

288680

288710

289263

**BOP3102**

# OPPSTARTSFADÉSEN

*- Et casestudie av forutsetninger for prosjektsuksess hos  
digitalbyrået Apt*

**Bacheloroppgave i  
Kreativ  
Markedskommunikasjon**

**Våren 2018  
Høyskolen Kristiania**

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

## Forord

Kjære leser,

foran deg har du en bacheloroppgave som har blitt skrevet av tre nå totalt utslitte og veldig lykkelige studenter. Oppgaven markerer slutten på en æra, og runder av tre år på Høyskolen Kristiania. Her har vi møtt en rekke fine medstudenter og forelesere, som på mange måter har beriket livene våre.

Dette inkluderer naturligvis vår veileder og foreleser Wenche Witberg, som alltid har stilt opp for oss – natt som dag. Tusen takk for all hjelp, gode bøker, snikete påfunn, morsomme forelesninger og påminnelsene om at kjærligheten alltid vinner. Den vant denne gangen også. Videre vil vi gjerne takke Sharam Alghasi, for å møte drittslengingskvarter med et smil, og alltid ta oss på alvor.

En stor takk går selvsagt til Apt og våre 12 respondenter. Det ville ikke blitt mye til oppgave uten dere og deres kloke ord. Vår takknemlighet går også ut til daglig leder Kaare Øystein Trædal, for å ha troen på først én, og etter hvert tre studenter, som ville skrive bachelor.

Alle våre venner, familier, kollegaer og samboere fortjener også en enorm takk; for tålmodigheten, for at dere tok telefonen når det var noe, og for å holde ut med oss gjennom de siste tre årene.

Til slutt vil vi takke hverandre for å ha løftet hverandre opp, spilt hverandre gode og gjort oss alle litt mer ydmyke. Det føles nesten litt underlig å skulle forlate skolen og stå på egne ben, men det er med stolthet og fryd vi leverer denne bacheloroppgaven.

Fy søren, folkens. Bra jobba!

God lesning!

288680, 288710, 289263

Oslo, 16. mai 2018

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er et kvalitativt casestudie, med hensikt å undersøke hvilke forutsetninger som ser ut til å skape prosjektsuksess i digitalbyrået Apt. I vårt arbeid har vi forsøkt å kartlegge suksesskriterier for teamarbeid, analysere funnene og deretter utarbeide løsninger som gir gode forutsetninger for å oppnå suksess.

Forskningsarbeidet har gått ut på å intervju 12 deltakere fra tre ulike team i Apt. Deltakerne har blitt spurt ut om deres tanker og følelser om gjennomførte prosjekter, samt meninger om prosjektarbeid på generell basis. Respondentene ble også personlighetstestet, slik at vi kunne undersøke om sammensetningen av personlighetstypene hadde noe å si for suksessen. I henhold til vår teori ble deltakernes utsagn delt inn i fire kategorier: lederskap, kommunikasjon, samarbeid og heterogenitet, samt eksterne faktorer. Slik kunne vi analysere likheter og ulikheter ved deltakernes tanker, og igjen trekke paralleller opp mot faktiske resultater og aspekter ved prosjektene.

På bakgrunn av respondentenes brede enighet om prosjektarbeid, kunne vi trekke ut hele ti funn om forutsetninger for prosjektsuksess hos teamene i Apt. Noen av forutsetningene var delvis forventet eller stemte med våre antakelser, mens andre var mer overraskende. Spesielt viktige viste kategoriene samarbeid og kommunikasjon seg å være for team, og det var innen disse kategoriene vi kunne trekke ut flest funn. Forutsetningene er ment å være retningslinjer for team om hvilke avsjekker en bør gjøre ved oppstartsfasen i et prosjekt.

Forskningen viste også at det ikke var en noen direkte sammenheng mellom personlighetstyper og prosjektsuksess, det ga derimot en indikasjon på at det heller er enkelte personlighetstyper en bør inkludere i et team.

Disse forutsetningene danner grunnlaget for vår kampanje, som innebærer en nettside, en avisartikkel og Facebook-innlegg. Kampanjen har som hensikt å opplyse om forutsetninger for prosjektsuksess, samt å skape en merkevare rundt vårt byrå *Oppstartsfadesen* og vårt foredrag.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	9
1.2 Om Apt	10
1.3 Problemstilling	10
1.4 Avgrensninger	11
1.4.1 Forutsetninger	11
1.4.2 Tre team	11
1.4.3 Personlighetstest	12
	<b>13</b>
<b>2.0 Teori og begreper</b>	<b>14</b>
2.1 Hva er et prosjekt?	14
2.1.1 Kjennetegn og fellestrekk	14
2.1.2 De fire prosjektfasene	15
2.2 Hva er prosjektsuksess?	15
2.2.1 Vår definisjon	15
2.3 Hva skal til for å oppnå prosjektsuksess?	17
2.3.1 Kommunikasjon	17
2.3.2 Effektivt lederskap	18
2.3.3 Samarbeid	18
2.3.4 Heterogenitet	19
2.4 16 personalities	21
2.4.1 Sinn	21
2.4.2 Energi	21
2.4.3 Natur	22
2.4.4 Taktikk	22
2.4.5 Identitetsaspektet	23
2.5 Forventninger til funn	23
	<b>24</b>
<b>3.0 Metode</b>	<b>25</b>
3.1 Undersøkellesfasene	25
3.2 Fase 2: Valg av forskningsdesign	25
3.2.1 Eksplorativt design og undertype	26
3.3 Fase 3: Valg av metode	26
3.3.1 Kvalitativ metode	27
3.3.1.1 Fordeler	27
3.3.1.2 Ulemper	27
3.4 Fase 4: Hvordan samle inn data	28
3.4.1 Individuelle intervjuer	28
3.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter	29
3.5.1. Oversikt	29

3.5.2 Inkluderings- og ekskluderingskriterier	30
3.5.3 Utvalgskriterier	30
3.6 Intervjuguide	31
3.7 Gjennomføring av intervju	31
3.7.1 Avtale og tid	32
3.7.2 Intervjusituasjonen	32
3.8 Etikk og samtykke	34
3.8.1 Informert samtykke	35
3.8.1.1 Kompetanse	35
3.8.1.2 Frivillighet	35
3.8.1.3 Full informasjon	35
3.8.1.4 Full forståelse	36
3.8.2 Krav til privatliv	36
3.8.2.1 Privat informasjon	36
3.8.2.2 Muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data	36
3.8.3 Meldeplikt	37
3.9 Refleksjoner rundt datainnsamling	37
3.9.1 Validitet	37
3.9.2 Reliabilitet	39
3.9.2.1 Undersøkelseeffekt	39
3.9.2.2 Konteksteffekt	40
3.10 Presentasjon av prosjektene	40
3.10.1 Prosjekt A	40
3.10.2 Prosjekt B	41
3.10.3 Prosjekt C	41
<b>4.0 Analyse</b>	<b>43</b>
4.1 Bearbeiding av data	43
4.2 Dokumentasjon	43
4.3 Utforskning av data	44
4.4 Kategorisering	45
4.5 Sammenbinding og presentasjon av funn	46
4.5.1 Våre funn	47
4.5.2 Drøfting	47
4.6 Gyldighet av funn	62
4.6.1 Pålitelighet	63
4.6.2 Begrepsmessig gyldighet	64
4.6.3 Intern gyldighet	64
4.6.4 Ekstern gyldighet	64
4.7 Drøfting av forutsetninger	64
4.7.1 Team A	65
4.7.2 Team B	65
4.7.3 Team C	66

<b>5.0 Konklusjon av analyse</b>	<b>68</b>
5.1 Antakelser og funn	68
5.2 Svar på problemstilling	68
5.3 Forslag til videre forskning	70
<b>6.0 Kreativ del</b>	<b>72</b>
6.1 Redegjørelse for kreativ metode	72
6.2 Kommunikasjonsstrategi	73
6.2.1 Nåsituasjon	73
6.2.2 Konkurrentanalyse	73
6.2.3 Målgruppe	74
6.2.4 A1-budskap	74
6.3 Kommunikasjonsmål	74
6.3.1 Hovedmål	74
6.3.2 Kognitive mål	75
6.3.3 Affektive mål	75
6.3.4 Handlingsmål	75
6.4 Kommunikasjonsvirkemidler	75
6.4.1 Artikkel	75
6.4.2 SoMe-innlegg	75
6.4.3 Foredrag	76
6.4.4 Nettside	76
	77
<b>7.0 Avslutning</b>	<b>78</b>
<b>8.0 Litteraturliste</b>	<b>80</b>

## Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide
Vedlegg II: Samtykkeskjema
Vedlegg III: Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning
Vedlegg IV: Transkribert intervju deltaker 2
Vedlegg V: Transkribert intervju deltaker 3
Vedlegg VI: Transkribert intervju deltaker 4
Vedlegg VII: Transkribert intervju deltaker 5
Vedlegg VIII: Transkribert intervju deltaker 6
Vedlegg IX: Transkribert intervju deltaker 7, del 1
Vedlegg X: Transkribert intervju deltaker 7, del 2
Vedlegg XI: Transkribert intervju deltaker 8
Vedlegg XII: Transkribert intervju deltaker 9, del 1

