet. Jeg vet ikke om kommunikasjonen internt endrer seg med tiden, men stemningen endrer seg så klart. (også blå og orange)</p> <p>Internt i prosjektet. Så man blir jo litt sånn oppgitt, og det er ikke så stas lengre liksom. Så det går jo hele tiden på hvordan man kommuniserer og jobber sammen.(også Orange)</p> <p>T: hva mener du ligger til grunn for et godt samarbeid i en gruppe? M: kommunikasjon. Det er jo det. Det er det som er samarbeidet egentlig. Det er kanskje det viktigste. Trygghet som vi har snakket om allerede. Det er det viktigste tror jeg</p> <p>Tilrettelegge for team: M: ja jeg håper det. Vi har jo noen systemer, blant annet systemoppfølgings verktøy som vi bruker</p> <p><i>Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke</i></p>	<p>tryggheten i gruppen å filtrere informasjonen som går videre ned også. Trygghet ja!</p> <p>Endret kommunikasjonen? <i>Jeg vet ikke om kommunikasjonen internt endrer seg med tiden, men stemningen endrer seg så klart.(rosa og blå også)</i></p> <p>Internt i prosjektet. Så man blir jo litt sånn oppgitt, og det er ikke så stas lengre liksom. Så det går jo hele tiden på hvordan man kommuniserer og jobber sammen.(også rosa)</p> <p>(bygge opp tillit) nei ikke bevisst tror jeg, ikke noe sånt spesielt. Kanskje fordi det bare fungerer. Vi er igjen så få, og de fleste har jobbet sammen lenge og er derfor trygge på hverandre som det er. Også har vi jo hemsedalturer og fredagspils som er med på å knytte dem sammen,</p> <p>Vi har enkelt</p>	
--	--	---	---	--	--

	<p>Bygge opp tillit: men jeg vet ikke om det kanskje er større problem hos større bedrifter og større team kanskje?</p> <p>Blikjent leker: M: igjen har vi ikke noe av dette fordi vi er så få.</p> <p>Presterer ulikt med ulike mennesker: jeg kan egentlig ikke si så mye om det heller, igjen fordi vi er så få og det er de sammen teamene på veldig mange prosjekter, så jeg tror ikke det er noe tema egentlig.</p> <p>Sette sammen team: Men vi tenker jo ikke i de banene i det hele tatt. Men det kunne vært morsomt å begynt å gjøre det kanskje og se hvordan det påvirket.</p> <p>Beskjeder kjapt nok: underveis. Der hvert medlem har sin oversikt over hvilke oppgaver har jeg i dag, hvilke shot skal jeg jobbe på. Der finnes det kommentar felt. Og når vi sitter her og har disse møtene blir disse beskjedene og endringene lagt inn og kommer deretter direkte til personen som skal gjøre disse endringene. Vi har verktøy som hjelper oss med det</p>	<p>det er for noe. De som sitter å gjør (KOMPUSSE TING? NOE JEG TROR JAN GJØR SOM JEG IKKE HØRER HVA HAN SIER? han sier i hvert fall noe som du kanskje vet noe om) som går ut på å sette sammen forskjellige ting for å lage et ferdig bilde, det hender ofte at de folka der kommer opp med løsninger. Det er jo fordi det er de som er gode på det, derfor gjør de det</p> <p>Så har vi jo de større sakene som kanskje handler mer om prosesser, hvilke prosesser vi bruker, vi har en person her oppe Daniel, som sitter og lager verktøy og Tools hele tiden. Og det er spm. som dreier seg om flere undergrupper og kanskje hele firmaet så det er jo gjerne ting som vi setter oss ned en liten gruppe og snakker om hvordan skal vi gjøre det, hvilke verktøy trenger vi, hvordan videreutvikle dette</p> <p>God leder: <i>Jeg tror nok også det å vise at du kan det du skal. Du må oppnå respekt faglig.(også grønn)</i></p> <p>Klare forventninger? M: ja det tror jeg, igjen fordi vi er så diiiiiid repeat: få. Og det er på en måte konkret og definert hva de forskjellige gjør og hvem som har ansvaret for hva det er det.</p> <p>Viktig for et godt team: Og selvfølgelig kanskje at de riktige</p>	<p>hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over. Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like(BLÅ, RØD, ORANGE, ROSA, GRØNN)</p>	<p>personer som liksom ikke tør å si så veldig mye i plenum, men vi er veldig tett altså.</p> <p>Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over. Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like(BLÅ, RØD, ORANGE, ROSA, GRØNN)</p>	
--	---	--	---	--	--

	<p>M: det som igjen er vanskelig er kanskje når kunden selv ikke vet helt hva han vil. For da er det jo vanskelig for meg som supervisor å gi noe videre til de andre, og være helt konkret. Ofte prøver jeg da å gjøre en gjetning eller prøver å finne ut litt mer hva regissøren vil. Det må nesten jeg gjøre, fordi jeg kan ikke gi en veldig diffus oppgave videre ut til teamet. Sånn at hver for seg skal begynne å gjette på hva det her skal være. Fordi da blir det jo i hvert fall gærent. (KUNNE SPURT OM INNSPILL). Men ja, jeg tror vi klarer å definere oppgavene relativt greit.</p> <p>T: personlig mål til teamene, blir de kartlagt eller er det litt ansvar selv for å gjøre det? M: det går litt mer på dagligleder har medarbeidersamtaler. Litt uregelmessig kanskje. Der det selvfølgelig er et tema. Litt sånn, hvor er du om 2 år eller 5 år eller. Hva ønsker du å jobbe med og sånn. Vi er nok litt dårlige på det.</p> <p>T: sånn når et gruppemedlem ikke leverer, eller bryter med normene deres? Hvordan blir det håndtert? Blir det</p>	<p>menneskene er på teamet.</p> <p>sette sammen team M: altså vi har jo alle typene her. Helt klart.</p> <p>T: Har man noe mulighet for å utvikle seg= har dere noe kurs eller lærer dere av hverandre? Ja er det mulighet for personligutvikling? M: der er vi litt dårlige, litt fordi det ikke finnes så mye. Det er mye å lære av hverandre. Vi har bla hatt freelancers fra utlandet som har jobbet med rigenes herre, hobbiten og sånne ting, som vi har tatt inn og som vi alltid suger alt ut av før vi kaster dem ut igjen. De har vi faktisk lært mye av. Fordi for eksempel miljøet i Norge er veldig lite. I hvert fall når det gjelder litt sånne avanserte ting så sitter jo liksom halve miljøet her oppe. (latter) Ja det blir jo sånn. Det er noe nettbasert. Man bruker jo nettet da, for å få inspirasjon og informasjon osv. Det finnes noen direkte kurs. Vi har vært veldig lite på det. Men det finnes sånne store ting som, noe som heter noe jeg ikke kan komme på akkurat nå. Noe som er en sånn stor messe i USA som er en gang i året., jeg kommer ikke på hva det heter akkurat nå, som egentlig hadde vært morsomt for alle. Som er en uke med masse masse masse foredrag. Fra store mennesker i bransjen som der på store filmer og forteller hvordan de gjorde det osv. Men det er klart</p>			
--	--	--	--	--	--

	<p>tatt opp? M: i utgangspunktet går man i et rom på siden og snakker om det</p> <p>Så hvert fall i første omgang tas man inn på et rom og snakker om det så ser man hvordan det går.. blir det ikke bedre så ser man hvordan det går.</p> <p><i>Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over. Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like(BLÅ, ORANGE, ROSA, GRØNN)</i></p>	<p>at det er et kostnadsspørsmål å sende en hel gruppe til usa en uke på kurs, da blir det jo snakk om kostnad</p> <p>Bryter normer: Skjer ikke så ofte her. Det har skjedd. Folk som bare faller gjennom. Som rett og slett bare faller gjennom. Som ikke leverer eller ikke er gode nok.</p> <p><i>Det er mer sånne ting. vi hadde produsent her og som heller ikke hadde noe respekt blant folk fordi den produsenten ikke hadde kunnskap nok om de vi gjorde. Mange følte da at han ikke verdsatte jobben som ble gjort. Man følte at produsenten satt seg over. Dette var ike bra nok, dere må jobbe hele helga. Men jeg drar på hytta uten mobildekning, så dere må nesten klare dere selv. Det har faktisk skjedd. Som selvfølgelig skapte dårlig stemning. Jeg vet ikke om det er en veldig norske ting at vi liker at alle er like(BLÅ, RØD, ORANGE, ROSA, GRØNN)</i></p>			
--	---	--	--	--	--

Vedlegg nr. 11

4.1 Struktur og myndighet	4.2 Roller og kompetanse	4.3 Kommunikasjon	4.4 Tillit og relasjoner	4.5 Ledelse
<p>ja, faktisk. Også fordi at man må ha et ansvarsomåde, ellers så dulter man borti hverandre. Og vi har blitt enige om at de ansvarsområdene, da skal vi få hjelpe hverandre, men noen har det endelige ordet da. Ellers så blir det lett smådiskusjoner og såntog det vil vi jo unngå.(også rødt)</p> <p>Det er uansett hva vi gjør det, det er kunden som står i fokus. Og gjøre dem tilfreds... og deres gjester og sånne ting. Og så får vi heller lide hvis noe er vanskelig, men kunden skal hele tiden ha det bra! De skal ikke merke noe til det.</p> <p>Håndtere konflikter: I1: ja, fordi at det er veldig lett å bli litt "jentete". Og snakke mye... så hvis det oppstår konflikt så vil vi heller ta det kort, og ordentlig i stedet for å unnskyldte. Bare ta det rett frem. Ikke tenke på følelser og "forstååå hverandre" og alt det det. Bare ta det proft og skikkelig med en gang. Altså, iat man prøver å være snill mot den andre, og da kan man bare gjøre vondt verre. Ta det heller ved rota!</p> <p><b>M: Hvor foregår kommunikasjonen mellom dere to? og mellom dere og leverandørene?</b> I1: eeeeehhhh.... Telefon og mail! I2: ja, telefon og mail ja. Ja, eller ansikt til ansikt. Alt mulig egentlig. I1: men vi ser at mail, hvertfall med leverandører er lite effektivt. Da er lett at de svarer først om fem dager eller så.. men tar du bare en telefon fort så får du svar med en gang da. Og sånn fant vi med kunden også, at i starten tar man en telefon og så kan man heller ta mail etter hvert når det er litt mindre viktig ting.</p> <p><b>M: syntes dere effektiviteten eller produktiviteten endres i løpet av prosjektet?</b></p>	<p>mhm, ja, vi jobber begge i GW da, men vi har prøvet å forele rollene innad. Så hun har på en måte ansvaret for noe, mens jeg har noe annet. Hun har mye mer kontroll over leverandørene mens jeg har mye mer ansvaret for kunden.</p> <p><b>I2: ja, hovedsakelig. I1går under tittel daglig leder, og kanskje den som er mer på det daglige og småting. Mens jeg er mer ute og møter leveandører og den type ting. Og my av den langsiktige strategien på en måte da.</b></p> <p>Viktig med rollefordeling? ja, faktisk. Også fordi at man må ha et ansvarsomåde, ellers så dulter man borti hverandre. Og vi har blitt enige om at de ansvarsområdene, da skal vi få hjelpe hverandre, men noen har det endelige ordet da. Ellers så blir det lett smådiskusjoner og såntog det vil vi jo unngå.(også blått)</p> <p><b>I2: pluss atte akkurat nå som vi er i oppstatsfasen og alle må gjøre alt, men vi ser at jo mer og mer vi er klar med ting, så blir det områder man er mer interessert i. og heldigvis så liker vi ikke de samme områdene så vi har klart å fordele litt sånn også. Også tror jeg at nettopp for å unngå diskusjoner så må man ha litt ype ting klare rammer på hva er ditt og hva er mitt.</b></p> <p>Hvem blir prosjektleder: hvis jeg har møtt parete mye, så blir det jo naturlig at jeg tar det bryllupet. Men hvis de for eksempel sååå gjerne vil ha en herregård, og det er i2 område, så blir det mer naturlig at hun tar det parete da. Men hvis vi ikke har møtt dem så må vi jo researche da, og se hvem av oss som ville passet best med dette parete.(også orange)</p> <p><b>M: så det(valg av prosjektleder) går litt på personlighetsmatch da?</b> I2: ja, det kan du si ja, ja, i</p>	<p><b>M: hva gjør du som leder hvis det oppstår konflikter eller uenigheter innad i teamet?</b> I1: da går vi, haha Neida... I2: vi har jo hatt noen konflikter da, med samarbeidspartnere. Og det viktigste er at I1 og jeg snakker sammen først. At vi setter oss ned og virkelig finner ut at hva er det vi mener er problemer, hva føler vi, og hvordan skal vi legge frem problemet for partneren? og så blir det bare viktig at vi støtter hverandre hele veien og tar ting med en gang, sånn at det ikke får vokst noe og bli verre. Og gjort så enkelt.. jeg tror vi fant ut at jo enklere og mer "cut thought" vi blir jo enklere blir det da.</p> <p><b>I1: ja, fordi at det er veldig lett å bli litt "jentete". Og snakke mye... så hvis det oppstår konflikt så vil vi heller ta det kort, og ordentlig i stedet for å unnskyldte. Bare ta det rett frem. Ikke tenke på følelser og "forstååå hverandre" og alt det det. Bare ta det proft og skikkelig med en gang. Altså, iat man prøver å være snill mot den andre, og da kan man bare gjøre vondt verre. Ta det heller ved rota!</b></p> <p><b>M: så heller bare være sjef da...</b> I1:....ja, bare bli ferdig med det I2: og samme med oss imellom internt også, vi tar det med en gang, ta det opp sakelig som voksne. I1: ja, og så fort som mulig. Sånn at det ikke blir større enn nødvendig. Da blir det jo bare verre. I2: ja, vi må ha en åpen dialog. Ja, og det sier vi til partnere og parene også, at åpen dialog er det viktigste, at vi må kunne snakke sammen. Og det tar vi ofte</p>	<p>Også tror jeg at nettopp for å unngå diskusjoner så må man ha litt ype ting klare rammer på hva er ditt og hva er mitt.(også rødt)</p> <p><b>I1: først blir vi kjent med parete. Det viktigste er jo å høre deres historie, hvordan ble de forlovet og alle sånne ting.</b></p> <p>Hvorfor de snakker med kunden først: i2: pluss atte vi må jo finne deres behov sant, og virkelig finne ut av hva er behovet deres og hva er det de vil ha da!?hva er det de drømmer om? Og det er en fin måte å komme i gang med den snakken uten at man begynner med sånn type "dette er pengene deres, hva tror dere er realistisk osv..?". det får heller komme senere. I starten så blir det heller det å skape et bilde for dem, av hva de drømmer om og ønsker seg.</p> <p><b>M: så startfasen er for dere da å planlegge prosjektet, med dem, og det å få en slags tillitt eller relasjon med parete?</b> I1: ja, absolutt.</p> <p><b>M: ja, så lurer vi på litt rundt ledelse. Hva er avgjørende når dere avgjør hvem som skal være prosjektleder?</b> I2: Vi ser jo på hvem som passer med parene da. Det blir jo litt vanskelig også da.. hvis jeg har møtt parete mye, så blir det jo naturlig at jeg tar det bryllupet. Men hvis de for eksempel sååå gjerne vil ha en herregård, og det er i2 område, så blir det mer naturlig at hun tar det parete da. Men hvis vi ikke har møtt dem så må vi jo researche da, og se hvem av oss som ville passet best med dette parete.</p> <p><b>M: men hva gjør dere da? Hvis dere merker at kommunikasjonen ikke skliir så lett da med parete? Hvordan kommer dere over dette?</b> I1: altså, kommunikasjonen har jo gått bra..</p>	<p><b>M: hva tenker dere at er lederens viktigste oppgave i prosjektet?</b> I1: det blir jo helt klart å nå behovene til kunden</p>