Vedlegg XIII: Transkribert intervju deltaker 9, del 2  
Vedlegg XIV: Transkribert intervju deltaker 10  
Vedlegg XV: Transkribert intervju deltaker 11  
Vedlegg XVI: Transkribert intervju deltaker 12  
Vedlegg XVII: Ordsky prosjekt A  
Vedlegg XVIII: Ordsky prosjekt B  
Vedlegg XIX: Ordsky prosjekt C  
Vedlegg XX: Kategoriserte utsagn prosjekt A  
Vedlegg XXI: Kategoriserte utsagn prosjekt B  
Vedlegg XXII: Kategoriserte utsagn prosjekt C  
Vedlegg XXIII: Kategorikort prosjekt A  
Vedlegg XXIV: Kategorikort prosjekt B  
Vedlegg XXV: Kategorikort prosjekt C  
Vedlegg XXVI: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt A  
Vedlegg XXVII: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt B  
Vedlegg XXVIII: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt C  
Vedlegg XXIX: Idégenerering post-it  
Vedlegg XXX: Artikkel  
Vedlegg XXXI: SoMe-poster  
Vedlegg XXXII: Foredrag  
Vedlegg XXXIII: Nettside





# 1.0 Introduksjon

I denne delen av oppgaven vil vi begrunne vårt valg av tema og tanker rundt emnet prosjektledelse, før vi presenterer problemstillingen vi har utarbeidet og avgrenset.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er ingenting nytt ved å arbeide på prosjektbasis. Rundt om i verden står gamle prosjekter, falleferdige som vedlikeholdt, og er gjenstand for beundring, ærefrykt, fotografier og guidede turistgrupper. Og til tross for at Eiffeltårnet, den kinesiske mur eller pyramidene i Giza neppe kan sammenlignes med kommunikasjonsbransjens prosjektresultater, har de alle til felles at de en gang har vært en visjon, før det ble prøvd og feilet, og til slutt fullført – naturligvis i varierende grad av kompleksitet og effektivitet.

I dag blir prosjektbegrepet brukt løst, og kan omhandle alt fra å forske på en ny type kreftbehandling, til rehabilitering av innsatte og å pusse opp badet. Særlig i kommunikasjonsbransjen er prosjekt den mest brukte formen for arbeidsmetode. Teamarbeid blir derfor en naturlig del av arbeidsdagen, gjerne med ulike team til hvert prosjekt. Bransjen er i stadig bevegelse for å henge med i trender i samfunnet og nye teknologiske fremskritt, med lite tid til refleksjon og evalueringer. Utvelgelsen av prosjektmedlemmene blir ofte basert på hvilken fagkunnskap de har, om de passer budsjettet og hvorvidt de har tid til å delta. Men med hvilket resultat?

Det blir bare vanligere og viktigere å kunne samarbeide i prosjekter. Som kommunikasjonsstudenter med snart 16 års utdanning har vi arbeidet i en rekke ulike team, på tvers av interesser, studieretninger, kjønn, alder, preferanser og erfaring, både på skolen og på jobb. Noen vellykkede – og noen mindre vellykkede. Men hvorfor er det slik? Og hvordan kan vi best mulig møte en fremtidig arbeidshverdag, som vi vet vil preges av teamarbeid og prosjektprestasjon?

I løpet av vår tid på Høyskolen Kristiania har vi blitt presentert for mange spennende fag, men spesielt prosjektledelse fanget vår oppmerksomhet. Her begynte vår interesse for å lede prosesser, og å styre prosjekter mot suksess.

På bakgrunn av dette vil vi se nærmere på teamsammensetninger og prosjektsuksess i kommunikasjonsbransjen, rettete sagt i digitalbyrået Apt. Forhåpentligvis vil oppgaven resultere i verdifull erfaring for oss i jobbsammenheng, men vi har stor tro på at vi også vil gjøre funn som er nyttige for oss selv og andre, i både andre bransjer og livssituasjoner.

## **1.2 Om Apt**

Ett av grupped medlemmene i denne bacheloroppgaven har hatt praksis i digitalbyrået Apt i et års tid, og har på kloss hold fått oppleve hvordan det er å jobbe i kommunikasjonsbransjen, og ikke minst i team. Valget var derfor enkelt da det kom til utvelgelse av case-bedrift. Slik kunne vi få svar på det vi lurte på og raskt avtale intervjuer, mot at Apt forhåpentligvis fikk nyttig kunnskap om seg selv i retur.

Apt er et digitalbyrå med 45 ansatte, som holder til i Oslo. Byrået ble etablert i 1999, og har et ønske om å skape unike opplevelser og tilby et bredt utvalg av digitale tjenester. På deres hjemmeside oppgir de at de leverer digitale strategier og konsepter, kampanjesider, nettsider, apper, virtual reality, visuelle profiler, interaktive installasjoner, nettannonser, spilldesign og animasjon og 3D.

I 2007 ble Apt kjøpt opp av reklamebyrået Try, og utgjør i dag én av fire byråer i Try-gruppen, sammen med reklamebyrået Pol og performance marketing-spesialistene Opt. I Try-gruppen jobber Apt med noen av Norges største annonsører. På kundelisten finner man blant annet Equinor, DNB, Telenor, Hydro og Norwegian. I 2017 ble Apt kåret til Norges nest beste design- og teknologibyrå av Kampanje. I samme kåring ble moderbyrået Try blitt kåret til Norges beste byrå for 15. år på rad (Nyman, 2017).

## **1.3 Problemstilling**

Problemstillingen er selve utgangspunktet for forskningsprosessen, og har som hensikt å avgrense og konkretisere temaet for undersøkelsen (Larsen 2007, 18). Vi ønsket i denne oppgaven å undersøke hva som må til for å oppnå prosjektsuksess, og å gå i dybden på Apts prosjekter for å gjøre oppgaven mer spisset, og ikke minst relevant for vår egen fremtid. Vi utformet derfor en konkretisert problemstilling, slik at det ville være mulig å hente ut konkrete funn fra undersøkelsene våre. Den definerte problemstilling var som følger:

### *Hvilke forutsetninger ser ut til å skape prosjektsuksess i digitalbyrået Apt?*

Deltakerne i et team utgjør naturlig nok en stor del av et prosjekt og resultatet. Vi mente derfor at det ville være interessant å forske på om det finnes en sammenheng mellom menneskesammensetningen og prosjektsuksessen. For å best kunne analysere dette ønsket vi, i tillegg til å undersøke forutsetningene, å kartlegge personlighetstypen til samtlige deltakere for å analysere en eventuell optimal sammensetning. Vår underproblemstilling lød derfor:

### *Har sammensetningen av personlighetstyper en innvirkning på suksess?*

## **1.4 Avgrensninger**

Grunnet omfang og tidsramme for denne oppgaven, så vi oss nødt til å sette noen avgrensninger for oppgaven. Slik ville vi også være i stand til å skrive en langt mer spisset bachelor uten å gape over for mye.

### **1.4.1 Forutsetninger**

Som problemstillingen definerer, var målet med oppgaven å analysere hvilke forutsetninger som ser ut til å skape prosjektsuksess i digitalbyrået Apt. Da prosjektarbeid varierer i stor grad fra byrå til byrå og yrke til yrke, er det viktig for oss å spesifisere at våre funn i denne oppgaven ikke nødvendigvis er representative for andre selskaper. Da det var selve forutsetningene for prosjektsuksess vi ønsket å si noe om, var det her vårt fokus hovedsakelig lå. Allikevel var det hensiktsmessig å se på den helhetlige prosjektprosessen, for å ha et grunnlag for å trekke konklusjoner om forutsetningene. Derfor anså vi det som nødvendig at prosjektene var avsluttet, og ikke pågående. På denne måten kunne vi også fange opp eventuelle hendelser eller faktorer som hindret suksess, tross gode forutsetninger, eller omvendt.

### **1.4.2 Tre team**

For å ha mulighet til å konkludere om prosjektene og teamene i Apt på et generelt grunnlag, innså vi at vi måtte forske på mer enn ett team. Selv om det var fristende å prate med alle om alt, var vi nødt til å sette en stopper ved tre team. Disse tre teamene ble plukket ut av daglig leder i Apt på bakgrunn av våre krav, og teamenes ulike grad av prosjektsuksess.

### **1.4.3 Personlighetstest**

Det finnes en rekke filosofier og teorier om hvorfor vi er som vi er, og enda flere former for personlighetstester. For å være i stand til å si noe om teamenes sammensetning av personligheter, var vi også nødt til å utføre en personlighetstest som var lik for alle. Vi valgte den anerkjente *16 personalities* som kan gjennomføres på nett, og brukte senere resultatene fra hvert medlem for å drøfte om sammensetningen av personlighetstypene hadde en merkbar innvirkning på prosjektsuksessen.



## 2.0 Teori og begreper

Vi vil i dette kapitlet belyse ulike faktorer ved prosjekter, teamarbeid og personlighetstyper. Det finnes en jungel av definisjoner og faglitteratur på tvers av yrker og bransjer, praktiske eksempler og teoretiske formler, og til tross for å ha Apt som utgangspunkt, så vi det hensiktsmessig å anvende teori som kan være overførbart til ulike prosjekter i ulike bransjer. Samtidig har vi valgt å tilpasse enkelt begreper til vårt eget case.

### 2.1 Hva er et prosjekt?

#### 2.1.1 Kjennetegn og fellestrekk

Rolstadås m.fl. definerer prosjekt slik: ”et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme” (2014, 23).

Prosjekter vil alltid variere i omfang og kompleksitet, men Karlsen har definert fem felles kjennetegn ved prosjekter: begrenset ressurstilgang, engangsforetak, bestemt start- og sluttdato, tverrfaglig arbeid og entydig målsetting (2017, 18). Disse punktene stemmer godt overens med prosjekter for reklamebransjen, ved at prosjektene ofte bærer preg av å ha begrenset ressurstilgang gjennom et gitt budsjett fra oppdragsgiver, noe som også var gjeldende for case-prosjektene. Oppdragene er som regel engangsforetak, ved at sluttproduktet stort sett er unikt. Selv om Apt leverer flere produkter til samme kunder, er både de enkeltstående produktene og kampanjene alltid ulike fra tidligere leveranser. ”Deadline” er et både fryktinngytende og befriende ord, som gjerne markerer sluttdatoen for produksjonsdelen av en reklamekampanje. Det er også normalt at selve kampanjeperioden har en konkret start- og sluttdato. Prosjektene vi har sett på i denne oppgaven har også krevd ulik kompetanse, eller tverrfaglig arbeid, i form av blant annet designere, utviklere og motion-animatører.

Karlsens siste punkt, entydig målsetting, omhandler at målsettingen i prosjektet må være så presis som mulig, slik at det også vil være etterprøvbart (19). I et reklameprosjekt vil det være flere målsettinger å forholde seg til, fordi det innebærer flere interessenter. Et typisk overordnet mål vil være å sikre økonomisk avkastning i form av å oppnå et visst antall solgte produkter, markedsvekst eller markedsandeler (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 111). Samtidig er det også målsettinger for både Apt og den aktuelle kunden som er vanskeligere å

måle. Eksempler er økt kundetilfredshet, økt tillit, merkeassosiasjoner og liking (Framnes, Pettersen og Thjømøe, 112; Samuelson, Peretz og Olsen 2016, 200;548). Alle disse faktorene er i stor grad subjektive, og derfor mer komplisert å tallfeste. Allikevel vil begge målformene være aktuelle for Apt, og faller derfor innenfor prosjekt-kriteriene.

### **2.1.2 De fire prosjektfasene**

Karlsen presenterer fire hovedfaser i et prosjekt, som består av oppstartsfasen, planleggingsfasen, gjennomførings- og sluttfasen (25). Fasene har unektelig en sammenheng med hverandre, og vi vil derfor se på hele prosessen i de tre case-prosjektene, for så å trekke konklusjoner om forutsetninger for oppstartsfasen. I denne fasen står utarbeidelse og avklaring av mål, arbeidsoppgaver og ansvar og krav på tapetet. Karlsen illustrerer at nivået på ressursinnsatsen også er lav i denne fasen, og det kan derfor se ut til at det er i denne fasen man legger til rette for å oppnå prosjektsuksess, før det virkelige arbeidet settes i gang.

## **2.2 Hva er prosjektsuksess?**

På samme måte som prosjekter varierer i omfang og kompleksitet, vil også resultatene av prosjektene variere. Noen prosjekter er åpenbart vellykket, og andre er totale fiaskoer – men hva kjennetegner egentlig prosjektsuksess? Et typisk eksempel er det famøse stupetårnet i Hamar som tok syv år å bygge mens prisen steg fra 40 000 kroner til 23 millioner (Ward og Rognmo, 2015). Til tross for at prosjektet skapte stor ståhei på landsbasis omtales stupetårnet som vellykket, blant annet på grunn av den enorme pressedekningen Hamar fikk, og fordi det stadig er i bruk. Det har nærmest blitt en attraksjon, og har dukket opp på en rekke TV-program i tillegg til å bli konsertarena og få en egen sang, eget øl og en bok (Hamar Kommune). Det finnes med andre ord ikke et svart-hvitt svar på hva prosjektsuksess er, og definisjonen vil variere fra prosjekt til prosjekt.

### **2.2.1 Vår definisjon**

Resultatene av de ulike prosjektene i Apt var en sentral del av vår oppgave, og vi ønsket derfor å definere hva vi legger i ordet “prosjektsuksess”. Slik kunne vi enklere få en oversikt over hvilke kriterier et team burde oppfylle for at et avsluttet prosjekt kan defineres som suksessfullt, og samtidig måle de ulike teamene mot hverandre.

Tradisjonelt har prosjektsuksess blitt målt på tre kriterier: kostnad, tid og kvalitet. Allikevel er det i dag bred enighet om at disse kriteriene ikke strekker til for å avgjøre prosjektsuksess, og det snakkes i stedet om grad av prosjektsuksess (Karlsen, 482;483). Shenhar og Dvir definerer fem hoveddimensjoner for prosjektsuksess: effektivitet internt i teamet og budsjettestimering, innvirkning på kunde i form av tilfredshet, innvirkning på team gjennom god gruppedynamikk og ferdighetstutvikling, business- og direktesuksess ved oppnådde mål, samt forberedelse på fremtiden i form av ny teknologi, kompetanse og marked (2007, 27).

Vi mente disse kriteriene var godt egnet til å måle grad av prosjektsuksess, og tok derfor utgangspunkt i dette. Vi ønsket samtidig å tilpasse punktene til vår case-bedrift, og utformet suksesskriteriene i samarbeid med daglig leder i Apt. Kriteriene er formulert i seks hovedpunkter:

- **Prosjekteffektivitet:** Det kreves at prosjektet blir levert til deadline, og ikke overstiger budsjett. Dette innebærer også at man i stor grad har gjort en korrekt budsjettestimering i forkant av prosjektet, og at prosessen har gått som planlagt.
- **Kundeinnvirkning:** Det er essensielt at kunden er tilfreds med prosjektresultatet, men også prosjektprosessen. Dette kan innebære at de opplever å bli hørt, at sluttproduktet innfrir til deres forventinger og er i samsvar med det estimerte budsjettet. Det vil gjenspeiles på Apt at kunden er fornøyd med det etterlatte inntrykket.
- **Teaminnvirkning:** Teammedlemmenes opplevelse av prosjektarbeidet burde være god, og dette punktet handler om i hvilken grad gruppedynamikken har fungert godt under gjennomføringen av prosjektet. Her inngår også hvorvidt teammedlemmene har utviklet ferdigheter, og at deltakerne ikke slites ut underveis.
- **Prosjektresultat:** Dette omhandler det faktiske sluttproduktet, og kvaliteten i håndverket som produseres. Det innebærer at produktet skal være visuelt pent, slik at det kan sendes inn i nasjonale bransjekonkurranser (eksempelvis Gullfisken for TV-reklame), som kan sette Apt i et godt lys og eventuelt forsterke et godt omdømme.
- **Oppnådd mål:** Dette punktet tar utgangspunkt i hvorvidt det endelige produktet oppnår både kundens og Apts målsettinger.



- Fremtidsforberedelse: For å henge med i tiden er det viktig at et prosjekt er med på å forberede byrået på tiden fremover, gjennom at de får mer teknisk kompetanse internt, tilgang på nye markeder eller selv utvikler en ny form for teknologi.

## **2.3 Hva skal til for å oppnå prosjektsuksess?**

Bradley og Hebert lister opp fire kritiske faktorer i prosjektteamet som vil være avgjørende for graden av prosjektsuksess, som innebærer intern-kommunikasjon, lederskap, samarbeid og heterogenitet (1997, 339).

### **2.3.1 Kommunikasjon**

Karlsen definerer den interne kommunikasjonen i prosjekter som:

”informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet og mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet.” (250). Videre forklarer han at prosjektkommunikasjon vil være både planlagt og formell, men også uformell og ikke-planlagt. Kommunikasjonsformen må alltid tilpasses prosjektet, ut ifra hva prosjektlederen og teamet foretrekker (251). Teammedlemmer med arbeidsoppgaver som er tett knyttet, burde vurderes å lokaliseres sammen, på grunn av behovet for hyppig kommunikasjon. Prosjektlederen burde også arbeide med å senke kommunikasjonsbarrierer som personlige forhold mellom teammedlemmene, fysiske barrierer og språklige nyanser som kan gjøre kommunikasjonen positivt eller negativt ladet (255).