<p>I1: nei, kanskje ikke.. men vi føler jo et tidsskjema, så da er det litt sånn "innen den og den dagen skal det være gjort". Og de viktige valgene tas jo ganske fort. Og så blir det mer sånn småjobbing etter det, og så kommer hardarbeidet etter det da. Rett før bryllupet.</p> <p><b>m: så dere må ha noen bølgedaler da?</b></p> <p>I1; ja, men de er planlagt da, så vi vet jo at de kommer. Man kommer ikke utenom lissom.</p> <p>I2: ja, for de gir oss jo såå mye informasjon om seg, så da er det jo viktig at vi kan jo dem litt tilbake også da. Så de får en trygghetsfølelse på oss da. Med leverandører så blir det jo det å holde tider, kunne svare på mail. Og sånn basic ting som en viktig med en partner da og ja.. At det tar ikke 3 uker før vi svarer på noe de lurer på. At vi er der når de trenger noe, og det samme tilbake også. Vi trenger leverandører som vi kan få tak på ikke sant.</p>	<p>grunn.... Men så må vi jo fordele litt sånn at alle har ganske likt å gjøre, sånn at ingen blir overlempet med arbeid liksom.</p> <p>I2: jeg tenker mer sånn at det kan gå begge veier. Man kan jo ikke bli for personlig eller privat heller da, da får man kanskje ikke gjort noe.</p> <p>I2: det som er så deilig i team da, er at når den ene trenger litt støtte så er den ene der til å gjøre det. Også må man ikke gå rundt og tro at man gjør mer selv, at man går rundt og bare "aaah, men jeg gjør alt". Og jeg er veldig sånn firm believer på atte partnership skal 50/50. fordi at med en gang du begynner med prosentregning så blir det et problem, fordi at folk føler alltid at de gjør mer enn den kanskje virkelig gjør. så det har vi vært kjempe klare på da, når vi gikk inn i dette partnerskapet at da skal det være 50/50. og ting sal være veldig klart liksom. Og tror jeg sånn av personlige greier at vi bare har forståelse for at ting skjer i livet, og noen ganger har man natutligvis fokus andre steder. Men det er da man hjelper hverandre, og det er sånn et partnerskap skal være.</p>	<p>opp med en gang med partnere og leverandører, at vi må kunne snakke med dem.</p> <p>I1: ja, og vi måp jo også finne ut om vi og dem passer til leverandørene. Fordi det man fort merker er hvis kommunikasjonen er forskjellig så funker det jo ikke. hvis man ikke snakker sammen så finner vi jo ikke ut om det har noe å skjule. Og sånn er det jo med brudeparet også, og særlig i staren når de ikke kjenner oss så godt da. Så er det kanskje mer reservert og sånt da, og sier kanskje "ja, dette er vi fornøyd med "men så skjønner vi at de egentlig ikke er det. Og det er jo dumt når de holder det inne da.</p> <p><b>M: men hva gjør dere da? Hvis dere merker at kommunikasjonen ikke skir så lett da med paret? Hvordan kommer dere over dette?</b></p> <p>I1: altså, kommunikasjonen har jo gått bra..</p> <p>I2: da må vi minne det må det da, og si at "heihei, kommunikasjonen..," og vi er jo hele tiden klar over at de kanskje ikke tør å si noe.. så da kan vi heller si sånn "ta noen dager og tenk på det, send oss en email..." det er jo lettere å sende email ikke sant enn å si det selv. Og vi kan spørre flere ganger sånn "er dere sikre på at det er dette dere vil? Er dere helt sikre på dette. Osv...". vi skal ikke mase, men der hvor vi merker at de kanskje nøler da, så kan vi gi dem rom til å tenke og gi dem muligheten til å være ærlige. For eksempel på mail. Eller presentere andre løsninger for dem da..</p> <p><b>M: Hvor foregår kommunikasjonen mellom dere to? og mellom dere og leverandørene?</b></p> <p>I1: eeeeehhhh.... Telefon og</p>	<p>I2: da må vi minne det må det da, og si at "heihei, kommunikasjonen..," og vi er jo hele tiden klar over at de kanskje ikke tør å si noe.. så da kan vi heller si sånn "ta noen dager og tenk på det, send oss en email..." det er jo lettere å sende email ikke sant enn å si det selv. Og vi kan spørre flere ganger sånn "er dere sikre på at det er dette dere vil? Er dere helt sikre på dette. Osv...". vi skal ikke mase, men der hvor vi merker at de kanskje nøler da, så kan vi gi dem rom til å tenke og gi dem muligheten til å være ærlige. For eksempel på mail. Eller presentere andre løsninger for dem da..</p> <p>I1: det er veldig viktig at vi kommer i det personlige stadiet helt fra starten av. <b>fordi at vi spør om intime ting da. Og da er det lettere å skape en relasjon da.</b></p> <p>I2: ja, og derfor er det så viktig at den derre første relasjonen blir bra da. At det blir litt personlig og at man kjenner at man blir kjent på et nivå som ja, som er litt annerledes. Ja så derfor stresser vi dette i starten da, og hvis vi ikke hadde gjort det så hadde ting tatt lengre tid senere og vi hadde hatt en lengre vei å gå da.</p> <p>I2: de blir mye mer trygge på oss, og mye mer tullete. Og man ser særlig mellom parene da, jeg holdt på å si i staren sitter de så søte der</p> <p>I1: ... ja, helt perfekte ved siden av hverandre</p> <p>I2: halvt år inn så kommer avbrytelsene og "nee, det er jeg ikke enig i" og sånne tin da. Småkrangel og sånt nesten.</p> <p>*ler*</p> <p>Ja, så det er jo som alle forhold i livet, man starter gjerne veldig høflig, og så ser vi mer av hvordan paret egentlig er etter hvert, men det er bare kjempemorsomt da. Og sånn er det med leverandørene også, at etter hvert som man har jobbet mer og mer sammen så blir tonen løsere og man</p>	
---	--	--	--	--

		<p>mail!</p> <p>I2: ja, telefon og mail ja. Ja, eller ansikt til ansikt. Alt mulig egentlig.</p> <p>I1: men vi ser at mail, hvertfall med leverandører er lite effektivt. Da er lett at de svarer først om fem dager eller så.. men tar du bare en telefon fort så får du svar med en gang da. Og sånn fant vi med kunden også, at i starten tar man en telefon og så kan man heller ta mail etter hvert når det er litt mindre viktig ting.</p> <p><b>M: hva tenker dere at kjennetegner et godt fungerende team? Eller deres team da, hva skal til for at dere skal funke optimalt?</b></p> <p>I1: kommunikasjon, mye søvn *ler* neida...</p> <p>I2: veldig kommunikasjon ja, forståelse for hverandre, og STØTTE.</p> <p>I1: ja, støtte ja.</p>	<p>stoler mer og mer på hverandre. Og da går jo ting så mye lettere.</p> <p><b>M: tenker dere at det blir mer effektiv jobbing da? Når dere får til en sånn type kommunikasjon fremfor den veldig formelle?</b></p> <p>I1; jeg ville ikke sagt mer effektiv, fordi da har man jo blitt mer kjent og sånt. Og da går prosenten mer sånn...</p> <p>I2: jeg tenker mer sånn at det kan gå begge veier.</p> <p>I2: veldig kommunikasjon ja, forståelse for hverandre, og STØTTE.</p> <p>I1: ja, støtte ja.</p> <p>I2: det som er så deilig i team da, er at når den ene trenger litt støtte så er den ene der til å gjøre det. Også må man ikke gå rundt og tro at man gjør mer selv, at man går rundt og bare "aaah, men jeg gjør alt". Og jeg er veldig sånn firm believer på atte partnership skal 50/50. fordi at med en gang du begynner med prosentregning så blir det et problem, fordi at folk føler alltid at de gjør mer enn den kanskje virkelig gjør. så det har vi vært kjempe klare på da, når vi gikk inn i dette partnerskapet at da skal det være 50/50. og ting sal være veldig klart liksom. Og tror jeg sånn av personlige greier at vi bare har forståelse for at ting skjer i livet, og noen ganger har man natutligvis fokus andre steder. Men det er da man hjelper hverandre, og det er sånn et partnerskap skal være.</p> <p><b>M: tror dere det er avgjørende at medlemmene føler seg trygge på hverandre?</b></p> <p>I1: ja, kjempe viktig!!</p> <p>M: gjør dere noe aktivt for å få til dette?</p> <p>I2: går på playdates og sånt.. *ler* neida.. Men det blir jo som vi sa med parene og sånt da, å hele tiden minne dem på det, atte man må snakke ordentlig sammen. Og gjøre sånne små ting for at de skal føle seg trygge. Og vi må åpne oss opp litt for dem også, sånn at de føler at de kjenner oss</p>	
--	--	--	--	--



			<p>også.</p> <p>I2: ja, for de gir oss jo såå mye informasjon om seg, så da er det jo viktig at vi kan jo dem litt tilbake også da. Så de får en trygghetsfølelse på oss da. Med leverandører så blir det jo det å holde tider, kunne svare på mail. Og sånn basic ting som en viktig med en partner da og ja.. At det tar ikke 3 uker før vi svarer på noe de lurer på. At vi er der når de trenger noe, og det samme tilbake også. Vi trenger leverandører som vi kan få tak på ikke sant.</p>	
--	--	--	--	--

## Kodeskjema – Emergence School of leadership

4.1 struktur og myndighet	4.2 Roller og kompetanse	4.3 Kommunikasjon	4.4 Tillit og relasjoner	4.5 Ledelse
<p>De harde sidene handler jo om det som er det formelle, praktiske, sørge for å ha planer og fremdrift, og kvalitetsikring, og sørge for at man jobber seg mot målet. Det konkrete</p>	<p>Det er jo fordeler ved å være organisert i prosjekter, det at man hele tiden kan hente inn de personene som har kompetanse og interesse for det man skal holde på med, man er jo ikke så låst til en hierarkisk struktur, og en veldig sånn rigid måte å tenke på. Her blir det mer sånn at man selv kan sette sammen team da, og teamet handler jo om om.. tar utgangspunkt i den oppgaven man skal løse- det blir litt sånn "ja, ok, vi skal gjøre det, hvem er det som da har best forutsetninger for å kunne gjøre det?". sånn at du kan skreddersy på en mye bedre måte enn om det er tilfeldig hvem som gjør hva da</p>	<p>også har man møter.. også ser man om man finner ut av det..kanskje.</p>	<p>Men så er det jo det også det som handler om det myke, det som er håndtering av de mellommenneskelige prosessene da. Så for meg så handler jo prosjektledelse både om å klare å skape fremdrift, og struktur, og da handlingsplaner, men så handler det også om å kunne jobbe med da de mellommenneskelige prosessene, med å få folkene til å funke sammen</p>	<p>Oooog.. man er jo avhengig av god ledelse. Men det er man jo alltid, når man får prosjekter. For å skape resultater så er man avhengig at noen hjelper deg frem til å kunne skape de.</p>
<p>. Så for meg så handler jo prosjektledelse både om å klare å skape fremdrift, og struktur, og da handlingsplaner, men så handler det også om å kunne jobbe med da de mellommenneskelige prosessene, med å få folkene til å funke sammen</p>	<p>Ja, det handler jo mye om det å "sette teamet". Jeg tenker liksom at igjen så blir det jo sånn at i starten av et prosjekt så handler veldig mye om menneskene, og veldig lite egentlig om oppgaven, fordi at man er mer opptatt , at hvis vi fore skulle jobbe sammen og vi ikke kjente hverandre, så ville vi nok vært mer opptatt av hvem hverandre er, er hvordan.. de tankene vi har om hva som skal skje i dynamikken mellom oss, og ikke helt "ok, det er dette vi skal gjøre sammen". Nettopp fordi vi mennesker er.. ja, vi har behov for å finne ut av hvor står jeg, hvor står du. Hva skal vi gjøre sammen? Hvor har jeg dem rundt meg? Har vi tillitt? Kan jeg stole på de andre? Og det å finne de spillereglene, og den kulturen som man ønsker å ha da, det tenker jeg at er kjempeviktig. At jo forttere man klarer å etablere den tilliten og</p>	<p>Ingen så tenker jeg at det er jo både kollektivets ansvar, samtidig som det er et individuelt ansvar at hvis du har sagt ja til en oppgave, så har du jo et ansvar for å gjøre din del av jobben. Men jeg tenker jo at mye handler jo om å snakke sammen. Og det der med å kunne jo tilbakemeldinger, . for eksempel kunne si til noen "du skulle gjøre den og den oppgaven, og jeg føler ikke at det blir gjort". Hva handler det om? Eller hva tenker du om dette? Hva kan vi gjøre med dette? Er det du som er usikker? Hva kan jeg gjøre annerledes? Hva trenger du?</p>	<p>vi skal kunne fungere sammen, og jo bedre teamet fungerer sammen og jo bedre teamet kan spille på hverandre, jo bedre vil også resultatene være. så for meg henger de to tingene veldig sammen da</p>	<p>Så det er liksom to ting, det er å få frem et fundament, og det handler jo om enten så kan man jo velge som prosjektleder å si enten "dette er det som gjelder", eller så kan man si "hva trenger hver og en av dere" og så lager man de...så setter man de sammen. Eller sånn for meg da, så ønsker jeg det og det og det... så det er jo to innganger til dette med rammer. Få på plass et fundament som gjør at alle har en trygghet og et felles utgangspunkt. Så blir det ikke sånn at du trenger å gjette, for det er dette du har å forholde seg til. Så det å ha en tydelighet rundt det, og det å tørre å ta den konfrontasjonen hvis toget liksom sporer av, så må noen tørre det, ellers så ender vi opp et helt annet sted!</p>

	<p>tryggheten i teamet, og også få kartlagt teamet, ift kompetanse og styrker og eventuelle svakheter og at man kan se på teamet ”hva er det vi har og hva er det vi ikke har?” sånn at man blir bevisst på hvilke oppgaver er det vi fint kan løse i teamet, og hva er det vi bør ut og hente? Og alle disse prosessuelle tingene er kjempeviktig, og at jo fortere man kommer gjennom disse stegene... forventlingsavklaring for eksempel, at hva kan dere forvente av meg? Hva kan jeg forvente av deg? Osv.. litt sånne grunnleggende ting, at man har det på plass, så er det mye lettere å kunne jobbe sammen. Det er nesten som er spill det, hvilket som helst monopol da, hvis du bare setter spillet foran dere, og man setter det foran dere og ingen av dere har spilt det før, så blir det litt sånn ”jammen da bare begynner vi da”. Også blir det sånn ”jammen hva skal vi gjøre da..”? man har ikke noe spilleregler. Da er det litt sånn ”Ok, det er dette vi skal gjøre”. Du har den rollen.. du har de pengene, du har sånn. du kan kjøpe sånn, du kan gjøre sånn”. Og få alle disse avklaringene som gjør at OK, da har jeg noen rammer å forholde seg til. Da kan man begynne å jobbe. Så det å få på plass disse grunnleggende tingene, det ser jo vi hele tiden at de teamene som klarer å lykkes og skaper kjempegode resultater, de klarer i veldig stor grad å få til det her</p>			
<p>Og det å finne de spillereglene, og den kulturen som man ønsker å ha da, det tenker jeg at er kjempeviktig. At jo fortere man klarer å etablere den tilliten og tryggheten i teamet, og også få kartlagt teamet, ift kompetanse og styrker og eventuelle svakheter og at man kan se på teamet ”hva er det vi har og hva er det vi ikke har?” sånn at man blir bevisst på</p>	<p>Men skal du få en god gruppeprosess og et team som er velfungerende og skal skape resultater sammen, så er du avhengig av å starte med den prosessen, og det å klare å skape det fundamentet. De teamene som ikke hard ette, de kommer til et punkt hvor det plutselig så eksploderer det. Det å få på plass det prosessuelle i starten er</p>	<p>... JA, kommunikasjon er kjempeviktig. Det er jo alltid sånn at det blir jo sånn at hvordan man kommuniserer, alt det derre uuttalte som bare skjer der sier jo mye om hva som er tillatt og hva som ikke er tillatt. Ift hva er greit i den gruppen. Oj, der prater alle i munnen på hverandre, eller oj, her rekker alle opp hånda. Det er jo sånn at man får jo med seg hva som skjer, og så derfor er jo alltid den derre første fasen så</p>	<p>Du må skjønne hva skjer med oss, eller hva skjer med deg hvis jeg sier det, eller hva skjer hvis jeg sier det på en helt annen måte. Oj, der påvirker jeg deg forskjellig. Så det å skjønne de mekanismene da, ift hvordan vi mennesker fungerer sammen da.</p>	<p>Tenker du at det er prosjektleders ansvar, og da på en måte korrigerer igjen? Ja, eller alles. Men jeg tenker at prosjektleder har jo et overordnet ansvar, når man ser at det skjer. Så handler det jo om å si at ”hei, nå skjer det.” og så er det ikke nødvendigvis prosjektleders ansvar å rydde opp. At liksom ”nå er det jeg som må finne løsningen”, men mer sånn</p>