Kommunikasjonsprosessen innebærer at man må ta et valg om kanaler. Dette avhenger gjerne av hva som ønskes formidlet – kroppsspråk kan for eksempel være vanskelig å formidle over e-post (Karlsen, 245). Det er derfor situasjonen og kompleksiteten i informasjonen som avgjør hvilken kanal som egner seg best, og alle kanaler har fordeler og ulemper. I følge Jacobsen og Thorsvik er for eksempel ulempen ved skriftlig kommunikasjon at det er begrenset for hvor mye informasjon som kan overføres (2013, 285). I motsetning kan muntlig kommunikasjon formidle rik informasjon, og krever gjerne rask tilbakemelding. Hvorvidt mottakeren velger å gjøre om informasjonen til kunnskap, er derimot opp til hver enkelt (Karlsen, 250).

I tillegg til god intern-kommunikasjon, mener Karlsen at prosjektets interessenter og deres behov for informasjon bør tas hensyn til. Kommunikasjonen burde tilpasses til interessentens, eller kundens i denne oppgaven, holdning til prosjektet og hvor mye kunnskap de har om prosjektet (247).

### **2.3.2 Effektivt lederskap**

Prosjektlederens arbeidsoppgaver vil variere fra prosjekt til prosjekt, slik også hvert prosjekt er unikt. Karlsen forklarer at å lede et team i store trekk handler om å bygge et fellesskap mellom teammedlemmene, fordi man før eller siden vil være nødt til å samarbeide om en konkret oppgave. Som regel er det prosjektlederens oppgave å sette sammen et kompetent team til å utføre prosjektet, og det er derfor også hans eller hennes ansvar, uavhengig av prosjektet, å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, delegerer arbeidsoppgaver, sørge for fremdrift, støtte teamets utvikling og holde kontakten med de ulike interessentene (180).

Hebert og Bradley mener at prosjektteamets suksess i stor grad vil påvirkes av effektiv ledelse, fra en kunnskapsrik og selvsikker leder. Disse er vanskelige å finne, fordi ikke alle prosjektledere evner å være effektiv og i stand til å løse konflikter, samtidig som de besitter den nødvendige fagkunnskapen (339).

Karlsen mener derimot at det ikke er nødvendig at prosjektlederen skal vite alt om alle arbeidsoppgaver – det er teammedlemmenes jobb. Prosjektlederen burde heller holde noe avstand i enkelte situasjoner for å kunne se helheten, for eksempel i en konflikt. Det er de felles utfordringene og det felles målet en prosjektleder i hovedsak burde fokusere på, i følge Karlsen. Derfor er det viktig at prosjektlederen klarer å se bort ifra sine personlige behov, og lar teammedlemmene utvikle seg (180).

### **2.3.3 Samarbeid**

Godt samarbeid er en essensiell ingrediens i prosjektsuksess (Bradley og Hebert, 339).

Karlsen illustrerer teamsamarbeid ved å trekke paralleller til filmbransjen: skuespillerne kan være så vakre de bare vil, men det blir ikke film om de ikke kan spille sammen (172).

Større effektivitet, mer kreativitet og utveksling av kunnskap er grunner til å jobbe i team, og det finnes et utall variasjoner i sammensetninger og arbeidsmetoder (Westhagen m.fl. 2008, 20). I denne oppgaven velger vi å fokusere på kreative team innen reklamebyrået Apt. For å

kunne se på hvilke team som skaper de beste forutsetningene for prosjektsuksess, er det avgjørende å se på hva som danner et godt team, og hvorfor.

Et prosjektteam vil ganske naturlig bestå av medlemmer med tverrfaglig kompetanse. Karlsen forklarer at det samtidig er viktig å skreddersy teamet til oppgaven så langt det lar seg gjøre, også med rollefordeling i tankene (172). Det finnes det en rekke måter å gjøre dette på, og et utall forskere har identifisert ulike roller som tilsynelatende burde fylles. Andre mener at kompetanse innenfor forskjellige fagområder burde vektlegges, fremfor å se på rollefordeling. For eksempel Sjøvold (2014, sitert i Karlsen, 175) er kritisk til at ulike mennesketyper vil passe sammen som legoklosser, og argumenterer for at man neppe vil ha en slik form for valgfrihet når det kommer til å sette sammen team.

#### **2.3.4 Heterogenitet**

I rapporten ”The effect of personality type on team performance” argumenterer Bradley og Hebert for at både kunnskap og roller må vektlegges, og mener at kombinasjonen av kompetanse og personlighetstype vil være avgjørende for prosjektets resultat (338;339). Det er i sammenheng med denne faktoren at vi ønsker å se nærmere på sammensetning av personlighetstyper, som definert i vår underproblemstilling.

Begrepet ”personlighetstype” ble først introdusert av den sveitsiske psykiateren Carl G. Jung på 1920-tallet. Isabel Briggs Myers og Katharine Briggs videreutviklet teorien på 40-tallet til et verktøy for å kunne si noe om ulike menneskers oppførsel. Dette resulterte i Myers-Briggs typeindikatoren, som tar utgangspunkt i å kategorisere personlighetstyper etter preferanser om indre/ytre verden, informasjonsforståelse, beslutningstaking og struktur (The Myers&Briggs Foundation). Siden har psykologien hatt en enorm utvikling, og i dag finnes det en rekke ulike tester og teorier om personligheter og typer.

I vår oppgave benytter vi 16 Personalities, en avart av Myers-Briggs typeindikatoren. Også denne teorien tar utgangspunkt i de fire preferansene, her kalt sinn, energi, natur og taktikk. I tillegg ser testen på identitetsaspektet som underbygger preferansene. I en multiple choice-test blir testtakeren stilt spørsmål basert på disse faktorene, og ut ifra svarene setter typeindikatoren sammen de fire mest fremtredende preferansene i svarene, som utgjør én av 16 personlighetstyper, eksempelvis ”INTJ”. De åtte ulike personlighetstrekkene kalles ekstroverte (E) og introverte (I), intuitive (N) og observerende (S), logisk orienterte (T) og

følelsesorienterte (F), og prosessorienterte (P) og resultatorienterte (J) typer. Personlighetstypen vil i tillegg markeres med resultat av identitet, altså om en er selvsikker (A) eller turbulent (T) (16 Personalities).

I kompliserte prosjekter, som for eksempel involverer koding, er det optimalt at teammedlemmene har ulike fagkunnskaper, men også at personlighetstypene er balanserte. Selv om personlighetstypene har ulike preferanser i arbeidsmetoder, vil alle typene ha noe positivt å bidra med til gruppen (Bradley og Hebert, 340).

I Bradley og Heberts case-studie av to team med likeverdig fagkunnskap, fremgår det at teamet som hadde en jevn fordeling av personlighetstyper gjorde det generelt bedre enn teamet som i større grad var homogene (348). Årsaker til dette var blant annet at det homogene teamet hadde en stor grad av introverte, logisk orienterte og prosessorienterte medlemmer, som kan ha lagt en demper på fremdrift og kommunikasjon (350). Det konkluderes med at et mangfold av personlighetstyper ville ha gjort teamet mer avbalansert, og derfor at heterogenitet blant personlighetstyper er en nødvendig faktor for å oppnå effektivitet og prosjektsuksess.

Balansen mellom personlighetstrekkene er også viktig for de øvrige faktorene, med fokus på kommunikasjon og samarbeid. Bradley og Hebert hevder at evne til kommunikasjon er spesielt tilknyttet de ekstroverte (E), de observerende (S) og de logiske orienterte (T) typene. Dette kommer av at kommunikasjon ligger svært naturlig for de ekstroverte. Allikevel vil *for* mange ekstroverte avbryte hverandre og skape forvirring, og derfor er igjen balansen av personlighetstypene essensielt i et team (344).

Der de intuitive typene (N) har en tendens til å utvikle kompliserte ideer i hodet som er vanskelig å forklare, har de observerende (S) evne til å se og organisere fakta. Derfor har de også enklere for å kommunisere tankene sine til resten av teamet (344). På samme måte har de logisk orienterte (T) lett for å si nøyaktig det de tenker med én gang, mens en følelsesorientert type (F) vil kanskje ikke si det de egentlig mener for å ikke trække noen på tærne.

For samarbeidets del mener Bradley og Hebert at det må være balanse mellom logisk orienterte (T) og de følelsesorienterte typene (F). Som tidligere nevnt vil de logiske typene

raskt åpne munnen for å si hva de tenker og mener, som kan føre til at sensitive teammedlemmer føler seg støtt, og at det dermed blir en splittelse i teamet (345). De følelsesorienterte typene kan derimot være så vare for konflikt, at de gjør hva som helst for å bevare harmoni i gruppen. Bradley og Hebert understreker derfor at samarbeid ikke betyr fravær av konflikt. I stedet mener de at et virkelig samarbeidende team vil kunne løse konflikt på en måte som ikke skaper splid, men heller leder til bedre synergi (345). Det er også viktig å huske at selv om konflikt ofte er forbundet med noe negativt, kan konflikter skape ideer, nytenkning og større gruppetilhørighet (Karlsen, 142).

## **2.4 16 personalities**

For en grundigere forståelse av de ulike typetrekene vil vi her presentere karakteristikk ved hver type.

### **2.4.1 Sinn**

Dette aspektet tar utgangspunkt i ekstroversjon (E) mot introversjon (I), og handler om hvor mye stimulans de takler, eller ønsker, fra verden rundt seg.

Ekstroverte mennesker (E) fokuserer på den ytre verden, og søker kontakt med andre – de trenger sosial stimulans og henter energi i samvær med andre mennesker. De oppleves gjerne som mer entusiastiske, og har en tendens til å snakke mens de tenker.

Introverte mennesker (I) fokuserer mer på den indre verden, og foretrekker individuelle aktiviteter. De henter energi ved å være alene, og tenker gjerne før de snakker. Introverte har også en tendens til å være mer sensitive for høye lyder og sterke farger eller lukter, og foretrekker gjerne minimalisme (16 Personalities).

### **2.4.2 Energi**

Det andre aspektet ser på de intuitive (N) mot de observante (S): hvordan de opplever verden, og hvilken informasjon de fokuserer på.

Intuitive mennesker (N) er fantasifulle, visjonære og opptatte av muligheter. De følger ofte intuisjonen, og prater om ideer – gjerne med hentydninger slik at man må lese mellom linjene. Arbeid skjer gjerne som et resultat av inspirasjon, som kan føre til at de hopper fra én

oppgave til en annen uten å nødvendigvis fullføre. De er også løsningsorienterte, men har en tendens til å gjøre feil fordi de ikke fokuserer på detaljer og fakta (16 Personalities).

Observante typer (S) fokuserer på nåtiden og det konkrete, altså den faktiske verden rundt dem. De bruker sansene til å forstå, og lar andre ta seg av muligheter og teorier. Idémyldring og dagdrømming er ikke for dem – de observante oppleves gjerne som nøyaktige og jordnære, og stoler på fakta fremfor intuisjon. De holder seg gjerne til det de allerede kan, er ofte tradisjonelle og kan fint fokusere på én ting av gangen (16 Personalities).

### **2.4.3 Natur**

Natur-aspektet ser på de logisk orienterte (T) mot de følelsesorienterte (F). Dette sier noe om hvordan de tar avgjørelser, basert på hvordan de håndterer følelser og hvilken rolle de lar følelsene spille i relasjon til andre mennesker.

Logisk orienterte mennesker (T) stoler på hodet fremfor hjertet, og baserer valgene sine på logisk analyse. De er som regel like følsomme som andre, men skjuler det fra omverdenen; de beskytter følelsene sine ved å bruke rasjonell tenking. Den logiske orienteringen kan for øvrig føre til at de selv ikke er klar over at de ikke tar hensyn til andres følelser og verdier. De er derimot svært rettferdige, og kan oppfattes som faste og bestemte dersom det er nødvendig (16 Personalities).

Følelsesorienterte mennesker (F) følger hjertet og er ikke redd for å vise følelsene sine. De baserer valgene på følelser fremfor logisk analyse, og er ofte medfølende, emosjonelle og sensitive. De foretrekker samarbeid fremfor å konkurrere, og har vanskelig for å være strenge eller bestemte. Følelsesorienterte typer er genuint interessert i mennesket, og verdsetter harmoni (16 Personalities).

### **2.4.4 Taktikk**

Dette dreier seg om hvordan prosessorienterte (P) og resultatorienterte (J) typer tilnærmer seg planlegging og valgalternativer, og forteller noe om holdningene til visshet og struktur på flere plan i livet.

Prossessorienterte (P) mennesker er fleksible og har et avslappet forhold til både forventede og uventede situasjoner. De er alltid på jakt etter alternativer, og mener at livet er fullt av

muligheter. Derfor har de også vanskeligheter for å forplikte seg til ett alternativ, i tilfelle noe bedre skulle dukke opp senere. De har fokus på at arbeid skal være morsomt, og kan også ha en tendens til å ikke fullføre prosjektene sine.

Resultatorienterte (J) typer er seriøse og målbevisste. De foretrekker forutsigbarhet, og vil fremfor alt følge en plan. Dette kan igjen føre til at resultatene er mindre gjennomtenkte, fordi det er viktigere å følge planen strukturert enn å bruke lenger tid på tanke- og idéprosessen. Resultatorienterte mennesker er ”alltid beredt”, og følger regelverk nøyere enn andre typer. Deres sterke arbeidsmoral fører til at plikter og ansvar prioriteres over alt annet (16 Personalities).

#### **2.4.5 Identitetsaspektet**

Dette aspektet underbygger de fire ovennevnte typene, og sier noe om hvor selvsikre typene er rundt egne evner, og i beslutningene de tar.

Den selvsikre (A) typen er trygg på beslutningene sine og lar seg ikke påvirke for mye av stress. De har et jevnt humør uten store svingninger, og bruker ikke mye tid på å dvele ved fortiden – gjort er gjort. Mennesker med dette typetrekket er generelt mer tilfreds med livet sitt, og føler seg trygge på at de vil takle uforutsette hendelser og utfordringer.

Turbulente (T) typer er selvbevisste og perfektjonister. De drives av å oppnå suksess, ser ofte forbedringspotensialer, og er sensitive når det kommer til stress. Derfor bruker de også mye tid på å tenke over hvor de vil i livet. Selv om den selvsikre typen kan fremstå mer positiv enn den turbulente, presterer ofte den turbulente bedre fordi de er villige til å pushe sine egne grenser (16 Personalities).

### **2.5 Forventninger til funn**

Basert på vårt forarbeid, dannet vi oss følgende antakelser som vi ønsket å bekrefte eller avkrefte gjennom vårt videre arbeid:

- 1) Kommunikasjon er det viktigste bindeleddet for et team
- 2) Tidligere kjennskap til de andre deltakerne i teamet er fordelaktig for samarbeidet
- 3) Prosjektlederens deltakelse i teamet er svært sentral for suksessen
- 4) Eksterne faktorer kan ha stor innvirkning på teamets arbeid
- 5) En balanse av personlighetstyper skaper harmoni i teamet





## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven gjør vi rede for hvilke metoder vi har benyttet i vår undersøkelse, og hvordan vi innhentet informasjon. Vi tar så for oss noen etiske retningslinjer tilknyttet metoden, før vi til slutt kort presenterer vi de tre prosjektene vi har undersøkt.

### 3.1 Undersøkellesfasene

Alle undersøkelser gjennomgår flere ulike faser, der man tar valg som vil være med på å forme det endelige resultatet av undersøkelsen (Jacobsen 2015, 63). I vår methodedel tok vi utgangspunkt i figur 4.1 til Jacobsen, som illustrerer undersøkelsesfasene (68). Alt i alt består prosessen av åtte faser; de tre første og den siste fasen er felles for alle metoder, og de fire imellom er spesifikke for forskningsmetoden man velger.

Fase 1 handler om hvordan man utvikler en problemstilling (63). Etersom vi allerede hadde utviklet vår problemstilling, gikk vi direkte til fase 2 som tar for seg valg av forskningsdesign.

### 3.2 Fase 2: Valg av forskningsdesign

Grenness omtaler forskningsdesignet som en mer eller mindre detaljert plan for hvordan man skal forsikre seg om at man når de forskningsmessige målene (2001, 102). Planen skal inneholde en rekke retningslinjer som er med på å sikre et godt resultat, og skal være beskrivelser som sier noe om hva undersøkelsen ser på, hvem vi skal undersøke, samt hvor og hvordan undersøkelsen gjennomføres (Askheim og Grenness 2008, 66).

Vanligvis opererer man med tre idealtyper for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt, og kausalt design (Grenness 2001, 103). Selv om det er en plan, er det aldri noe forskningsdesign som er hugget i sten – planen vil alltid variere ut ifra problemstilling, tid og ressurser. Eksplorativt design er noe man gjerne benytter seg av når utgangspunktet for undersøkelsen er noe uklart, og man ikke har en konkret problemstilling å støtte seg på. Dette designet tas i bruk i kvalitative sammenhenger (102, 103).

Ut ifra vår formulerte problemstilling ønsket vi å få en forståelse for teamarbeid og prosjektsuksess, og fokuserte derfor på “hvorfor”-spørsmål. For å få svar på spørsmålene våre, ble vi nødt til å gå i dybden på problemstillingen for å få innsikten og forståelsen som

var nødvendig for å besvare oppgaven. Med dette som grunnlag så vi at det var essensielt å velge eksplorativt design (Grenness 2001, 106).