<p>hvilke oppgaver er det vi fint kan løse i teamet, og hva er det vi bør ut og hente? Og alle disse prosessuelle tingene er kjempeviktig, og at jo fortore man kommer gjennom disse stegene... forventningsavklaring for eksempel, at hva kan dere forvente av meg? Hva kan jeg forvente av deg? Osv.. litt sånne grunnleggende ting, at man har det på plass, så er det mye lettere å kunne jobbe sammen. Det er nesten som er spill det</p>	<p>kjempeviktig.</p>	<p>avgjørende. Der blir alt det banala liksom.. alt fra hvordan vi er kledd, hvordan sitter vi, hvordan møter vi hverandre, alt det små det sier noe om rammene, hva er det vi kan tillate oss og ikke, og under det så ligger jo kommunikasjon, og hvordan vi kommuniserer med hverandre, og det også ikke sant, det er jo mye med hvor åpen kommunikasjon har vi. Hvor mye kan jeg tillate meg å si her, og hva kan jeg ikke tillate meg å si, ja, det skjønner man jo ganske fort. Åja, her er det sånn at alle kommer til å heve øyebrynene hvis jeg driter meg ut. Eller, her var det stor takhøyde, her er det bare å slenge på bordet alle teite ideer. Så det er jo bare å se på sitt eget team også, hva er det som ja.. ja, det er jo en interessant øvelse for dere også, iogmed at dere har vært et team lenge? Hvordan var det, hva skjedde i den fasen da dere ble et team? Hva handlet det om for dere? Hva skjedde da? Hvordan har teamet utviklet seg?</p>		<p>”ok folkens, nå merker jeg at nå sporer vi av her, nå skjer det noe som ikke nødvendigvis er så hensiktsmessig, også hvordan kan vi nå sammen håndtere dette?”. det jeg prøver å lære studentene er at det er forskjell på å.. eller at det handler ikke nødvendigvis om å ha svarene, men mer at du skal si fra at nå opplever jeg at ting ikke er som det skal, og hva gjør vi med det? Det kan man vel så mye si som leder, og ikke nødvendigvis si sånn ”nå går det galt, så nå gjør vi det”. Mange vegrer seg jo ofte, særlig når man er yngre, for å si at nå går det ikke bra fordi at man vet ikke hvordan man skal løse dette. Litt sånn ”ok, men da må jeg vite da, hva jeg skal gjøre videre”, hvis jeg først sier at noe ikke er bra... Men du må ikke det, du kan bare ta ansvar for å si at nå opplever jeg at ting ikke fungerer, hva gjør vi nå?! Og da ta alle med, og ansvarliggjør de andre, at man sammen må finne en løsning. Og det tenker jeg at er viktig, den derre balansegangen med at hva er leders ansvar, og hva er prosjektteamets ansvar? At det er litt sånn at prosjektleder har ansvar for fremdriften og å lede teamet, samtidig som teamet har ansvar for å bli ledet. Og legge til rette for at dette skal fungere. Begge må på en måte.. ja, skal du danse så må på en måte begge være med. Du må få det til å fungere sammen, få til det derre samspillet. For du er jo ikke leder hvis det ikke er noen som følger deg. da.. da løper du runndt alene da. Skal du lede en gruppe fra A til Å, og du kommer til M og det ikke er noen der, ja da.. hva skjer da? Da har du jo ikke gjort en god jobb, og ikke fått med deg folk. Lederskap handler jo vel så mye om følgerskap og lederskap. Er du leder så må det automatisk være noen flere inn i bildet enn deg selv. Ellers driver du med selvløse da.</p>
<p>, hvilket som helst monopol da, hvis du bare setter spillet foran dere, og man setter det foran dere og ingen av dere har</p>	<p>Så det handler jo om å støtte, samtidig som det handler jo også om at hvis folk ikke tar ansvar og ikke møter opp eller</p>	<p>? Jeg tenker at det handler alltid om to ting. Det handler om å få på plass et fundament, litt sånn spilleregler; hva er det som</p>	<p>det å klare å spille hverandre gode og skape resultater sammen, er en kjempeviktig del av det å jobbe prosjektbasert da</p>	<p>mange snakker jo om sånn situasjonsbestemt lederskap, altså se ann situasjonen. Vi er liksom ikke helt på det</p>

<p>spilt det før, så blir det litt sånn ”jammen da bare begynner vi da”. Også blir det sånn ”jammen hva skal vi gjøre da..”? man har ikke noe spilleregler. Da er det litt sånn ”Ok, det er dette vi skal gjøre”. Du har den rollen.. du har de pengene, du har sånn. du kan kjøpe sånn, du kan gjøre sånn”. Og få alle disse avklaringene som gjør at OK, da har jeg noen rammer å forholde seg til. Da kan man begynne å jobbe. Så det å få på plass disse grunnleggende tingene, det ser jo vi hele tiden at de teamene som klarer å lykkes og skaper kjempegode resultater, de klarer i veldig stor grad å få til det her</p>	<p>ikke gjør det de skal så må man kaste den ballen tilbake også. Så det er jo en balansegang. Og stille tydelige krav. Og det er kjempeviktig, og der er det jo også noen som i studentsammenheng er litt sånn feige, at det å stille krav må få konsekvenser hvis det ikke blir nådd, ”hør her, hvis du sier at du skal gjøre dette til i morgen, da må du gjøre det da..”</p>	<p>er greit for meg, og hva er det som ikke er greit for meg, og alle tar liksom en runde på det, og så avklarer man hva som er ”spillereglene” eller ”kommunikasjonsreglene” vi skal ha? Også handler det om å etterleve de. Eller det å være tydelig.. altså, det å ha noen regler bare for å ha noen regler. Hvis vi bare begynner, og begynner å bryte reglene også er det ingen som sier ifra om det, så hjelper det jo ikke å ha disse spillereglene i utgangspunktet. Så det å klare å ”ta seg i” i opprettholde, og være tydelig på at nå sklir vi ut, og der er det kanskje at mange også feiler, at det er lettere å snakke om ”vi bør gjøre sånn og sånn eller kommunisere sånn og sånn”, men når man først står i en situasjon hvor man har følelser med seg og ting skjer, så er det ikke nødvendigvis alltid så lett å kunne stå i det, og si at nå+ trenger vi pause og si at nå må vi tenke over hvor vi er</p>		<p>ytterpunktet, men samtidig så handler det jo om å se ann ikke sant. Når er det noe fungerer? Eller... ja, det kjenner man jo etter hvert av erfaring, når er det noe..når er det riktig å gjøre noe og når er det ikke... ja.</p>
<p>Men skal du få en god gruppeprosess og et team som er velfungerende og skal skape resultater sammen , så er du avhengig av å starte med den prosessen, og det å klare å skape det fundamentet. De teamene som ikke hard ette, de kommer til et punkt hvor det plutselig så eksploderer det. Det å få på plass det prosessuelle i starten er kjempeviktig.</p>	<p>Og det tenker jeg at er viktig, den derre balansegangen med at hva er leders ansvar, og hva er prosjektteamets ansvar? At det er litt sånn at prosjektleder har ansvar for fremdriften og å lede teamet, samtidig som teamet har ansvar for å bli ledet. Og legge til rette for at dette skal fungere. Begge må på en måte.. ja, skal du danse så må på en måte begge være med. Du må få det til å fungere sammen, få til det derre samspillet. For du er jo ikke leder hvis det ikke er noen som følger deg. da.. da løper du runndt alene da. Skal du lede en gruppe fra A til Å, og du kommer til M og det ikke er noen der, ja da.. hva skjer da? Da har du jo ikke gjort en god jobb, og ikke fått med deg folk. Lederskap handler jo vel så mye om følgerskap og lederskap. Er du leder så må det automatisk være noen flere inn i bildet enn deg selv. Ellers driver du med selvedelse da..</p>	<p><b>det er jo ulike kommunikasjonsstrukture r, åpne og lukkede, formell, uformell osv..tror du at de endrer seg i løpet av prosjektet?</b> Ja, det tror jeg absolutt. Det gjør det jo fordi at det avhenger jo av oppgave, relasjonene endrer seg, og visse faser krever ulike ting da.. for eksempel er sånn kreativ fase den går jo fra åpen til lukket, det krever jo andre ting i den åpne fasen. Ja, det krever noe annet... så ja, jeg tror jo at det handler om...mange snakker jo om sånn situasjonsbestemt lederskap, altså se ann situasjonen. Vi er liksom ikke helt på det ytterpunktet, men samtidig så handler det jo om å se ann ikke sant. Når er det noe fungerer? Eller... ja, det kjenner man jo etter hvert av erfaring, når er det noe..når er det riktig å gjøre noe og når er det ikke... ja.</p>	<p>. Utfordringen er jo å få menneskene til å funke sammen, at får man ikke det til så skjer det jo ikke så mye</p>	<p>Jeg tenker jo som prosjektleder så skal du jo igjen tilbake til de to tingene, at du skal både være litt sånn strukturert, og ha en formening om at du, ja du må være fremdriftsorientert. Det er liksom den ene viktige delen av det. Også den andre handler om at du skal være glad og nysjerrig på mennesker tenker jeg, fordi at det er tross alt mennesker du leder. Ja, i utgangspunktet så er det en oppgave, men så er det dem som skal utføre oppgaven er teamet ditt, og de er mennesker. Så hvis du ikke klarer å – hvis du ikke er interessert i mennesker så tenker jeg at prosjektledelse veldig dumt. I mitt perspektiv iforhold til hva jeg definerer som prosjektledelse, vi er jo ikke den type tekniske prosjektlederutdanningen som ingeniører går hvor ting ikke er sååå avhengig av menneskene, mens i min verden ift hvordan jeg ser prosjektlederrollen så mener jeg at det er kjempeviktig. Det å være grunnleggende interessert i mennesker. Du må på en måte se ut, det handler ikke bare om deg, og da er du ikke så veldig god</p>

				prosjektleder hvis du ikke klarer å ta inn noen andre.
<p>Det blir bare sånn ”hæ, vi skal jo bare gjøre ting.. skal vi snakke om det?”. så jeg tror nok at ofte så, sånn veldig generalisert, så er det sånn at kvinner, vi er mer opptatt av hvordan vi har det da, på alle måter, litt sånn hvordan vi har det rundt oss, og om vi føler at det er et hyggelig sted å være, og man har på en måte litt sånn.. er litt mer var på sånne ting. Dette er veldig generaliserende da, men likevel så tror jeg nok at miljøer hvor det er mer kvinner tilstede og også at man er mer avhengi av menneskene for å få ting til å fungere. For eksempel, det er jo veldig forskjell på type industri hvor det er veldug mye sånn teknisk, maskiner, så du er ikke så avhengig av menneskene, men igjen, kommer du inn i den kreative industrien da, så er jo menneskene de største ressurser som man har. Alt fra et reklamebyrå så er det jo menneskene som kommer på ideene. Det handler om hva menneskene klarer på produsere. Så jeg tror at akkurat i miljøer hvor det er mer fokus på det da, så er man mer motakelige for å se på det ja. Også tror jeg at noen miljøer vil gjøre dette ubevisst, at de ikke vet at de på en måte har noen bevisst tanke om at ”dette gjør vi for å få det til”, det er mer sånn ”sånn gjør vi det”. Mens andre er mer bevisste på at dette er viktig for oss, for de ser at hvis vi ikke gjør dette så får vi svi for det senere, eller det vil oppstå konflikter senere. Prosjektet får liksom en bølgedal da.</p>	<p>Og man påvirker jo hverandre, ikke sant. Så hvis du hadde kommet i en gruppe hvor ingen tok mye plass.... <b>Da tar jeg mye plass.</b> Det er akkurat det ikke sant. Det er det som er spennende med at du er alltid deg, men du blir ulike versjoner av deg, avhengig av hver du sitter rundt. Har man f.eks vært en søskenflokk og du er lillesøster, så har men den plassen, og i vennegjengen har man en plass. Og på arbeidsplassen.. ikke sant, men finner de plassene da. Og det påvirkes jo av at du er jo alltid deg, men igjen så handler det om hvem som er rundt deg. du får en annen fremtoning.</p>	<p>Også er det jo noe med at hvis noen blir veldig stille, så blir andre usikre, så da kanskje de prater enda mer.... Så man påvirker jo hverandre på den måten også. Man spiler hverandre litt i det. Man forsterker noe, også så forsterker du det videre.. det er spennende.</p>	<p>Jeg tenker liksom at igjen så blir det jo sånn at i starten av et prosjekt så handler veldig mye om menneskene, og veldig lite egentlig om oppgaven, fordi at man er mer opptatt, at hvis vi fore skulle jobbe sammen og vi ikke kjente hverandre, så ville vi nok vært mer opptatt av hvem hverandre er, er hvordan.. de tankene vi har om hva som skal skje i dynamikken mellom oss, og ikke helt ”ok, det er dette vi skal gjøre sammen”. Nettopp fordi vi mennesker er.. ja, vi har behov for å finne ut av hvor står jeg, hvor står du. Hva skal vi gjøre sammen? Hvor har jeg dem rundt meg? Har vi tillitt? Kan jeg stole på de andre?</p>	<p>Jeg tenker jo det handler også om å være den rollemodellen, den som.... Å gjøre det som.. ikkesant. Er man det som man ønsker at andre skal gjøre., eller er man det som.... Så er det lettere å følge etter. og vise hva jeg mener at vi skal gjøre nå, og ikke bare si det, men utøve det.. gjøre det.</p>

Utgangspunktet så er det jo sånn som teamdeltakernes evner så har du det eller så har du det ikke, men alle har det litt liksom. Men så er det jo sånn hva er det som gjør at i visse sammenhenger så presterer man, mens i andre så gjør man det ikke? selv om man fortsatt er seg selv?! Og det handler jo noe om omgivelsene

... da kommer det til å eksplodere, og da vet jeg ikke hva jeg skal gjøre med det, og da er det bedre å lukke øynene og se en annen vei. Men dessverre så forsvinner jo ikke ting. Så for meg så handler det om å hvis man kan ha en grunnleggende god kommunikasjon og dialog, så tror jeg også at mange konflikter kunne vært unngått, hvis jeg hadde kunnet sagt til deg at det irriterer meg at du kommer for sent hver gang. Si det dag 3, i stedet for at du etter dag 10 sier "vet du hva, nå har du faen meg kommet for sent hver dag, hva er det med deg? har du ikke respekt for tiden min?" og da har du så mye effekt, det er så mye følelser i det, at det har rukket å bli så stort. Men hadde du sagt det etter tre dager at nå merker jeg at jeg bli irritert over at du kommer for sent, men du sier ikke unnskyld heller. Og så snakker man om det, i stedet for at det eskalerer. Og det gjør det jo ofte fordi at man ikke vet hvordan man skal prate sammen. Og jeg tenker at det å kunne si noe sånt er ikke så veldig farlig egentlig. Det handler bare om at kommunikasjon er språk. Har man et godt kommunikasjonsspråk så så vil også mange konflikter unngås, og man kan også håndtere de konfliktene som oppstår på en bedre måte. Det høres lett ut. Men mange er ikke trent til å stå i konflikter, og for mange er konflikter forbundet med noe ubehagelig og farlig og og.. ja, noe de ikke vil.. og de tenker at det bare er.. ja, ekkelt, eller..... man vil unngå. Men samtidig så er det noe som er fantastisk forløsende med det at ja.. noe gnager, o så klarer man å finne ut av det... forhåpentligvis. Hvis man snakker sammen....

Det blir bare sånn "hæ, vi skal jo bare gjøre ting.. skal vi snakke om det?!". så jeg tror nok at ofte så , sånn veldig generalisert, så er det sånn at kvinner, vi er mer opptatt av hvordan vi har det da, på alle måter, litt sånn hvordan vi har det rundt oss, og om vi føler at det er et hyggelig sted å være, og man har på en måte litt sånn.. er litt mer var på sånne ting. Dette er veldig generaliserende da, men likevel så tror jeg nok at miljøer hvor det er mer kvinner tilstede og også at man er mer avhengi av menneskene for å få ting til å fungere. For eksempel, det er jo veldig forskjell på type industri hvor det er veldig mye sånn teknisk, maskiner, så du er ikke så avhengig av menneskene, men igjen, kommer du inn i den kreative industrien da, så er jo menneskene de største ressurser som man har. Alt fra et reklamebyrå så er det jo menneskene som kommer på ideene. Det handler om hva menneskene klarer på produsere. Så jeg tror at akkurat i miljøer hvor det er mer fokus på det da, så er man mer motakelige for å se på det ja. Også tror jeg at noen miljøer vil gjøre dette ubevisst, at de ikke vet at de på en måte har noen bevisst tanke om at "dette gjør vi for å få det til", det er mer sånn "sånn gjør vi det". Mens andre er mer bevisste på at dette er viktig for oss, for de ser at hvis vi ikke gjør dette så får vi svi for det senere, eller det vil oppstå konflikter senere. Prosjektet får liksom en bølgedal da.

. Jeg tenker at man er jo alltid den man er. jeg tenker atte noe forsterker, og noe blir ikke like viktig etter hvert. Det er jo sånn i starten at du har jo også behov for mer rammer og struktur og ting må være mer tydelig. Etter hvert som man blir kjent så vet man hvor man har hverandre og da er det også lettere å ta ansvar, og ta lederskap hver og en og håndtere oppgavene. Mens i starten så kreves det jo at man sørger for at man sørger for å være tydeligere, og sette rammene i større grad og det krever en litt annen type lederskap, enn når du bare skal veilede eller bare være en sparringspartner. Folk begynner å få eierskap til oppgavene sine selv, og er miniprojektledere på sine ting. Også er det jo litt annerledes enn spesielt de første fasene, og spesielt da også siste fasene hvor det handler om å avslutte. Og få alt til å henge sammen. Ja, komme i mål da liksom. Også handler det om personer også. Jeg tenker at det handler om hvor man er i prosjektet, men også om hvilke personer man har på teamet sitt. Altså det at som leder kunne det hende at det ville krevet noe helt annet av meg å lede deg enn det ville å lede den av dere andre. For det er jo også litt sånn hva man har behov for. Noen er jo veldig selvstyrke, og på en måte liker å få en oppgave, og så ha en frihet til å løse denne på sin egen måte, mens andre trenger mye mer oppfølging, og bli trygget underveis og bli sett i mye større grad. Og det er det jo viktig å være bevisst på som leder også. Så det handler jo om hva trenger de du har med på tamet for å føle at de kan prestere godt. Og det er jo veldig individuelt.

Utgangspunktet så er det jo sånn som teamdeltakernes evner så har du det eller så har du det ikke, men alle har det litt liksom. Men så er det jo sånn hva er det som gjør at i visse sammenhenger så presterer man, mens i andre så gjør man det ikke? selv om man fortsatt er seg selv?! Og det handler jo noe om omgivelsene

kan lederen på noen måte påvirke dette? Jo, jeg tenker det handler mye om hvordan du selv kommuniserer. Det er noe med at hvis du selv.. du hører hvordan jeg kommuniserer med deg eller andre, når jeg har utfordringer, så tenker du at "ooj, ja, det er også en måte å løse det på". Det er litt det samme som som foreldre og barn. Foreldrene er jo rollemodellene.

Er man i et miljø hvor man bygger opp under hverandre og man føler en grunnleggende trygghet? Og at man kan være seg selv da, så tenker jeg at det har mye å si da for at du skal kunne bruke evnene dine fullt ut. For det er jo litt sånn at er du ... dere vet jo sikkert selv at dere er jo dere selv hele tiden, men så er det noen steder eller noen arenaer der man kanskje kan gå hjem og tenke sånn "herregud, der sa jeg jo ingen ting", mens andre steder er man helt seg selv, og det handler jo om den tryggheten, at man har avklart relasjonene man har seg imellom, og samtidig så tenker jeg at hverenkelt påvirkes jo av andre, så den kulturen man skaper i et prosjektteam er jo kjempeviktig. For er det en kultur hvor det er greit å drite seg ut eller er den en kultur der det er Ok å gjøre feil, eller må man beviste at man har fått til ting, at hva du gjør og hvor mange timer du jobber hver kveld det spiller ingen rolle. Det viktigste er å kunne levere. Dette gjør jo noe med holdninger, og hvordan man går inn i og står i et prosjekt. Så det å klare å.. ja, det er jo en kombinasjon av hva som bor i hver og enn av oss, også er det jo det når dette settes sammen og hvordan skaper men en kultur som gjør at man klarer å bli den beste versjonen av seg selv. Jeg pleier å si til studeneten; hvilke mennesker er det som gjør at dere blir de beste versjonene av dere selv? Og finne de menneskene, som gjør at man blir det. De trigger noe i deg. None blir det jo sånn "nei, de får noe frem som ikke er så bra, eller som vanligvis ikke er det".

kan lederen på noen måte påvirke dette? Jo, jeg tenker det handler mye om hvordan du selv kommuniserer. Det er noe med at hvis du selv.. du hører hvordan jeg kommuniserer med deg eller andre, når jeg har utfordringer, så tenker du at "ooj, ja, det er også en måte å løse det på". Det er litt det samme som som foreldre og barn. Foreldrene er jo rollemodellene.



så den kulturen man skaper i et prosjektteam er jo kjempeviktig. For er det en kultur hvor det er greit å drite seg ut eller er den en kultur der det er Ok å gjøre feil, eller må man beviste at man har fått til ting, at hva du gjør og hvor mange timer du jobber hver kveld det spiller ingen rolle. Det viktigste er å kunne levere. Dette gjør jo noe med holdninger, og hvordan man går inn i og står i et prosjekt. Så det å klare å.. ja, det er jo en kombinasjon av hva som bor i hver og enn av oss, også er det jo det når dette settes sammen og hvordan skaper men en kultur som gjør at man klarer å bli den beste versjonen av seg selv. Jeg pleier å si til studeneten; hvilke mennesker er det som gjør at dere blir de beste versjonene av dere selv? Og finne de menneskene, som gjør at man blir det. De trigger noe i deg. None blir det jo sånn ”nei, de får noe frem som ikke er så bra, eller som vanligvis ikke er det”.

**Hvordan kan han gjøre det?** igjen så handler det om fremtoning. Det handler om hvordan man kommuniserer på

Jeg tenker at det handler alltid om to ting. Det handler om å få på plass et fundament, litt sånn spilleregler; hva er det som er greit for meg, og hva er det som ikke er greit for meg, og alle tar liksom en runde på det, og så avklarer man hva som er ”spillereglene” eller ”kommunikasjonsreglene” vi skal ha? Også handler det om å etterleve de. Eller det å være tydelig.. altså, det å ha noen regler bare for å ha noen regler. Hvis vi bare begynner, og begynner å bryte reglene også er det ingen som sier ifra om det, så hjelper det jo ikke å ha disse spillereglene i utgangspunktet. Så det å klare å ”ta seg i” i opprettholde, og være tydelig på at nå sklir vi ut, og der et det kanskje at mange også feiler, at det er lettere å snakke om ”vi bør gjøre sånn og sånn eller kommunisere sånn og sånn”, men når man først står i en situasjon hvor man har følelser med seg og ting skjer, så er det ikke nødvendigvis alltid så lett å kunne stå i det, og si at nå+ trenger vi pause og si at nå må vi tenke over hvor vi er. Så det er liksom to ting, det er å få frem et fundament, og det handler jo om enten så kan man jo velge som prosjektleder å si enten ”dette er det som gjelder”, eller så kan man si ”hva trenger hver og en av dere” og så lager man de...så setter man de sammen. Eller sånn for meg da, så ønsker jeg det og det og det... så det er jo to innganger til dette med rammer. Få på plass et fundament som gjør at alle har en trygghet og et felles utgangspunkt. Så blir det ikke sånn at du trenger å gjette, for det er dette du har å forholde seg til. Så det å ha en tydelighet rundt det, og det å tørre å ta den konfrontasjonen hvis toget liksom sporer av, så må noen tørre det, ellers så ender vi opp et helt annet sted!

kanskje det er eneste måte man har lært seg at konflikter kan løses på. Så det å selv kunne vise hvordan man håndtere det tenker jeg er kjempeviktig. For da åpner man jo øynene for at det kan gjøres på andre måter

... JA, kommunikasjon er kjempeviktig. Det er jo alltid sånn at det blir jo sånn at hvordan man kommuniserer, alt det derre uuttalte som bare skjer der sier jo mye om hva som er tillatt og hva som ikke er tillatt. Ift hva er greit i den gruppen. Oj, der prater alle i munnen på hverandre, eller oj, her rekker alle opp hånda. Det er jo sånn at man får jo med seg hva som skjer, og så derfor er jo alltid den derre første fasen så avgjørende. Der blir alt det banala liksom.. alt fra hvordan vi er kledd, hvordan sitter vi, hvordan møter vi hverandre, alt det små det sier noe om rammene, hva er det vi kan tillate oss og ikke, og under det så ligger jo kommunikasjon, og hvordan vi kommuniserer med hverandre, og det også ikke sant, det er jo mye med hvor åpen kommunikasjon har vi. Hvor mye kan jeg tillate meg å si her, og hva kan jeg ikke tillate meg å si, ja, det skjønner man jo ganske fort. Åja, her er det sånn at alle kommer til å heve øyebrynene hvis jeg driter meg ut. Eller, her var det stor takhøyde, her er det bare å slenge på bordet alle teite ideer. Så det er jo bare å se på sitt eget team også, hva er det som ja.. ja, det er jo en interessant øvelse for dere også, iogmed at dere har vært et team lenge? Hvordan var det, hva skjedde i den fasen da dere ble et team? Hva handlet det om for dere? Hva skjedde da? Hvordan har teamet utviklet seg?

Jeg tenker at det handler alltid om to ting. Det handler om å få på plass et fundament, litt sånn spilleregler; hva er det som er greit for meg, og hva er det som ikke er greit for meg, og alle tar liksom en runde på det, og så avklarar man hva som er ”spillereglene” eller ”kommunikasjonsreglene ” vi skal ha? Også handler det om å etterleve de. Eller det å være tydelig.. altså, det å ha noen regler bare for å ha noen regler. Hvis vi bare begynner, og begynner å bryte reglene

Så da må man finne den rollen på nytt da, men det å prøve å være litt bevisst på hva som skjedde nå da, for eksempel hun får meg til å bli veldig stille, eller hun får meg til å bli kjempe god. Vi går i dialog... det er det med å minne seg på at dette er ikke bare ubevisst, man kan også påvirke dette, men det tenker som man som regel ikke på. Også er det jo noe med at hvis noen blir veldig stille, så blir andre usikre, så da kanskje de prater enda mer... Så man påvirker jo hverandre på den måten også. Man spiler hverandre litt i det. Man forsterker noe , også så forsterker du det videre.. det er spennende

<p>også er det ingen som sier ifra om det, så hjelper det jo ikke å ha disse spillereglene i utgangspunktet. Så det å klare å "ta seg i" i opprettholde, og være tydelig på at nå sklir vi ut, og der et det kanskje at mange også feiler, at det er lettere å snakke om "vi bør gjøre sånn og sånn eller kommunisere sånn og sånn", men når man først står i en situasjon hvor man har følelser med seg og ting skjer, så er det ikke nødvendigvis alltid så lett å kunne stå i det, og si at nå+ trenger vi pause og si at nå må vi tenke over hvor vi er. Så det er liksom to ting, det er å få frem et fundament, og det handler jo om enten så kan man jo velge som prosjektleder å si enten "dette er det som gjelder", eller så kan man si "hva trenger hver og en av dere" og så lager man de... så setter man de sammen. Eller sånn for meg da, så ønsker jeg det og det og det... så det er jo to innganger til dette med rammer. Få på plass et fundament som gjør at alle har en trygghet og et felles utgangspunkt. Så blir det ikke sånn at du trenger å gjette, for det er dette du har å forholde seg til. Så det å ha en tydelighet rundt det, og det å tørre å ta den konfrontasjonen hvis toget liksom sporer av, så må noen tørre det, ellers så ender vi opp et helt annet sted!</p>				
<p>Ja, da tenker jeg sånn i den profesjonelle verden så må man ha struktur, det er jo det som bringer prosjektet videre. Også fordi at prosjekter er jo.. eller det er jo ulike prosjekter på den måten at noen ganger er man et prosjekt som man er 100% i fra 8 til 4 hver dag, mens andre ganger så har man jo fem paralelle prosjekter samtidig som man leder, og da skal man gjøre det så er man helt avhengig av struktur da. Og jeg tenker jo at det handler litt om hvordan form som er på det, men skal man, så sant man er mer enn ett menneske så må man jo ha struktur for å kunne, eller, hvis man</p>			<p><b>Da blir det jo litt kort da, hvis man har ice-breaking, også funker det ikke...</b> men der igjen så tenker jeg at joen ganger så handler det om at noen ganger så tar ting litt tid. Noen relasjoner så er det jo sånn at man velsig fort finner tonen, og veldig fort liksom "ååh, ja, dette funker og kjennes naturlig". Og andre ganger så... må det liksom vokse på en litt da. Og sånn er det jo da.... Det er jo ikke sånn at man finner en sånn "suksessoppskrift" på hvordan man på to timer man bygge det beste teamet, absolutt, det er jo steg og ting man kan tenke på for å komme seg dit, men folk er jo forskjellig,</p>	<p><b>Hvordan kan han gjøre det?</b> igjen så handler det om fremtoning. Det handler om hvordan man kommuniserer på</p>