### **3.2.1 Eksplorativt design og undertype**

Det finnes flere undertyper av eksplorativt forskningsdesign, og i denne oppgaven har vi valgt å følge Askheim og Grenness' fire undertyper: casedesign, fenomenologisk design, etnografisk design og Grounded Theory-design (2008, 69). For å best begrunne vårt valg av undertype, så vi det nyttig med en kort beskrivelse av de ulike undertypene:

Casedesign benyttes når man ønsker å skaffe mye informasjon om et begrenset antall respondenter eller et case. Dette benyttes ofte i sammenheng med forskning på organisasjoner, og vil gjerne besvare "hvorfor"- og "hvordan"-spørsmål. Fenomenologisk design fokuserer på å kunne forstå virkeligheten til de eller det man studerer. Etnografisk design tar utgangspunkt i et studie av individene i en bedriftskultur eller andre sosiale systemer. Grounded Theory-design er i bunn og grunn feltarbeid oppdelt i stadier hvor hensikten er å vurdere all data fortløpende (Askheim og Grenness 2008, 69-74).

Etter et dypdykk i hver av undertypene forstod vi at casedesign var mest hensiktsmessig for vår undersøkelse, da oppgaven tok utgangspunkt i Apt og tre reelle team. Med andre ord tok vi for oss avgrensede enheter i en organisasjon som skulle undersøkes for å få svar på problemstillingen.

### **3.3 Fase 3: Valg av metode**

Det finnes to retninger for metode: kvalitativ og kvantitativ. En kvalitativ tilnærming på metoden vil innebære å se nærmere på et tema, og legge frem en nyansert beskrivelse av dette. Dette gjør man for å kunne sikre en større forståelse for hvordan et fenomen fungerer på spesifikt grunnlag, og for å se sammenhengen mellom kontekst og individ (Jacobsen, 133). I kvantitative tilnærminger ønsker man å se mer på overflaten, kontra å søke dybde, slik man gjør med kvalitativ metode. Som oftest ser man etter forekomst, hyppighet eller omfanget av et tema (136).

### 3.3.1 Kvalitativ metode

Som den tredje fasen i undersøkelsesprosessen, var det nå på tide å spisse oppgaven og gi undersøkelsen en spesifikk retning. I de tidligere fasene hadde vi valgt et eksplorativt forskningsdesign for å gå i dybden for å skaffe innsikt og forståelse. Samtidig hadde vi også valgt casedesign som undertype, som benyttes for å skaffe mye informasjon om et begrenset antall respondenter. Disse to avgrensningene samsvarer godt med hensikten med kvalitativ datainnsamlingsmetode, slik at vi kunne besvare problemstillingen.

#### 3.3.1.1 Fordeler

Det er både fordeler og ulemper ved å benytte en kvalitativ metode. Jacobsen beskriver fordeler som åpenhet, nærhet og relevans, nyanserikdom og fleksibilitet (129-130). Dette innebærer at forskeren vil kunne få respondentenes oppfatning så korrekt som mulig, fordi de blir møtt på sine egne premisser. Dette fører igjen til at den kvalitative tilnærmingen får høy relevans, fordi respondenten kan definere hva som er den ”korrekte” forståelsen, og slik får frem den ”korrekte” forståelsen av et fenomen. Det betyr også at forskeren i liten grad har bestemt hva som faktisk skal forskes på, slik at graden av åpenhet er større. Føringerne for den innhentede informasjonen blir da færre, og resultatet forhåpentligvis sterkere. Slik blir også svarene ofte svært nyanserte. Kvalitativ metode fanger altså opp de individuelle og unike forståelsene av forhold, og tillater mye fleksibilitet for forskeren. Med dette menes at forskningsprosessen er interaktiv, der man stadig analyserer data etter hvert som de innhentes, og derfor kan problemstillingen, undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen tilpasses kontinuerlig.

#### 3.3.1.2 Ulemper

Samtidig kan stor grad av både nyanserikdom, fleksibilitet og nærhet bli for mye av det gode. Jacobsen forklarer at nyanserikdom kan føre til at dataene blir for komplekse, fordi det blir omfattende, vanskelig å tolke og ustrukturert (131). Selv om nærhet til respondenten kan lede til større åpenhet, er det ikke utelukkende positivt; dersom nærheten blir for tett, kan det være utfordrende å være kritisk eller å se hele bildet. Med for stor fleksibilitet kan det føles ut som om man aldri blir ferdig, og i stedet for at innhenting av informasjon og endring av problemstilling blir en positiv spiral, blir hele prosjektet en ond sirkel (132).

For øvrig kan ulemper ved kvalitativ metode være at det er ressurskrevende, at man får generaliseringsproblemer, og at undersøkelseeffekten påvirkes. Ved å prate med et utvalg

respondenter i en spesifikk kontekst, vil det alltid være en utfordring å avgjøre om svarene er representative for flere, og om det er ekstern gyldighet (131). I møte med respondenter vil forskeren også være med på å skape resultatet. Dette gir en undersøkelseeffekt, ved at kanskje ikke respondenten vil svare helt sant til en fremmed forsker, eller at personer som observeres ikke oppfører seg naturlig foran en fremmed observatør (132).

Dette var alle faktorer vi ble nødt til å ta til etterretning i den videre forskningsprosessen. Allikevel stod det helt klart for oss at kvalitativ metode var riktig vei å gå videre for å best besvare vår problemstilling.

### **3.4 Fase 4: Hvordan samle inn data**

Da vi hadde definert designet for oppgaven, og avgrenset respondentene til tre team i Apt, måtte vi bestemme oss for innsamlingsmetode av data. Jacobsen lister opp fire metoder: det individuelle åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (145).

Ettersom vi visste at teamene vi ville undersøke utgjorde en del respondenter, og prosjektene måtte være avsluttet, utelukket vi raskt observasjon og dokumentundersøkelse. Oppgavens problemstilling var tungt basert på hvert enkelt prosjektmedlems oppfatning av prosjektet, og deres personlighetstype i relasjon til teamet. Derfor var det essensielt for oss å snakke med hvert av teammedlemmene, og et fokusgruppeintervju virket lite aktuelt da dette kunne føre til at ikke alle respondenter ble hørt, eller ikke turte å ytre sin ærlige mening.

Jacobsen skriver at åpne individuelle intervjuer egner seg godt når få enheter skal undersøkes, og man ønsker å få frem enkeltindividets holdninger og fortolkninger av et spesielt fenomen (146-147). På bakgrunn av dette avgjorde vi at åpne, individuelle intervjuer egnet seg best til å hente informasjonen vi ønsket.

#### **3.4.1 Individuelle intervjuer**

Det er mange ulike måter å gjennomføre et intervju på, og hver enkelt form har sine sterke og svake sider. Man kan for eksempel gjennomføre intervjuet ansikt-til-ansikt, over telefon, chat eller e-post (Jacobsen, 148). Ut ifra problemstillingen vår og den gitte tiden til oppgaven, ønsket vi å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt.

Hverdagen i et reklamebyrå er hektisk, og vi forstod at det ville være vanskelig for respondentene å møte oss på en ekstern møteplass. For å få de beste svarene var det viktig for oss å ha deres fulle oppmerksomhet, og å kunne føre en samtale uforstyrret. Kontoret til Apt ligger plassert i Oslo sentrum, omtrent 250 meter unna Høyskolen Kristiania. Vi avtalte derfor å møtes på deres arbeidsplass, slik at både de og vi slapp å bruke dyrebar tid på reising og veiforklaring. På den måten forekom det heller ingen store kostnader, og vi kunne skape en rolig atmosfære i et miljø som var kjent og trygt for respondentene.

Slik nøytraliserte vi Jacobsens potensielle svake sider ved intervjutypen som geografisk isolasjon og høye kostnader. Samtidig sørget vi for at de sterke sidene som lite distraksjon, etablering av tillit og åpenhet, og mulighet for observasjon av respondentene kom til vår fordel (148).

### **3.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter**

Hensikten med kvalitative metoder er å finne det unike, og man kan derfor ikke velge for mange intervjuobjekter. Jacobsen definerer tre steg i utvalgsprosessen, som begynner med å skaffe en oversikt over alle man kunne tenke seg å undersøke dersom tid, penger og analysemuligheter var ubegrensede (179).

#### **3.5.1. Oversikt**

Innledningsvis hadde vi bestemt at vi skulle undersøke team fra Apt med forskjellig grad av prosjektsuksess. Spesielt for vår undersøkelse var altså at selve problemstillingen ble formulert på bakgrunn av vår tilgang til Apt, som allerede la en rekke føringer for utvalget av respondenter. Det ville selvsagt ha vært interessant å snakke med alle medarbeidere og tidligere team-sammensetninger i Apt for å få en enda større populasjon og en enda mer nyansert undersøkelse. Med den gitte tiden og sideomfanget i denne bacheloroppgaven lot det seg derfor ikke gjøre.

Vi fastslo derfor at vi ønsket å intervju tre team, slik at vi hadde grunnlag for sammenligning og konklusjon. Dessuten setter Jacobsen en øvre ramme på 20 personer i åpne individuelle intervjuer (178), som vi tok til etterretning i den videre utvelgelsesfasen.

Ettersom vi ønsket så ferske og relevante data som mulig, satte vi en avgrensning ved at prosjektene måtte være avviklet tidligst januar 2018.