<p>ønsker å jobbe optimalt, eller ønsker å utnytte ressursene sine så er det jo ...hvis alle kunne kommet når de ville...så kanskje jeg jobbet til 4 da, mens du likte å komme kl.4, da hadde det ikke skjedd så mye da, da møtes man når den ene kommer og den andre går hjem...det kunne jo blitt interessant. Så jeg tror nok at man må ha struktur, det er man helt avhengig av, men igjen så handler det om at det å ha struktur handler jo ikke om at man skal hemme folk, det skal ikke kvele deg.. alt må ikke bli striks.. det handler mer om rammene...Hva er det vi har å forholde oss til liksom. Og kan vi alle sammen forholde oss til de samme rammene? For da er det lettere å jobbe da.... Enn hvis alle bestemmer sine egne rammer. Jeg opplever at det å ha struktur er veldig godt, fordi man trenger å vite liksom hva er fremdriften her? Og strukturen bidrar jo til å skape den fremdriften. Hva er det vi skal få gjort liksom? Det er jo noe med at der er drivkraften vår også, at man vet hva man skal gjøre. Det å ha en struktur og en plan, da får man så mye mer ut av det, fordi at man har tenkt gjennom det. Se på dere da, dere er forberedt til i dag, da får dere mer ut av det enn hvis vi bare hadde pratet. Vi hadde sikkert hatt en hyggelig prat uansett, men det er ikke sikkert dere hadde fått akkurat den informasjonen dere skulle.</p>			<p>og det er jo ...og ting tar også tid. Og det er jo sånn at dessverre, det å få tilitt det tar jo tid! Det er jo sånn at hvis jeg ikke kjenner noen, eller kom inn døren så kan ikke jeg si ”ja, jeg stoler på deg”, for jeg kjenner deg jo ikke, jeg aner ingen ting om deg. ikke sant.. så da må jeg prøve å liksom ”ja, du er sånn og sånn ja..” men dette krever at man bruker tid sammen da. Det er rett og slett...folk er forskjellig. Og det.. og det er kjenpeviktig å ta på alvor, at vi er jo veldig ....</p>	
<p>. Men det handmler om akkurat dette, det som er problemstillingen deres, at vi fremprovoserer de prosessene, fordi at på de tre dagene så skjer det såå mye mer, sånn som mange av studene fra MH de sier at det som vi gjør på den hytteturen er det som de får til kanskje på siste semester på tredje året, når de liksom..fordi man ikke snakker sammen som klasse. Det man klarer å skape som klasse her, det skaper vi ved å fremprovosere...vi tvinger dem da, til å være i en setting de ikke ville valgt selv. Du er ut av</p>			<p>Og det å ha respekt for dette, og skjønne at det jeg bruker som min virkelighet og sånn jeg ser verden kanskje ikke er det samme som du bruker og sånn du ser tingene. Så vi er forskjellige. Og skjønne dette, og derfor så handler det jo også litt om at ting tar tid. Dessverre... selv om jeg skjønner at dere gjerne vil ønske at det tar mindre tid. Men så er det også det med at alt det rasjonelle krever litt tid. Det... ja, det.. vennskap, ja, det blir sterkere over tid. Nettopp fordi vi trenger å ha tid sammen. Og bli kjent.... Det er ikke</p>	

<p>alle dine vante omgivelser, og du får ingen pauser eller noe, og dette er folk du aldri har møtt før. Men jeg ville aldri vært det foruten, og det er derfor alle møter opp, for alle skjønner at hvis du ikke er med så blir du jo helt utenfor, ikke sant, nettopp fordi at det skjer så mye. Så jeg har kjempestor tro på det å bruke da igjen verktøy og metoder for å komme fortere i gang.</p>			<p>så lett å bli kjent på 5 min, man kan få en god trykthet og en opplevelse.. men det å bli dypere enn dette, det krever tid. Men det er selvfølgelig noen mekanismer for hvordan man man lette dette, og få folk til å åpne seg. Og det er jo verktøy og teknikker som gjør at folk gjør det. Og det er noe med at har man en konkret oppgave når man kommer inn i et rom blir det lettere</p>	
<p>. Jeg tenker at man er jo alltid den man er. jeg tenker atte noe forsterker, og noe blir ikke like viktig etter hvert. Det er jo sånn i starten at du har jo også behov for mer rammer og struktur og ting må være mer tydelig. Etter hvert som man blir kjent så vet man hvor man har hverandre og da er det også lettere å ta ansvar, og ta lederskap hver og en og håndtere oppgavene. Mens i starten så kreves det jo at man sørger for at man sørger for å være tydeligere, og sette rammene i større grad og det krever en litt annen type lederskap, enn når du bare skal veilede eller bare være en sparringspartner. Folk begynner å få eierskap til oppgavene sine selv, og er miniprojektledere på sine ting. Også er det jo litt annerledes enn spesielt de første fasene, og spesielt da også siste fasene hvor det handler om å avslutte. Og få alt til å henge sammen. Ja, komme i mål da liksom. Også handler det om personer også. Jeg tenker at det handler om hvor man er i prosjektet, men også om hvilke personer man har på teamet sitt. Altså det at som leder kunne det hende at det ville krevet noe helt annet av meg å lede deg enn det ville å lede den av dere andre. For det er jo også litt sånn hva man har behov for. Noen er jo veldig selvstyrke, og på en måte liker å få en oppgave, og så ha en frihet til å løse denne på sin egen måte, mens andre tyrenger mye mer oppfølging, og bli trygget underveis og bli</p>		<p>Så jeg tenker jo at mye faller med den grunnleggende dialogen om hva har hver og en av oss behov for for å kunne være innovative. Hva er liksom hemmer meg fra å være kreativ, og hva fremmer meg? Så, jeg tror at som leder handler det ofte om det at du må undersøke ikke sant, få informasjon, for at den du kan sitte og tolke og anta og tro hva du tenker at andre tenker eller mener eller syntes, eller du kan spørre. Og jeg tenker at du kan spørre, det er bedre. For det er mange ganger man antar ting som ikke stemmer, og da tar man beslutningene basert på noe som er antakelser. Og så treffer man ikke blink i det hele tatt. Så det er bedre å stille spørsmålene.</p>	<p>. Så det derre med å klare å skape den derre ”her skal vi si teite ting sammen da”, men igjen så handler sett om at vi lager de sperrene for oss selv. At det er ikke så lett nødvendigvis å få til.</p>	<p>Hva slags relasjon ønsker jeg å ha til det teamet? Er det en sånn relasjon, da må jeg gå frem på den måten. Men er den en annen relasjon jeg ønsker da har jeg også en annen fremgangsmåte da. Men igjen, det handler jo om hvordan du selv er, og hvordan du opptrer i veldig stor grad.</p>

sett i mye større grad. Og det er det jo viktig å være bevisst på som leder også. Så det handler jo om hva trenger de du har med på tamet for å føle at de kan prestere godt. Og det er jo veldig individuelt.

. Men det handler om akkurat dette, det som er problemstillingen deres, at vi fremprovoserer de prosessene, fordi at på de tre dagene så skjer det såå mye mer, sånn som mange av studene fra MH de sier at det som vi gjør på den hytteturen er det som de får til kanskje på siste semester på tredje året, når de liksom..fordi man ikke snakker sammen som klasse. Det man klarer å skape som klasse her, det skaper vi ved å fremprovosere...vi tvinger dem da, til å være i en setting de ikke ville valgt selv. Du er ute av alle dine vante omgivelser, og du får ingen pauser eller noe, og dette er folk du aldri har møtt før. Men jeg ville aldri vært det foruten, og det er derfor alle møter opp, for alle skjønner at hvis du ikke er med så blir du jo helt utenfor, ikke sant, nettopp fordi at det skjer så mye. Så jeg har kjempestor tro på det å bruke da igjen verktøy og metoder for å komme fortere i gang.

Så jeg tenker jo at mye faller med den grunnleggende dialogen om hva har hver og en av oss behov for for å kunne være innovative. Hva er liksom hemmer meg fra å være kreativ, og hva fremmer meg? Så, jeg tror at som leder handler det ofte om det at du må undersøke ikke sant, få informasjon, for at den du kan sitte og tolke og anta og tro hva du tenker at andre tenker eller mener eller syntes, eller du kan spørre. Og jeg tenker at du kan spørre, det er bedre. For det er mange ganger man antar ting som ikke stemmer, og da tar man beslutningene basert på noe som er antakelser. Og så treffer man ikke blink i det hele tatt. Så det er bedre å stille spørsmålene.

Og det er jo hele poenget, at vi mener at hvis vi skal klare å skape de resultatene som vi gjør med studentene så er det nettopp fordi vi er mer på det menneskelige og klare å skape den tryggheten, hvis ikke så tror ikke vi at vi klarer å komme så langt som det vi vil på et år. Det vet vi, det ser vil

Så jeg tenker jo som dere sier atte korte ned tiden man bruker på å komme til fasen hvor man kan begynne å jobbe eh, så de hanger jo sammen da, det er liksom viktig å ikke glemme at selv om du gjør et godt forarbeide, så kjøper du deg tid og samtidig gjør det lettere å få jobben gjort, men du fortsette å vedlikeholde de tingene som du gjør i de ptresjektfasene da på en måte, du starter liksom virkelig å brette opp armene og jobbe med den konkrete oppgaven da. Ja, så det er spennende ja, atte dere ser på dette.

			Når man setter seg selv in i noe så brenner man mer for de. Da har det en helt annen verdi. Da spiller det en rolle, fordi du er en del av det	
			Jeg tenker jo som prosjektleder så skal du jo igjen tilbake til de to tingene, at du skal både være litt sånn strukturert, og ha en formening om at du, ja du må være fremdriftsorientert. Det er liksom den ene viktige delen av det. Også den andre handler om at du skal være glad og nysjerrig på mennesker tenker jeg, fordi at det er tross alt mennesker du leder. Ja, i utgangspunktet så er det en oppgave, men så er det dem som skal utføre oppgaven er teamet ditt, og de er mennesker. Så hvis du ikke klarer å – hvis du ikke er interessert i mennesker så tenker jeg at prosjektledelse veldig dumt. I mitt perspektiv iforhold til hva jeg definerer som prosjektledelse, vi er jo ikke den type tekniske prosjektlederutdanningen som ingeniører går hvor ting ikke er sååå avhengig av menneskene, mens i min verden ift hvordan jeg ser prosjektlederrollen så mener jeg at det er kjempeviktig. Det å være grunnleggende interessert i mennesker. Du må på en måte se ut, det handler ikke bare om deg. og da er du ikke så veldig god prosjektleder hvis du ikke klarer å ta inn noen andre.	
			Jeg har jo egentlig litt sånn filosofi om at det meste kan snakkes om. Det handler mer om hvordan man sier det. Det handler mer om at det meste kan sies, bare at man må si det på en ålreight måte. Og det er en utfordring. Og når utfordringen ved konflikter er jo det at veldig ofte så er det fordi man ikke kommuniserer godt nok, bagateller blir fort liksom det hoper seg opp, fordi man ikke tørr å si det fordi man ikke tørr å si det, og nå sårer jeg henne eller...	

			<p>Og så snakker man om det, i stedet for at det eskaleres. Og det gjør det jo ofte fordi at man ikke vet hvordan man skal prate sammen. Og jeg tenker at det å kunne si noe sånt er ikke så veldig farlig egentlig. Det handler bare om at kommunikasjon er språk. Har man et godt kommunikasjonsspråk så vil også mange konflikter unngås, og man kan også håndtere de konfliktene som oppstår på en bedre måte. Det høres lett ut. Men mange er ikke trent til å stå i konflikter, og for mange er konflikter forbundet med noe ubehagelig og farlig og og.. ja, noe de ikke vil.. og de tenker at det bare er.. ja, ekkelt, eller.... man vil unngå. Men samtidig så er det noe som er fantastisk forløsende med det at ja.. noe gnager, o så klarer man å finne ut av det...forhåpentligvis. Hvis man snakker sammen....</p>	
--	--	--	---	--



## Kodeskjema – Siste Skrik

1. Struktur og myndighet	2. Roller og kompetanse	3. Kommunikasjon	4. Tillit og relasjoner	5. Ledelse
<p>ja da jobber vi som regel i team. Ja sånn at vi får brifingen. Vi får en brifing, også går man og tolker denne brifingen. Da er Kirsti med for å få riktig innsikt inn og se på hva som er riktig og gjøre og legger kommunikasjons strategi til bunn. Også går vi og jobber og da kan vi jobbe i team og sitte og kaste ball også kan vi gå hver for oss også kan vi gå sammen igjen.</p>	<p>Og du er jo ute og intervjuer mennesker der ute så du må være ganske sjerpet og forberedt og vite hva du skal spørre om og hvite hvordan du skal lage disse intervjuene. Ja nå må jeg supplere deg *ler* må kunne mye om bransjen og forstå bransje terminologien</p>	<p>og du kan synes at kunden er kjempe dum, som ikke skjønner bære. Det hender det at man teker «du må jo se denne fantastiske ideen». Koster litt mer enn de hadde penger til ja, men. Nei da,</p>	<p>og noe som er av det aller viktigste i tillegg til at de skal føle seg som aller viktigste. Hos mange er det bare ganske få som jobber med kommunikasjon og føler seg da fryktelig alene og tenger noen å holde i hånden. Så det at du kan bli den partneren eller den de kan stole på og som til og med kan vite «om et halvt år skal jo dere sånn og sånn og da burde vi kanskje forberede». Så da om vi greier å få våre kunder eller vår kunde kontakt å bli helten internt eller i bransje. Slik at alle klapper og heier på den personen. Da har vi lyktes, for da blir som regel resultatet bra.</p>	<p>en prosjektleder, eller en rådgiver..... Man bør, men det er ikke alltid man har tid til, men man bør komme med et nytt prosjekt eller en ny kunde og kunne fremstille dem som noe drit spenende og noe som gir oss en mulighet. Slik at det skal være litt lystbetont å gå på det. Ikke sånn å here gud skal vi jobbe med det dere der, nå har vi fått hverdens kjedligste kunde. Nei vi sier jo ikke det. For meg må den kunne..... nei det er kult det, det er morsomt det..... du bør kunne, man bør få høre har du lyst til å være med på det, for jeg liker å spørre. Og ikke bare si det skal vi nå jobbe med. det er et eller annet med å få høre det spørsmålet tror jeg. Mona: det er jo det å legge forholdene tilrette for kreativitet også og det og coche.</p>
<p>ja men da bruker man prosjekt. Og da sitter man både sammen og men går også hver for seg. Da for å tenke ut viklinger og ideer da. Også når det kommer til selve manuset så tar jeg det ut ifra de ideene som kommer på bordet og de ideene som man kommer videre med. Og da skriver jeg manuset alene.</p>	<p>noen dager kan det jo være det og samtidig skal man jobbe med ekstra gode fuktighetskremer for estitikkskjeden også kan det være et eller annet for Gressvik. Også kan det være noen dype psykologiske temaer på noe annet igjen. Noen dager så må jeg bare le. Du sier at du føler deg som en sentrifuge i hode. *Ler</p>	<p>Jeg var ganske ung produksjef i Porsgrunn porselen. Den gangen gjorde de enda veldig mye reklame og designet i norge. Ja det var veldig morsomt også med tanke på å jobbe i byrå var det lærerikt. Fordi man teker og ser det litt fra kundens side. Og jeg har det i hode bestandig «hver kunde skal føle at de er den mest interessante kunden i byrået» og de skal gledet seg til å komme på møtene i byrået. Fordi det er et avbrekk i hverdagen og det skal de glede seg til og de skal føle de er viktige. Så sånn sett er det en god erfaring å ha med seg.</p>	<p><b>du må ha en god kjemi med de du jobber med. Du må ha en trygghet, altså stole på hverandre, kjenne hverandre og like hverandre, og det må være lov til og si ting som «uff det var ikke så smart. Nei uff nå dreit jeg meg ut her» det må være lov. Du må kunne ha den tilliten. Det er veldig viktig.</b></p>	<p>Være en GUIDE!</p>
	<p>Vi setter sammen team på tvers av huset da. Sånn at jeg kan jobbe med Stian som hadde..... på en ting også kan jeg jobbe med Petter som er interaktivdesigner på en annen ting. Erik som er</p>	<p>og noe som er av det aller viktigste i tillegg til at de skal føle seg som aller viktigste. Det er at som byrå at forstå hvilke utfordringer de har sitter og faktisk har internt for det har alle. Alle har de</p>	<p><b>hva slags gruppe sammensetning tenker du er optimal? Kirsti: det er vell litt sånn som du sa i sted at det er en gruppe som fungerer godt sammen og at du kan</b></p>	<p>en riktig hverdag bør man kunne koke ned stoffet til at det er en liten brifing. det er dette som er kjerne innsikten det er dette som vi må fokusere på. Man må jo gå igjennom alle punktene og sortere seg</p>