### **3.5.2 Inkluderings- og ekskluderingskriterier**

Neste trinn handler om å spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, som definerer hvilke trekk ved respondenten som kvalifiserer til deltakelse i undersøkelsen (179). Ettersom vi ønsket å undersøke alle teammedlemmenes opplevelse av prosjektarbeidet, ville vi ha med alle rollene i teamet som et inkluderingskriterium.

Et annet inkluderingskriterium var at deltakeren måtte ha vært del av et team som oppnådde prosjektsuksess, ut ifra vår definisjon tidligere i oppgaven. Det ville kanskje ha vært naturlig å tenke at et ekskluderingskriterium var at teamet ikke oppfylte *alle* kravene – men i undersøkelsen ønsket vi å sammenligne prosjekter med ulike grader av suksess. Vi inkluderte derfor team med ulike resultater. Et ekskluderingskriterium ble i stedet team som oversteg ti medlemmer, slik at vi kunne følge Jacobsens retningslinjer og ikke endte med en overdreven nyanserikdom.

### **3.5.3 Utvalgskriterier**

I den tredje og siste trinnet setter man noen utvalgskriterier: tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetode og kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 181).

Til vår problemstilling mente vi at tilfeldig utvalg ville fungere best. Fremgangsmåten går ut på å trekke tilfeldige respondenter fra hele populasjonen. Her er det allikevel viktig å være oppmerksom på at det fort kan bli en skjevfordeling – skal man da prøve å si noe om et fenomen på generelt grunnlag kan dette kriteriet utgjøre en feilkilde (181). I vårt tilfelle skulle vi derimot ikke trekke enkelte respondenter, men hele team. Med tanke på de konkrete kriteriene vi fastsatte i de første trinnene, mente vi risikoen var liten for å ikke få den informasjonen vi trengte. Vi var også trygge på at informasjonskildene våre ville være gode, da også daglig leder i Apt bistod i utvelgelsen.

Etter å ha fulgt utvelgelsesprosessen endte vi opp med tre team fra tre ulike prosjekter, som oppnådde ulike grader av prosjektsuksess. Prosjektene hadde ulikt omfang av tid, budsjetter og sluttresultat. Totalt bestod teamene av 12 personer, som inkluderte prosjektledere,

designere, utviklere og animatører. Tre av medlemmene var også involvert i mer enn ett av prosjektene.

### **3.6 Intervjuguide**

Da vi hadde kommet frem til de endelige respondentene, begynte vi utformingen av intervjuguiden. Kvalitative intervjuer kan ha ulike grader av åpenhet, og vi ønsket som nevnt et åpent, individuelt intervju ansikt-til-ansikt med respondentene. Selv om kvalitative metoder baserer seg mye på åpenhet, er det hensiktsmessig å ha en viss form for strukturering for å unngå for stor kompleksitet i svarene, og for å kunne holde fokus på det vi ønsket å undersøke (Jacobsen, 149).

I utformingen av intervjuguiden var vi klare på at vi ønsket å undersøke teammedlemmenes oppfattelse av Bradley og Heberts fire faktorer for prosjektsuksess, altså samarbeid, kommunikasjon, lederskap og heterogenitet. Vi valgte derfor å utforme en intervjuguide med middels strukturingsgrad, for å sikre at vi kom inn på de temaene vi ønsket å belyse til oppgaven (Jacobsen, 151). Den fullstendige intervjuguiden bestod av syv hovedspørsmål med fokus på egen og andres rolle i prosjektet, inntrykk av prosjektleder, samarbeidet i gruppen og kommunikasjonen internt i teamet. Samtidig utviklet vi en egen intervjuguide tilpasset prosjektlederne (se vedlegg I), som i større grad fokuserte på tankene bak sammensetningen av teamet.

I begge guidene skrev vi ned hovedspørsmålene som gjorde at respondenten kunne svare i større eller mindre grad. Dette var for å åpne opp for utfyllende svar, men også fordi vi var bevisste på at det kunne dukke opp faktorer vi ikke hadde forutsett i forkant av intervjuet. Vi ønsket ikke å stille ledende spørsmål, og med en åpen intervjuguide kunne vi også få inntrykk av hva respondenten selv mente var viktig. Under hovedspørsmålene noterte vi noen oppfølgingsspørsmål, for at vi selv skulle huske å ta opp temaer som eventuelt ikke ble berørt (se vedlegg I for komplett intervjuguide).

### **3.7 Gjennomføring av intervju**

I forkant av intervjuene satte vi noen rammer for møtene. Av praktiske årsaker hadde vi allerede fastslått at intervjuene skulle gjennomføres på kontoret til Apt. Dette var en fordel med tanke på reisetid, men også på grunn av konteksteffekten; det er vist at sammenhengen

intervjuet foregår i har en påvirkning på intervjuinnholdet (Jacobsen, 152). Et naturlig intervjusted vil kanskje føre til mer naturlige svar, og ettersom vår undersøkelse tok for seg arbeidssituasjonen til respondentene virket kontoret som en naturlig kontekst.

### **3.7.1 Avtale og tid**

Vi opprettet et interaktivt skjema i Google Docs med dagene og tidspunktene vi ønsket å gjennomføre intervjuene, og inviterte respondentene til å redigere. Slik fikk de flere valgalternativer, og kunne selv sette seg opp på datoen og tidspunktet som passet dem best uten at vi ble nødt til å trenge oss på i arbeidsdagen deres. De tre deltakerne som hadde deltatt på to av prosjektene satte seg opp to ganger.

Det strides om hva den optimale tidsrammen er, men Jacobsen anbefaler én til en og en halv time (154). Samtidig var det viktig for oss å huske at respondentene hadde hektiske arbeidsdager, og at datamaterialet sannsynligvis ville bli ekstremt omfattende med 12 timelange intervjuer. I dokumentet satte vi derfor opp luker à 40 minutter, som viste seg å være rikelig med tid for de fleste av respondentene. Vi ønsket allikevel å sette av god tid, for å sikre at vi ikke ville bli avbrutt underveis, og i tilfelle respondenten viste seg å sitte på mye relevant informasjon.

I forkant hadde deltakerne mottatt en mail med informasjon om hensikten med prosjektet, og problemstillingen vår. Det er ofte et dilemma om hensikten burde være skjult eller åpen, spesielt når det kommer til følsomme temaer (153). Vi besluttet allikevel at vi til en viss grad ønsket å være åpne om hva vi ville snakke om, både for å trygge respondentene om at vi ikke var ute etter sensitiv informasjon, men også for at de kunne forberede seg noenlunde.

Intervjuene foregikk over tre dager, i løpet av én uke. Bachelormedlemmet med deltidsstilling i Apt booket et møterom der intervjuene foregikk, som ble de resterende medlemmenes base de tre dagene.

### **3.7.2 Intervjusituasjonen**

Vi innledet intervjuene med å gi en nærmere beskrivelse av hva vi ønsket å gå gjennom og en oversikt over temaet og problemstillingen, da det så ut til at brorparten av respondentene ikke hadde lagt altfor mye tid i å lese den forhåndsgitte informasjonen. Videre la vi frem samtykkeskjemaet (se vedlegg II) og tok en enkel gjennomgang, hvor vi trakk frem



taushetsplikt og anonymisering, lydopptak og frist for å trekke seg fra prosjektet som hovedpunktene. Vi gjorde det klart at det var frivillig å delta i undersøkelsen, men at vi ikke kunne gjennomføre intervjuene uten at de signerte samtykkeskjemaet – noe alle respondentene gjorde.

Intervjuene var lagt opp slik at ett av bachelormedlemmene intervjuet respondenten, mens det andre bachelormedlemmet noterte kroppsspråk, stemning og interessante utsagn på en intervjuguide vi hadde printet ut. Også intervjueren hadde intervjuguiden i papirform, for å ikke fremstå distraheret eller uinteressert i respondenten ved å sitte bak en skjerm. Vi fordelte intervjuene slik at det samme bachelormedlemmet intervjuet respondenter fra samme prosjekt, slik at spørsmålene og intervjusituasjonen ble noenlunde like for alle deltakerne.

Som intervjuere ønsket vi å vite så lite som mulig om respondentene, for å være så lite forutinntatte som mulig. Av samme grunn ville vi heller ikke vite hvilket av de tre prosjektene som ble vurdert mindre suksessfullt. Bachelormedlemmet som ikke deltok i intervjuene, var derfor den som tok seg av utvelgelsen av teamene sammen med daglig leder i Apt.

Vi ønsket å skape en rolig og trygg atmosfære under intervjuene, for å få større nærhet. Møterommet hadde en toseterssofa, og en stol der respondentene satt. For å ikke fremstå som truende for respondenten satt vi tilbakelent med bena i kryss og med papirene i fanget. Samtidig var vi nøye med å nikke til det respondenten sa, og kom ofte med oppmuntrende og bekreftende “m-m”-lyder (Jacobsen, 157).