	<p>*hører ikke hva hun sier* på en annen ting</p>	<p>utfordringer internt på et eller annet punkt selv om det er en liten bedrift eller det er en stor bedrift. Hos mange er det bare ganske få som jobber med kommunikasjon og føler seg da fryktelig alene og tenger noen å holde i hånden. Så det at du kan bli den partneren eller den de kan stole på og som til og med kan vite «om et halvt år skal jo dere sånn og sånn og da burde vi kanskje forberede». Så da om vi greier å få våre kunder eller vår kunde kontakt å bli helten internt eller i bransje. Slik at alle klapper og heier på den personen. Da har vi lykkes, for da blir som regel resultatet bra.</p>	<p>le og at de har gjensidig respekt for hverandre og det er en gjensidig respekt for hverandre. Sånn at man kan tenke: det kan jeg stole på det vet jeg Mona gjør. Om hun har sagt at det kommer da, så kommer det da. Og at man prøver og hjelpe hverandre til å bli flinke sammen.</p>	<p>igjennom slik at teamet også vet hvorfor man har sortert som man har sortert. Slik at man har den samme bakgrunnen. Slik at man har den samme bakgrunnen. så er det jo slik at man kunne være med litt i begynnelsen også jobber man litt alene også er man innom og ser om funker dette at man har møter igjenn med oppfølging. Så man må kanskje kunne si ikke den men den er super bra fortsett litt med den. Man må liksom kunne motivere. Og bygge videre på det</p>
<p><b>hvem er det som setter sammen teamene hos dere?</b> Mona: det er jo gjerne rådgiveren og prosjektlederen som gjør. Eller rådgiveren som bestemmer egentlig. Kirsti: litt i forhold til hvilken oppgave det er og tidligere erfaringer liksom. Også litt i forhold til arbeidspress. Hvem som har mest og gjøre akkurat da i forhold til når ting skal leveres. Ja i forhold til den kabalen.</p>	<p>ja da er det tekstforfatter, altså Mona, også AD art direktere, også er det prosjektleder også er det rådgiver. Også trekker man inn annen kompetanse om det er spesialkompetanse på sosiale medier, altså hvordan du gjør det på det mer praktisk teknisk. Om det er noe media valg, kanaler også videre om det er på pr eller om det er på digitale web løsninger så har vi også folk på huset som gjør det. Men da trekker man det når det er behov. Så kjerne gruppen er gjerne 4 som tenker ut strategier og hoved redaktør tankene på redaktør siden og er sammen om å fullføre prosjektet da. Ellers blir det for komplisert om for mange hoder sitter, da går det bare mange baller på bordet som skvetter ut igjen også blir det sånn hva var det egentlig.</p>	<p>Men det kan være noen ganger litt sånn i innledende fase eller er ganske små og skal bare ha sånn litt en samtalepartner og en sånn innledende strategi. Så kan det være at det bare er en person inkludert. For da kan det være at det ikke er budsjett eller de er kommet så langt at man skal involvere flere mennesker. Men sånn stort sett i en normal arbeidssituasjon er man en liten gruppe, en arbeidsgruppe gitt.</p>	<p>for er det noen du da absolutt ikke har kjemi med og du bare merker at det er noe. Så funker det bare ikke liksom. Ja rett og slett.</p>	<p>tenker du at den måten du motiverer på eller guider på endrer seg i løpet av prosjektet? Kirsti: det gjør det sikkert. Ja for når du ser at ting har begynt å lande og at det bare fungerer så da er det jo bare do it. Da er det jo bare at det skal løses og ferdig gjøres og sånt. Så da blir det bare innom og se og sånt. Mona: og ta de riktige telefonene i forhold til eentuelle samarbeidspartnere som skal med og sånt. Da er det mer og være med på å legge tilrette for igjennomføringen.</p>
<p><b>så det blir kartlagt da, hvilke interesser de som jobber her har, og personligheten deres da? For å kunne sette dem inn i riktig team?</b> Kirsti: ja personligheter, egenskaper sett opp mot kunde faktisk. Og tid. Det er de fire hoved kriterier.</p>	<p><b>hvem er det som setter sammen teamene hos dere?</b> Mona: det er jo gjerne rådgiveren og prosjektlederen som gjør. Eller rådgiveren som bestemmer egentlig. Kirsti: litt i forhold til hvilken oppgave det er og tidligere erfaringer liksom. Også litt i forhold til arbeidspress. Hvem som har mest og gjøre akkurat da i forhold til når ting skal leveres. Ja i forhold</p>	<p>også har du noen og kaste ball med. det er veldig vanskelig..... man kan jo være kreativ alene og men det er veldig ålreit å ha noen å teste ut ideene på. Også er det ofte sånn at man sitter sånn og idee bobler. Også kan man si en ting også er det noen andre som sier noe annet. Også er det noe også tenker man «å man kan gjøre ikke helt sånn» men bygger videre. Bare noen sier et</p>	<p>så sammensatte grupper er viktig for at det skal kunne fungere. Med det er ikke nok med bare kunnskap som utfyller hverandre. At vis man skal se det sånn i et kart. og har har undersøkelser på hver enkelt for og se hva de er gode på. og hvordan de er for så og putte de sammen, for å skape noe kreativt med emojoner. Det er ikke sikkert at funker i det</p>	<p>så du kan ikke bare skyte ned en idee eller besteme en retting da? Kirsti: Jo du kan det til en viss grad men det er et eller annet med å si til noen som holder på å jobbe at den synes jeg er super fin og den synes jeg er dårlig. Det er veldig vanskelig og gjøre. For det er masse små baybeer som blir født og blir jobbet ut. Så det blir en sånn eiendomsfølelse for alle sammen og du skal jo prøve å</p>

	til den kabalen.	ordkan gjøre at du kommer på en annen tanke da.	heletatt for det er så amnnskelig avhengig.	motivere og prøve å få dette til å lande. Så der.. men det er jo bare det å lære at det gjør man bare ikke.
men prosessen sånn med tider for eksempel da er det jo litt avhengig av hva du skal løse og hva du skal levere. Og da begynner man ofte bakerst. når skal vi være ferdig med det prosjektet vi skal igang med også er det og se på helger, feridager og helliger. Rett og slett å regne seg frem til den dagen man begynner. Og sette opp en plan på når tingene skal være ferdig. også settes det inn i den planen som Mona så vidt har vært innom. og da er det viktig at man holdet de datoene og holder interne møter som man avtaler jobbe med det og det prosjektet. For ellers blir dagen spist opp. Og da er det litt mitt ansvar som rådgiver og snakke med det kreative teamet og finne ut når de har tis og vi kan jobbe med det. Og det er litt sånn arbeidsfordeling igjen som automatisk blir min og mitt ansvar, Også er det jo litt sånn at når ting begynner å bli litt mere ferdig og det er presanert for kunden og godkjent, da overtar prosjekt leder	<b>går de for evner eller sånn kunnskap?</b> Kirsti: Man har kanskje jobbet med noe lignende eller noen er veldig glad i bil og kan noe om det mens andre igjen har ikke sertifikatet engang. Litt slike ting	dette er jo litt av det vi har med..... Det er jo veldig mange anbud i reklame bransjen imotsetning til før, oppdragene går ut på anbud. Da får du aldri treffe kunden du skal da levere inne et så stort og tunkt dokument som dette her. Gjerne med løsninger og har aldri truffet oppdragsgiver, du har bare fått begrenset med informasjon og briefing. Også teller brid 40% løsning 60% eller noe. Og teamets sammensetning så så mye. Det er ganske håra bud altså. Og vi legger inn masse timer i tanker og alt mulig. ikke i akkurat denne her da for den er geneell og gjelder alt, men i alt annet da, av løsninger og sånt. også må vi sende det inn innen et viss tidspunkt.	Men når vi har kunden, og vi har jo mange kunder vi har hatt i mange år og. Da jobber vi veldig tett, da har vi jo møter.... Da går vi inn i den fasen hvor vi sitter på innsikten og utvikler et konsept eller forslag til et konsept. Og da møter vi kunden og diskuterer er det riktig, er dette riktig vei å gå. Kan dette stemme. Også går vi tilbake og jobber med løsninger også kommer vi tilbake med løsningen til kunden. Og sjekker at vi da er på riktig vei og de kan komme med innspill. Jeg synes det var litt for mye av den veien, hadde vært fint mer sånn. Også går vi tilbake og jobber litt til, så vi har mange møter og veldig tett oppfølging underveis.	
det er jo ikke så mye med i den innledene fasen, da er det det kreative teamet også er det meg som gjør soteringen. Så når vi skal starte og jobbe og finne løsninger da er det veldig skjeldent at de er med. Mona: De kommer først inn senere og passer på tid og penger og..... at de leverer i tide <b>(Snakker her om "de kreative")</b>	<b>så det blir kartlagt da, hvilke interesser de som jobber her har, og personligheten deres da? For å kunne sette dem inn i riktig team?</b> Kirsti: ja personligheter, egenskaper sett opp mot kunde faktisk. Og tid. Det er de fire hoved kriterier.	Men når vi har kunden, og vi har jo mange kunder vi har hatt i mange år og. Da jobber vi veldig tett, da har vi jo møter.... Da går vi inn i den fasen hvor vi sitter på innsikten og utvikler et konsept eller forslag til et konsept. Og da møter vi kunden og diskuterer er det riktig, er dette riktig vei å gå. Kan dette stemme. Også går vi tilbake og jobber med løsninger også kommer vi tilbake med løsningen til kunden. Og sjekker at vi da er på riktig vei og de kan komme med innspill. Jeg synes det	også blir man bare enda mer sammensveiset. fordi man lykkes sammen. og da kommer det igjenn, vi skal få kunden til å lykkes så er det det allerbeste for da føler de at de har bidrat også. (dette var i forbindelse med snakk om at kundene kommer med forslag, som kan være gode, og at da lytter byrået til disse...)	

		<p>var litt for mye av den veien, hadde vært fint mer sånn. Også går vi tilbake og jobber litt til, så vi har mange møter og veldig tett oppfølging underveis.</p>		
	<p>Ser på konkurente. Nå er det et prosjekt vi holder på med og da handler det mye om å følge med på hva som skjer og foregår blant annet i england. Hva gjør de kuleste og flinkeste i england på det feltet. Eller det kan være å se til andre byer i auropa eller usa. Det kommer litt ann på hva det er. Så det tar ofte mye tid og du får mye informasjon. Også blir det egenetlig og sotere dette stoffet i forhold til å se på den utfordringen viskal løse. Se på hvem er målgruppen? hva er hindringene? og dermed også mulighetene. Hva er det vi skal si, hva skal vi sitte igjen med. Hvordan skal man fremstå. og kanskje også vis man skal utvikle et nytt konsept.</p>	<p>spille hverandre gode. Og det at alle har noe å bidra inn med. det er jo også det at man vokser på det. At det sitter folk der som sitter med kunnskap du selv ikke har eller en forståelse for et eller annet som du selv ikke har. Så vokser du jo på det. Og det har vi jo hat godt i gang der vi har trukket inn samarbeidspartnerne våre og. Og vi har sagt at vi har den og den problemstillingen og vi har begynt å tenke sånn. Også sier de «å ja da kan vi gjøre sånn i pressen også sånn fac app og gjøre sånn»</p>	<p>Hvem er det da som snakker med kunden? er det da alle i teamet eller er det prosjektleder. Mona: det er som regel hele teamet som er med i møtene når det er sån underveis.</p>	<p>Viktigheten av tillitt? ja, det blir jo litt som vi sa tidligere. Som Du må liksom ha tillitt og stole på hverandre være litt sånn... ja, og da må man ha den derre følelsen in det er litt sånn "en for alle og alle for en" sånn "dette skal vi levere sammen".</p>
	<p>Men kanaler står der fordi det er noe man må ta stilling til bestandig. Mange ganger vis det er helt nye konsepter som et vi jobber med nå uio. Som vi vant i fjor og der hadde vi brut masse insikt og strategiene for univestetet for 20 år frem i tid og vi så på negativ konsepter og masse mere greier. Men i jallefall endte vi opp med konseptet alle har noe stort i seg.</p>	<p><b>så det er da båret sosiale ferdigheter og kompetanse som må gå sammen?</b> Kirsti: ja mmm.</p>	<p>Sånn i forhold til samarbeidet med kunden. Og da er det den arbeidsgruppen, altså det kjerneteamet på fire som er ansvarlig for at alt gjennomføres i forhold til hver kunde. Så det skal aldri være tull på fremdrifter, det skal alltid leveres når det er lovet, med mindre det er noe som skjer som kunden er skyld i. Da må man gjøre skriftelig avtaler og gjøre dem oppmerksom på at om dere ønsker det hvet du kjære kunde så vil prosjektet forsyves. Eller vis du vil ha med de bildene så vil det påløpe flere kostnader og det kan gå ut over tiden. Ellers skal det holde. Fremdriften skal holde, budsjette skal holde fakturaen skal være det samme. Vi skal levere.</p>	<p>Mona: ja, sånn ja.. ja det kan jo variere. F type faste team sånn, men alle kjenner hv så bringer vi inn, type for eksempel en res ikke alltid vi kjenner de så godt.. og da er sette seg ned og drikke kaffe og skravle a Kirsti: ..småprate litt. Mona: smalltalk liksom, før du kommer ti føle litt på hverandre.</p>

	<p>Prosjektlederene er helt rå på budsjettere de er veldig flinke til å sjekke på forhånd på hva den jobben inneholder og tid og jobb og sette opp budsjetter på det og får det godkjent før men starter selve jobben.</p>	<p>det er jo da ikke nødvendig og det er ikke tid og budsjetter til det heller. men det er liksom noe med erfaring og sykologi. Det er vist bevist, jeg var på et foredrag om det. Om kreatører da særlig som..... når de har hold på i 10 år så begynner de å komme på et slik stadiu så er det så mye som sitter i hode og som sitter i ryggmargen din at man har en sån evne til å gjøre disse hoppene og jobbe kreativt men likevel ha den essensen i bunnen. Slik at de kreative løsningene stemmer i forhold til det strategiske målet. Så det har med trening og gjøre. Akkurat som idretstjerner. Og med så mange års erfaring har man jo skaffet seg en del kunnskap og innsikt underveis. Man hvet innmari mye om ulike målgrupper og bransjer og det forenkler jo litt grean da.</p>	<p>Får kunden også komme med kreative bidrag når dere sitter og jobber? Mona og Kirsti: ja jada. Sofie: hvordan blir blir ideer tatt imot både av kunden men også fra teammedlemer? Mona: Det er litt forskjellig fra hvordan ideen er. Kirsti: om den ikke er så god må vi prøve å forklare og fortelle hvorfor den ikke passer visjonen eller konseptet man er enige om at man skal lage løsninger på. At det spriker, da må man si det på en pen måte. At vi kanskje ikke anbefaler og gjøre det nå fordi det vil skape en forvirring i markedet så det vil splitte den hoved tanken vi er nødt til og være trofast mot.</p>	
	<p>Hvem er det som setter rammene rundt et prosjekt. Da med tanke på kvalitet tid og ressurser? Kirsti: det er jo rådgiver og prosjektleder. Mona: det er jo rådgiver som har ansvaret for det.</p>	<p>ja ja her er det jo litt anderledes da fordi vi er jo en miks av seniorer og unge. og da blir jo de unge med der hvor det er naturlig. Kirsti: men her satte vi sammen to senior team, og det var det som var feilen for det var ikke fordelt akkurat. Så at da er det dere som har ansvaret for denne pitchen og dere bare hjelper til selv om dere er senior team. Så det var det som var feil. rett og slett ikke avklarte roller og da ble det rett og slett bare tull for da..... de jobbet og vi jobbet, og hvem er det som egentlig bestemmer her da. altså. Da ble det litt sånn Kirsti finn det ut da. *ler* Resultatet var bare det at den kampanjen vi leverte spriket litt. Det så ut som om det var to forskjellige byråer som hadde gjort det. ja. og det var ikke noe lurt.</p>	<p>kan være mange kreative kunder som kan være flinke. De må bare holde seg på stretegien. Mona: og da kan de plutselig komme på en helt genial idee. Utifra at du presanterer en løsning, men man har ikke tenkt helt hvordan det skal tas ut på det området der. Da sier ofte kunder, hva med å gjøre det sån da? Også er det en kjempe idee. Så det er jo bare kjempe kult.</p>	
	<p>går jo egentlig på det og fordele myndighet og ansvar og det at det er noen som har den myndigheten til å</p>	<p>Så fordeling av myndighet når man jobber i gruppe. På prosjekter at da når det er løpende jobbing så har man ansvar i forhold til den</p>	<p>også lurer vi litt på kommunikasjon, hvordan kommunikasjon foregår når dere arbeider?</p>	

	<p>overstyre.</p>	<p>jobben man har. men når det er sån intensive prosjekter som konkurranser og sånt da må det være sån at du har ansvaret der og det teamet har det ansvaret. og Jeg som rådgiver har det ansvaret, men så får man trekke inn andre som....  Turid: denne myndigheten og de rollene er det noe som blir satt tidelig i prosessen eller?  Kirsti: ja ja.  Mona: ja det er kjempeviktig</p>	<p>Mona: vi snakker sammen.  Sofie: men type møter, har dere faste møter her inne som dere snakker sammen eller?  Mona: nei det flyter litt over. Veldig mange av oss sitter oppe, stortsett de kreative da, og kirsti sitter nede men hun er stadig vekk opppe så det er jo fortløpende.  Kirsti: ja, vi løper opp og ned. Og jeg kan gå inn til Stian eller erik og "duu, nå kom jeg på en ting". Assa.. men man kan i tillegg ha faste avtalte møter. Med at da skal vi gå gjennom det og det, med så imellom der så foregår jo alt..  Sofie: så terskelen er veldig lav da, for å ta opp ting?  Mona: mhm</p>	
	<p>oppstartsmøte...  Kirsti: slik at alle er i gang, og så avtaler man arbeidsmøter fortløpende, med utgangspunkt i når man skal levere noe.  Mona: men imellom der så er det løpende kommunikasjon.  Kirsti: både sånn direkte, og på mail.  Mona: JA!</p>	<p>hvordan vet gruppe medlemmene, eller team medlemmene hva som forventes av dem når dere jobber? Er det noe forventningsavklaring før dere starter med en prosjekt?  Mona: nei, ikke akkurat. Ikke annet enn at det er litt sånn tid og budsjett hensyn, altså... det var en periode der vi hadde sånn A og B prosjekter. Og A prosjektene skulle man strekke seg veldig langt. Og B prosjektene var sånn "just do it". Men...</p>	<p>Turid: gjelder det også kundene eller? Sånn at det er ikke noe problem for dere å ta en telefon?  Kirsti: Ja, det er lov å ringe, hvis det er sånn konkurranse at det er lov til å ringe. Hvis det er en fast kunde, da kan man jo bare ringe hele tiden liksom.  Mona: ja, da ringer vi å spørre hvis det er noe vi lurere på eller.. atte, sitter de på noe undersøkelser om det eller det.. ja, hva det nå måtte være. ja, da så gjør vi det da.  Kirsti: ja, og en konkurranse husker jeg vi vant, og da ringte jeg jo til han som ble kunden, og spurte om jeg kunne få lov til å ringe og intervjuer veldig mange av kundene hans som hadde vært der. Og noen av de som han veldig gjerne ville ha som kunder, for å finne ut av hva de liker,</p>	

			<p>ikke liker, hvorfor de ikke er kunder osv.. og jeg ringte og jeg ringte. Og jeg brukte mye tid på det. *Ier* Men når du da kommer og skal presentere og har all den innsikten om utsagn som kunder av gjort uten at jeg refererte til hvem det var, da hadde jo jeg makten.</p>	
	<p>noen går på cafe og jobber. Altså for å få litt sånn.... Kirsti: ...avbrekk. Mona: ja, avbrekk. Kirsti: ja, for det er jo ikke alltid her at ideene kommer. Det kan være at du skvetter opp en morgen og tenker "ahhh, der satt den". Eller man sitter og gjør noe helt annet; sitter med venner og spiser mat og tenker "aaaah, akkurat, det han sa det, ja, der satt`n.</p>		<p>merker du at kommunikasjonen endre seg i løpet av et prosjekt. Er det forskjellig fra start til slutt? Mona: jhhh... det blir vel mer konkret og praktisk mot slutten liksom. Mer åpen og løs og undrene i begynnelsen. Fra undrende til praktisk egentlig.</p>	
	<p>Sofie: tenker at effektiviteten og produktiviteten i teamet endres i løpet av et prosjekt? Når når man optimal arbeidsfase, eller når jobber dere best? Mona: det er vel kanskje når man har greid å knekke den derre nøtta. Kirsti: Ja, den derre "hva er det egentlig vi skal ut å snakke om?". Mona: det kan være en trang.... Kirsti: finne ut av det er det derre vi skal ut å snakke om og kommunisere om.. Mona: det kan være en trang fødsel frem til det. Og plutselig... Kirsti... får du sånn "EUREKA". Mona: jaa.. og da vet du hvor du skal. Og da haster det å komme frem, og da blir vi jo veldig effektive. Og da er det kjempe morsomt. Så du kan gå og liksom stange hue i veggen og gå å lure på og prøve å knekke den koden, og man får det liksom ikke til. Og da blir</p>			

	<p>det litt sånn at du tenker på det hele tiden, men du er ikke så veldig effektiv da. Men når den sitter der.. ja da altså...</p>			
--	--	--	--	--



**Kodeskjema – Storm Studios (teammedlem)**

1. Struktur og myndighet	2. Roller og kompetanse	3. Kommunikasjon	4. Tillit og relasjoner	5. Ledelse
<p>Er det mange som er midlertidig ansatt eller er de fleste fast ansatte?</p> <p><b>Jan:</b> Nei når det er store prosjekter så er det et stort flertall av midlertidig ansatte eller frilansere som vi kalles. Det er en kjerne som er fast ansatt de kan alene håndtere mindre prosjekter som reklamer og mindre ting, mens så fort det kommer inn noe utenom dette så ansetter de frilansere som meg.</p>	<p>Hva er avgjørende når man velger prosjektleder hos Storm?</p> <p><b>Jan:</b> hmmm si det du. De har på en måte bare to internt de kan velge mellom. Men når det er store prosjekter som når Kontiki og Vicktoria var samtidig så henter de inn frilansere som har erfaring som prosjektleder og teknisk kompetanse for å håndtere en slik situasjon... ja jeg vet ikke noe mer egentlig om hvordan de fordeler oppgavene seg imellom men. Sorry.</p>	<p>Vi har to prosjektledere her hos oss og på dem er det veldig stor forskjell. Det er nesten ingen som liker å jobbe med han ene. Han er veldig flink teknisk men kan faen ikke snakke til mennesker, vet ikke hva det er men han irriterer, og er veldig nøye på det tekniske. Han sitter og jobber overtid hverdag og har ikke noe liv og det føles ut som om han forventer at vi også skal gjøre det. Mens han andre er mye mer behagelig og arbeide med, han er mer avslappet. Han jobber mye overtid han og men han virker ikke sur på andre når de har andre ting og gjøre. Jeg jobber mye mer overtid på de prosjektene jeg er med han. Han spøker og er morsom å være med og ja har en avslappet holdning rett og slett.</p>	<p>Vi har to prosjektledere her hos oss og på dem er det veldig stor forskjell. Det er nesten ingen som liker å jobbe med han ene. Han er veldig flink teknisk men kan faen ikke snakke til mennesker, vet ikke hva det er men han irriterer, og er veldig nøye på det tekniske. Han sitter og jobber overtid hverdag og har ikke noe liv og det føles ut som om han forventer at vi også skal gjøre det. Mens han andre er mye mer behagelig og arbeide med, han er mer avslappet. Han jobber mye overtid han og men han virker ikke sur på andre når de har andre ting og gjøre. Jeg jobber mye mer overtid på de prosjektene jeg er med han. Han spøker og er morsom å være med og ja har en avslappet holdning rett og slett.</p>	<p>Hva er avgjørende når man velger prosjektleder hos Storm?</p> <p><b>Jan:</b> hmmm si det du. De har på en måte bare to internt de kan velge mellom. Men når det er store prosjekter som når Kontiki og Vicktoria var samtidig så henter de inn frilansere som har erfaring som prosjektleder og teknisk kompetanse for å håndtere en slik situasjon... ja jeg vet ikke noe mer egentlig om hvordan de fordeler oppgavene seg imellom men. Sorry.</p>
<p>Jeg tenker mer motsatt at vi må få ordentlig rammer i begynnelsen, det er så ofte de holder igjen informasjon som de kommer med etter at prosjektet er i gang. Jeg skjønner ikke hva de tenker de tjener på det. Det er mye lettere for oss og vite hva de ønsker også få oppgitt alle rammene i begynnelsen og ikke som det ofte skjer at rammene får vi beskjed om etter som prosjektet har gått en stud. Så ja på en måte så synes jeg de burde ha en kontrollende om du vil lederstil i begynnelsen der vi får oppgitt rammene for prosjektet, også kan lederstilen bli mer avslappet sånn at vi kan jobbe selvstendig innen for de gitte rammene. Det at lederstilen blir mer strukturert mot slutten tenker jeg ikke er noe vits</p>	<p>Da var det en som hadde en uoverstemmes med en annen på gruppen, da synes jeg de var veldig flinke egentlig for da tok de tak i det med en gang. Da prøvde de først å ha et møte for å komme til kjernen men jeg tror det gikk på kjemien mellom de to også hadde han ene veldig stress hjemme og også på jobb så det ble rett og slett litt mye. Han fikk da flytte over på et annet prosjekt som var litt roligere. Dette var jo ikke noe alle på Storm ble involvert i men man får jo med seg litt. Jeg synes det var bra av Storm.</p>	<p>Han snakker her om prosjektlederen han ikke likte så godt: Det virker som han holder så tilbake, jeg blir aldri klok på han. Jeg er alltid veldig stressa når jeg jobber på hans prosjekter. Han er så vanskelig å forstå</p>	<p><b>Turid:</b> Hvordan foregår møtene dere har i grupper?</p> <p><b>Jan:</b> det foregår i dealis da sammles alle artistene og supervisorene som gjort noe på prosjektet møtes på morgenen og ser igjennom materialet. Også kommenterer alle på det</p>	<p><b>Jan:</b> Jeg tenker de trenger utdanning innen det.</p> <p><b>Turid:</b> det?</p> <p><b>Jan:</b> ledelse. De bør også ha vært i situasjonen de ansatt er i. Så at de ser situasjonen fra vår side også. De må være flink med mennesker. Ja motivere og engasjere, være flink til og snakke med mennesker, men de må også ha tekniske ferdigheter slik at man an rådføre seg med dem. Men jeg mener at det viktigste er at de er flinke med mennesker for man kan jo alltid spørre en annen kolega om råd. *stille* Dette er helt konfidensielt?</p> <p><b>Turid:</b> ja he he, så klart.</p> <p><b>Jan:</b> Vi har to prosjektledere her hos oss og på dem er det veldig stor forskjell. Det er nesten ingen som</p>

<p>fordi det blir så stress. Vi har dessuten et arbeidsfordelingsystem der det står hvilken shot vi skal ha hver dag og når vi skal jobbe på den, så vi har på en måte et kontrollsystem så da kanskje er det greit om lederen ikke er så kontrollerende.</p>				<p>liker å jobbe med han ene. Han er veldig flink teknisk men kan faen ikke snakke til mennesker, vet ikke hva det er men han irriterer, og er veldig nøye på det tekniske. Han sitter og jobber overtid hverdag og har ikke noe liv og det føles ut som om han forventer at vi også skal gjøre det. Mens han andre er mye mer behagelig og arbeide med, han er mer avslappet. Han jobber mye overtid han og men han virker ikke sur på andre når de har andre ting og gjøre. Jeg jobber mye mer overtid på de prosjektene jeg er med han. Han spøker og er morsom å være med og ja har en avslappet holdning rett og slett.</p>
<p><b>Turid:</b> Er disse møtene obligatoriske? <b>Jan:</b> ja. det er ikke hard core obligatorisk men du skal være der, men det gjør ikke noe om du kommer litt sent en dag</p>	<p>Ja, nei jeg vet ikke hvordan de skjer men jeg vet det er prosjekt koordinator og vfx supervisors som sitter sammen antageligvis og diskuterer hvilken av supervisorene som skal få prosjektet og hvem som har tid. Og hva de trenger av ressurser til det. Også prøver prosjektet koordinator og fasilitere vfx supervisoren. Så er det vfx supervisoren eller prosjektleder som dere liker å kalle det må etterspørre ressurser fra prosjekt koordinatoren. Ressurser kommer til og detter fra prosjektet etter hvilken fase det er i gjerne</p>	<p><b>Turid:</b> hva tenker du at er lederens viktigste oppgaver? <b>Jan:</b> Det er jo det menneskelige. Jeg tenker at det er veldig viktig og trives på jobben og at man kjenner de man jobber med. Spesielt i vår bransje. Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbake melding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.</p>	<p><b>Turid:</b> hva tenker du at er lederens viktigste oppgaver? <b>Jan:</b> Det er jo det menneskelige. Jeg tenker at det er veldig viktig og trives på jobben og at man kjenner de man jobber med. Spesielt i vår bransje. Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbake melding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.</p>	<p>Han snakker her om prosjektlederen han ikke likte så godt: Det virker som han holder så tilbake, jeg blir aldri klok på han. Jeg er alltid veldig stressa når jeg jobber på hans prosjekter. Han er så vanskelig å forstå.</p>
<p><b>Jan:</b> Ja men det er budsjettet som setter rammene for det egentlig. Og hvor mye overtid du ønsker å bruke på det. Men mange av disse rammene blir bestemt i pitchen og når vi gir et bud på et shot, sekvens eller film. Så sier vi hvor</p>	<p><b>Turid:</b> Hva slags gruppesammensetning benytter de seg av eller hva tenker du er optimal gruppe sammensetning? <b>Jan:</b> Du må jo ha alle fagfeltene som trengs rett og slett og du må ha nok av dem.</p>	<p><b>Turid:</b> så du mener da at det er lederen som kan påvirke det? <b>Jan:</b> ja, om han er avslappet og skaper god stemning så påvirker jo det de som jobber med han.</p>	<p><b>Turid:</b> Hva tenker du at en leder kan gjøre for å oppnå en et godt samarbeid i en gruppe? <b>Jan:</b> eemm. Det første som jeg tenker på er å sørge for et sosialt samspill, og øke tilliten i en gruppe men jeg hvet ikke hvordan man skal gjøre dette, for jeg er ingen</p>	<p><b>Turid:</b> hva tenker du at er lederens viktigste oppgaver? <b>Jan:</b> Det er jo det menneskelige. Jeg tenker at det er veldig viktig og trives på jobben og at man kjenner de man jobber med. Spesielt i vår</p>

<p>mye vi har tenkt å for det og da må vi etterpå holde oss innen for det budsjette</p>			<p>leder.</p>	<p>bransje. Vi er jo veldig ofte frilansere som jobber så vi er på en måte konkurrenter for vi kjemper jo om de samme jobbene. Men samtidig skal vi samarbeide og vi er avhengig av tilbakemeldinger av hverandre og å lære av hverandre. Vi er alle gode venner men det ligger ofte noe der som gjør det litt vanskelig å ta tilbake meldinger, dette er spesielt når det er dårlig stemning på gruppen eller når det er nye. For det de da gir som tilbake melding eller tips virker som en skjult hevdelse for å komme i et bedre lys.</p>
<p>Ja vi blir gjerne spurt om hvor lang tid vi tenker vi kommer til å bruke på det og det. Også tar de utgangspunkt i det og så kutter de det også kommer de med budet sitt. Og da må vi ofte jobbe overtid.*ler*</p>				<p><b>Turid:</b> så du mener at det er ledere som kan påvirke det? <b>Jan:</b> ja, om han er avslappet og skaper god stemning så påvirker ja det de som jobber med han.</p>
<p>Det blir jo dealis, jo jo vi har jo også et program som rapporterer inn om vi er i gang med å jobbe med noen ting, eller om vi er klart for et rewju osv. Et lite øyeblik*han tukler med telefonen, noen ringte*. Ja det blir shotgun som er det programmet da, det står da klart når vi skal begynne på ting. La oss si at jeg har fem shot da må jeg sette inn progress på det første shtte når jeg begynner å jobbe på det. Og sette det videre til rewju når det er klart til å vises i dealis neste dagen. Også har vi time logge system der vi logger hvor mange timer vi har jobbet på de ulike prosjektene og hvilke dager ol.</p>	<p><b>Jan:</b> Jeg synes kanskje ikke alltid det er noen god sånn avklaring nei. De forteller deg for lite de forteller for lite på forhånd..... Egentlig. Jeg skulle ønske de var friere på informasjon på den måten. Det virker som om de bare gir deg den informasjonen som du på død og liv trenger, men som oftest trengs det mer. Også tilbringer du da en dag på å gjøre noe på en måte som kanskje ikke var så lurt likevel fordi... fordi et eller annet, fordi kunden sa det at.... Og så har du da brukt dager på bare bort kastet arbeide.</p>	<p>Da var det en som hadde en uoverstemmes med en annen på gruppen, da synes jeg de var veldig flinke egentlig for da tok de tak i det med en gang. Da prøvde de først å ha et møte for å komme til kjernen men jeg tror det gikk på kjemien mellom de to også hadde han ene veldig stress hjemme og også på jobb så det ble rett og slett litt mye. Han fikk da flytte over på et annet prosjekt som var litt roligere. Dette var jo ikke noe alle på Storm ble involvert i men man får jo med seg litt. Jeg synes det var bra av Storm.</p>	<p><b>Jan:</b> At de stoler på hverandre. Og ihvertfall i min sammenheng, er det viktig at den feedbacken de får, at de vet den er velt ment, om du skjønner hva jeg mener. <b>Turid:</b> Hva tror du vil påvirke dette, og hvordan kan dette på best mulig måte oppnås? <b>Jan:</b> jeg tror det er veldig viktig med hvordan en leder faktisk ter seg. For jeg tror at vis en leder er stressa så blir også resten av teamet stresset. Så uansett..... altså han som er flinkest hos oss har en sånn litt fandanivolsk innstilling til det tidsmessige i prosjektet. Han er litt sånn.... Du blir ikke nærvøs for å gå til han og si dette kommer ikke til og gå jeg har alt for mye og gjøre. Da er han sån: ja ja ja så klart. Og da får du.....</p>	<p>Jeg tenker mer motsatt at vi må få ordentlig rammer i begynnelsen, det er så ofte de holder igjen informasjon som de kommer med etter at prosjektet er i gang. Jeg skjønner ikke hva de tenker de tjener på det. Det er mye lettere for oss og vite hva de ønsker også få oppgitt alle rammene i begynnelsen og ikke som det ofte skjer at rammene får vi beskjed om etter som prosjektet har gått en stund. Så ja på en måte så synes jeg de burde ha en kontrollerende om du vil ledersstil i begynnelsen der vi får oppgitt rammene for prosjektet, også kan lederstilen bli mer avslappet sånn at vi kan jobbe selvstendig innen for de gitte rammene. Det at lederstilen blir mer strukturent mer sluttet tenker jeg ikke er noe vits fordi det blir</p>

				så stress. Vi har dessuten et arbeidsfordelingsystem der det står hvilken shot vi skal ha hver dag og når vi skal jobbe på den så vi har på en måte et kontroll system så da kanskje er det greit om lederen ikke er så kontrollerende.
Alle snakker sammen og det er ganske flat struktur så sett. Det er ikke sånn atte..... Skal jeg ha tak på dagligleder kan det være litt stress da må jeg booke et møte. Bortsett fra det kan jeg gå bort å snakke med hvem som helst når som helst.	<p><b>Jan:</b> Det er noen andre eller altså ledelsen som fordeler de offisielle rollene. Men altså en modellør er jo en modellør. En vfx supervisor kan jo være en modellør eller hvem faen som helst egentlig, men.....</p> <p><b>Turid:</b> lederroller...</p> <p><b>Jan:</b> Nei det blir tildelt fra ledelsen det er ikke noe demokratisk der. Den som jobber mest overtid er vell et stikkord *ler*.</p>	<p><b>Jan:</b> At de stoler på hverandre. Og ihvertfall i min sammenheng, er det viktig at den feedbacken de får, at de vet den er vell ment, om du skjønner hva jeg mener.</p> <p><b>Turid:</b> Hva tror du vil påvirke dette, og hvordan kan dette på best mulig måte oppnås?</p> <p><b>Jan:</b> jeg tror det er veldig viktig med hvordan en leder faktisk ter seg. For jeg tror at vis en leder er stressa så blir også resten av teamet stresset. Så uansett..... altså han som er flinkest hos oss har en sånn litt fandenivolsk innstilling til det tidsmessige i prosjektet. Han er litt sånn.... Du blir ikke nærvøs for å gå til han og si dette kommer ikke til og gå jeg har alt for mye og gjøre. Da er han sån: ja ja ja så klart. Og da får du.....</p>	<p><b>Jan:</b> Ja for folk blir mye mindre stresset. En gjeng rolige mennesker jobber jo mye bedre sammen og er mye mindre irritert å samarbeide må jo da bli mye glattere om folk ikke er stresset. Det synes jeg er viktig. Og det å vinkle ting litt på det sosiale. Og få folk til å snakke sammen også utenfor og ha det gøy sammen. Jeg er ikke noe leder jeg vet ikke.</p>	<p>Da var det en som hadde en uoverstemmes med en annen på gruppen, da synes jeg de var veldig flinke egentlig for da tok de tak i det med en gang. Da prøvde de først å ha et møte for å komme til kjernen men jeg tror det gikk på kjemten mellom de to også hadde han ene veldig stress herinne og også på jobb så det ble rett og slett litt mye. Han fikk da flytte over på et annet prosjekt som var litt roligere. Dette var jo ikke noe alle på Storm ble involvert i men man får jo med seg litt. Jeg synes det var bra av Storm.</p>
Nei, det er jo dette som vi snakket om i begynnelsen at ting kan oppfattes litt forskjellig i forhold til hvor godt du kjenner dem men kommunikasjonen endres vell egentlig ikke nei.	<p><b>Turid:</b> Har dere noe bevisst dere gjør for å tilrettelegge for et miljø for samarbeid?</p> <p><b>Jan:</b> Åpent kontorlandskap er vell det eneste jeg kan tenke på. Bortsett fra det så er det feiring av bursdager, da er det sang og kakke og vi møtes i foilen. Nei jeg hvet ikke jeg, dette er jo bare flaut.</p>	<p><b>Jan:</b> vis det er et spesielt vanskelig shot og kunden ikke greier å formidle hva han vil på en god måte kan det hande at kunden kommer inn i studio for å snakke med oss mens vi jobber. Bortsett fra det så er det produsenten som har med kunden å gjøre.</p>	<p><b>Jan:</b> ja derfor er det viktig at folk stoler på hverandre slik at de ikke tar opp ting i verst menning og sånne ting.</p>	<p><b>Turid:</b> Hva tenker du at en leder kan gjøre for å oppnå en et godt samarbeid i en gruppe?</p> <p><b>Jan:</b> eemm. Det første som jeg tenker på er å sørge for et sosialt samspill, og øke tilliten i en gruppe men jeg hvet ikke hvordan man skal gjøre dette, for jeg er ingen leder.</p>
Ja, nei jeg vet ikke hvordan de skjer men jeg vet det er prosjekt koordinator og vfx supervisors som sitter sammen antageligvis og diskuterer hvilken av supervisorene som skal få prosjektet og hvem som har tid. Og hva de trenger av ressurser til det. Også prøver prosjektet koordinator og fasilitere vfx supervisoren. Så er det vfx supervisoren eller prosjektleder som dere liker å kalle det må	<p><b>Turid:</b> Å så dere sitter i et åpent kontorlandskap. Du snakker jo om at det er lett å kommunisere men er det noen bakdeler ved det også?</p> <p><b>Jan:</b> hmm..... Det var det mest i begynnelsen da, for da synes jeg det var ubehagelig at alle kunne se på hva jeg gjorde før jeg var ferdig. Også følte jeg meg så dårlig i forhold til de andre og da kunne jo alle se det.</p>	<p><b>Turid:</b> Hvordan foregår møtene dere har i grupper?</p> <p><b>Jan:</b> det foregår i dealis da sammles alle artistene og supervisorene som gjort noe på prosjektet møtes på morgenen og ser igjennom materialet. Også kommenterer alle på det</p>	<p>Nei, det er jo dette som vi snakket om i begynnelsen at ting kan oppfattes litt forskjellig i forhold til hvor godt du kjenner dem men kommunikasjonen endres vell egentlig ikke nei.</p> <p><b>Turid:</b> Tillit og relasjoner er temaet for de neste spørsmålene. Tror du det er avgjørende at medlemmene føler seg trygge på hverandre, samt følt tillit innad i teamet?</p> <p><b>Jan:</b> ja</p>	<p><b>Turid:</b> Så sosiale ferdigheter og personlighet ol tenker du er mindre avgjørende?</p> <p><b>Jan:</b> jeg tenker at det ligger mest på lederen faktisk. Tid er også viktig men det har vi ikke uansett så det er ikke noe viits å diskutere. Men akkurat de sosiale ferdighetene mener jeg ligger mest hos lederen. At en som modellerer opp et eller annet ikke har sosiale</p>

<p>etter spørre ressursene fra prosjekt koordinatoren. Ressurser kommer til og detter fra prosjektet etter hvilken fase det er i gjernene</p>				<p>ferdigheter er ikke... Jo det jo viktig at man kan ta til seg og forstå det som blir sagt og ta tilbakemeldingens og kanskje gjøre en tilbakemelding som ikke er... I vertfall når du snakker med kunden så kommer de til og snakke om a den må bli litt tøffere og tøffere og kan ofte bruke litt flyktige uttrykk da. Så må man jo kode dette om til helt ugrøpslige ting som de ønsker at du skal gjøre med shotet og det kan være ganske vanskelig. Og da hjelper det jo med sosiale antenner. En modellør som skal modellere en stol trenger kanskje ikke det så mye</p>
<p><b>Jan:</b> Altså det er en veldig flat struktur så det er bare å gå bort fysisk og spørre prosjektkoordinatoren om det er noe du skulle trenge</p>		<p><b>Turid:</b> så det er ingen direkte kommunikasjon med kunden og teamet eller artistene? <b>Jan:</b> Jo det hender men det er svært sjeldent. Helst ikke tror jeg. Men vi kommuniserer. Min kunde er storm da. Nei det går gjennom produsent og det skal gå igjennom produsent av forskjellige grunner. Det er deres ansvar å fakturere ol så det blir bare kluss om vi begynner å ha kontakt med dem, da får vi bare masse ekstra arbeid uten ekstra betalt.</p>	<p><b>Turid:</b> Hvorfor mener du at det er viktig med denne tilliten og tiltroen til teamet? <b>Jan:</b> Fordi.... hos oss mest fordi atte men får tilbakemelding fra kolegane sine, og man tar jo ikke tilbakemeldinger godt fra mennesker du ikke respekterer eller har tillit til. Det er vanskelig i vertfall og det lønner seg ikke.</p>	
		<p>Mye... det har masse og si man må jo kommunisere... Det er veldig viktig med god kommunikasjon innad vertfall hos oss. Kommunikasjonen mellom kunden og produsenten påvirker oss veldig også. Men hvordan man kan forbedre det osv. det vet jeg svært lite om.</p>	<p><b>Turid:</b> Tenker du det er lett for nye og komme inn og finne sin plass i et prosjekt hos dere? <b>Jan:</b> ja det tror jeg. Men det er veldig mye å sette seg inn i, det er veldig mye. <b>Turid:</b> Så det pleier å gå greit for de som begynner. <b>Jan:</b> Ja, det går som oftest veldig greit.</p>	
		<p>Vi sitter jo i et åpent kontorlandskap så det er jo bare å gå bort å snakke med hverandre når som helst. Det er ikke noe spesiell struktur på det bortsett fra dealis og... ja dealis.</p>	<p><b>Turid:</b> Så sosiale ferdigheter og personlighet ol tenker du er mindre avgjørende? <b>Jan:</b> jeg tenker at det ligger mest på lederen faktisk. Tid er også viktig men det har vi ikke uansett så det er ikke noe vits å diskutere. Men akkurat de sosiale ferdighetene mener jeg ligger mest hos lederen. At en som modellerer opp et eller annet ikke har sosiale ferdigheter er ikke... Jo det</p>	

			<p>jo viktig at man kan ta til seg og forstå det som blir sagt og ta tilbakemeldingene og kanskje gjøre en tilbakemelding som ikke er..... I vertfall når du snakker med kunden så kommer de til og snakke om å den må bli litt tøffere og røffere og kan ofte bruke litt flyktige uttrykk da. Så må man jo kode dette om til helt ugripelige ting som de ønsker at du skal gjøre med shotet og det kan være ganske vanskelig. Og da hjelper det jo med sosiale antenner. En modellør som skal modellere en stol trenger kanskje ikke det så mye</p>	
		<p>Alle snakker sammen og det er ganske flat struktur sån sett. Det er ikke sånn atte..... Skal jeg ha tak på dagligleder kan det være litt stress da må jeg booke et møte. Bortsett fra det kan jeg gå bort å snakke med hvem som helst når som helst.</p>	<p><b>Turid:</b> Har dere noe bevisst dere gjør for å tilrettelegge for et miljø for samarbeid?  <b>Jan:</b> Åpent kontorlandskap er vell det eneste jeg kan tenke på. Bortsett fra det så er det feiring av bursdager, da er det sang og kakke og vi møtes i foilen. Nei jeg hvet ikke jeg, dette er jo bare flaut.</p>	
		<p><b>Turid:</b> Hvorfor mener du at det er viktig med denne tilliten og tiltroen til teamet?  <b>Jan:</b> Fordi..... hos oss mest fordi atte men får tilbakemelding fra kolegane sine, og man tar jo ikke tilbakemeldinger godt fra mennesker du ikke respekterer eller har tillit til. Det er vanskelig i vertfall og det lønner seg ikke.</p>	<p><b>Turid:</b> Å så dere sitter i et åpent kontorlandskap. Du snakker jo om at det er lett å kommunisere men er det noen bakdeler ved det også?  <b>Jan:</b> hmm..... Det var det mest i begynnelsen da, for da synes jeg det var ubehagelig at alle kunne se på hva jeg gjorde før jeg var ferdig. Også følte jeg meg så dårlig i forhold til de andre og da kunne jo alle se det.</p>	

## Informasjonsskriv tilsendt til informantene

---

Hei informant X

Sender her en standardisert mail vi sender til våre intervjuobjekter.

Takk for at du ville delta i vår undersøkelse.

På forhånd sender vi deg litt informasjon rundt oppgaven vår og selve undersøkelsen slik at du vet

hva som vil skje under intervjuet.

Det vi undersøker i vår bacheloroppgave er hvordan man får et team raskest mulig til å nå performingstadiet – altså hvordan man raskest mulig får teamet til å bli produktive og samarbeid.

Vi vil gjennomføre dybdeintervju der vi vil ta opp temaer som teamarbeid, ledelse, stress, arbeidsform, prosjektorganisering, strukturer osv. Avslutningsvis vil vi gjennomføre en projektiv teknikk som går på ordassosiasjoner.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd slik at vi kan gå tilbake etter informasjon.

Du vil når som helst under/ og etter undersøkelsen kunne trekke deg fra deltakelse. All informasjon vil da bli levert tilbake til deg og/eller slettes.

All informasjon du kommer med er konfidensiell, og individer vil bli anonymisert i oppgaven.

Vi vil etter endt studie sende analysen til deg slik at du kan kontrollere og komme med rettelser om du ønsker det.

Har dere spørsmål så ta gjerne kontakt på tlf .....

Vennlig hilsen

X