Selve intervju spørsmålene begynte med at respondenten kunne fortelle litt om seg selv, sin erfaring og sin stilling i Apt. Dette hadde som hensikt å gi en myk start, der respondenten ikke behøvde å ta stilling til noe vanskelig. Vi håpet også at dette skulle lede til mer åpenhet utover i intervjuet, slik at vi fikk så ærlige svar som mulig.

Etter hvert som vi beveget oss utover i intervjuet og intervjuguiden, stilte vi også oppfølgingsspørsmål som ikke var skrevet i guiden, slik at vi kunne føre intervjuet mer som en naturlig samtale. I noen av intervjuene kom respondentene raskt inn på temaer som stod oppført senere i intervjuguiden, men for å få en naturlig flyt beveget vi oss fleksibelt gjennom spørsmålene. Utover i intervjuet ble det også klart at enkelte hadde forberedt seg bedre enn

andre, og disse intervjuene strakk seg over lengre tid. Vi oppfattet det som at de som var mindre forberedt også hadde mindre utfyllende svar, fordi de hadde brukt mindre tid på å tenke tilbake på prosjektperioden. De fleste av intervjuene tok rundt 20 minutter, og det var kun ett intervju som oversteg de 40 tilmålte minuttene, der vi ble nødt til å runde av for å ta imot neste respondent.

Som nevnt var tre av deltakerne involvert i to av prosjektene. Første gangen vi intervjuet en av disse deltakerne, fulgte vi spørsmålene i intervjuguiden, men ba respondenten svare for begge prosjektene. Hensikten med dette var å få en grundigere sammenligning av opplevelsen i de to prosjektene, men vi oppdaget snart at det ble lite strukturert og svært komplekst å hente data fra. Med de to andre deltakerne gjennomførte vi intervjuguiden om hvert prosjekt separat, og fikk en langt mer ryddig besvarelse. Derfor endte vi med 14 unike intervjuer, til tross for 12 unike respondenter.

Avslutningsvis spurte vi respondentene om de selv hadde noe de ønsket å legge til. Dette var i utgangspunktet kun for å sikre at vi hadde fått med alt etter planen, slik Jacobsen anbefaler (159). Selv om noen av respondentene glatt svarte nei, viste dette spørsmålet seg å være en god kilde til mye tilleggsinformasjon vi ikke hadde fått ut tidligere – kanskje fordi respondenten var varmere i trøya, eller følte at det var enda lettere å prate åpent når han eller hun selv fikk velge fritt. Etter dette samlet vi respondentenes e-postadresser, slik at vi kunne sende dem linken til personlighetstesten og ba samtidig om å få svaret tilsendt i løpet av en uke. Til slutt tok vi alle respondenter i hånden, og takket for tiden deres.

### **3.8 Etikk og samtykke**

Ved gjennomføring av studier er man pliktig til å undersøke hvordan forskningen oppfattes og brukes, samt hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på (Jacobsen, 45).

Ettersom vår oppgave var preget av tidligere kjennskap og forhold til Apt, så vi det hensiktsmessig å undersøke potensielle etiske dilemmaer vi kunne møte på, både hva gjaldt respondenter og annen sensitiv informasjon. I tillegg gikk vi gjennom etiske faktorer vi anså relevante for vår oppgave.

### **3.8.1 Informert samtykke**

Begrepet “informert samtykke” innebærer frivillig deltakelse i en undersøkelse, som baseres på at man er innforstått med hva deltakelsen innebærer. Dette vil si at deltakeren skal få informasjon om, og forstå, hensikten med datainnsamlingen og hva studiet innebærer. Deltakeren skal også uten press eller forventning velge om han eller hun ønsker å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 47-48).

#### 3.8.1.1 Kompetanse

Vi vurderte samtlige respondenter av denne undersøkelsen til å være i stand til å forstå hva studiet innebar, samt ta et valg om deltakelse. Som tidligere nevnt mottok deltakerne informasjon om studien, og fikk mer informasjon ved intervjuet. Gjennom samtykkeskjemaet fikk respondentene også informasjonen skriftlig (se vedlegg II).

#### 3.8.1.2 Frivillighet

I forkant av undersøkelsen ble det spesifisert at deltakelsen i studiet var helt frivillig. I tillegg fikk alle respondentene, muntlig og i samtykkeskjemaet, mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen, underveis i intervjuet eller etter gjennomført intervju.

#### 3.8.1.3 Full informasjon

I følge Jacobsen er det praktisk umulig å legge frem full informasjon, da dette kan føre til at deltakerne ikke får med seg noe som helst. I tillegg kan for mye informasjon på forhånd farge deltakerens svar, som igjen kan svekke svarenes pålitelighet. Dermed er det mer hensiktsmessig å legge frem det Jacobsen kaller tilstrekkelig med informasjon, som at deltakeren vet hva hensikten med undersøkelsen er, samt hvordan dataene som hentes ut benyttes (48).

Vår oppgave ble tilrettelagt med bistand fra daglig leder i Apt, slik at vi på best mulig måte kunne hente ut relevant informasjon, samtidig som byråets retningslinjer og ønsker ble ivaretatt. Som nevnt ble deltakerne informert om undersøkelsens hensikt via e-post, med en nærmere forklaring i begynnelsen av intervjuet og i samtykkeskjemaet.

#### 3.8.1.4 Full forståelse

Det kan være svært vanskelig å være sikker på om informanten har forstått informasjonen. Vi ga som nevnt derfor respondentene mulighet til å trekke tilbake samtykket til deltakelsen, eksempelvis hvis han eller hun endret oppfatning av studien underveis.

### 3.8.2 Krav til privatliv

Det er svært viktig å opprettholde deltakernes krav til privatliv. For å sikre dette, opereres det gjerne med tre elementer: følsom informasjon, privat informasjon og mulighet for å identifisere personer ut fra data (Jacobsen, 48). Da dette studiet ikke beveget seg inn på hva vi anså som følsom informasjon, så vi det mer hensiktsmessig å se på privat informasjon og muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data.

#### 3.8.2.1 Privat informasjon

Om privat informasjon sier Dag Ingvar Jacobsen: ”Jo lenger inn i den private sfæren vi beveger oss, desto sterkere tiltak skal vi iverksette for å sikre privatlivets fred” (2015, 49). For å analysere om sammensetningen av teammedlemmene har noe å si for prosjektsuksessen, gjennomførte samtlige deltakerne en personlighetstest. Det kunne tenkes at en slik test, på lik linje med egne tanker og følelser rundt prosjektet, følte personlig for deltakerne. Vi var derfor svært nøye med hvordan vi behandlet den personlige informasjonen, slik at deltakernes privatliv ble ivaretatt.

#### 3.8.2.2 Muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data

Faren for brudd på privatlivets fred vil oppstå dersom utenforstående kan identifisere en respondent ut ifra informasjonen lagt frem i oppgaven. Faren for brudd er større ved få respondenter, da informasjon lettere kan knyttes opp mot deltakere (Jacobsen, 49).

Det var svært viktig for oss å anonymisere deltakerne, slik at verken utenforstående eller andre deltakere kunne identifisere dem. Respondentene ble også lovet full diskresjon og taushetsplikt i samtykkeskjemaet signert før intervju.

Som nevnt tidligere er et av medlemmene i bachelorgruppen, her kalt medlem 1, deltidsansatt i Apt, og går ut i fast stilling etter endt studietid. For å sikre deltakernes anonymitet, deltok verken medlem 1 på intervjuene eller på transkriberingen av intervjuene i etterkant. I tillegg ble alle transkriberinger gjennomgått og sensurert før medlem 1 fikk tilgang til

datamaterialet. Sensureringen innebar at alle opplysninger og utsagn som kunne peke tilbake på deltakeren ble sladdet. Informantene ble også tildelt nye alias i tilfeldig rekkefølge, som ”deltaker 7”, slik at de ikke kunne spores tilbake til tidspunktet de hadde gjennomført intervjuet. Anonymiseringen ble også ivaretatt muntlig, og opptak og dokumenter fra intervjuene var ikke tilgjengelig for medlem 1, men kun medlem 2 og 3 i bachelorgruppen. Disse vil også bli slettet etter innlevering av oppgaven. Andre svar og resultater av personlighetstestene ble ikke utlevert til andre ansatte eller daglig leder i Apt, verken underveis eller etter endt bachelorprosjekt.

### **3.8.3 Meldeplikt**

Undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Til tross for at vi anonymiserte samtlige deltakere, kunne det allikevel være en mulighet for å identifisere respondentene, ettersom vi navnga Apt i oppgaven og hadde skjemaer med informasjon om respondentene lagret til eget bruk.

Prosjektet vårt ble godkjent av NSD, og fikk en forenklet vurdering:

“personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe” (sitert i brev fra NSD, se vedlegg III).

## **3.9 Refleksjoner rundt datainnsamling**

I forkant av intervjuene tok vi mange forholdsregler for å kvalitetssikre resultatene. Vi vil derfor ta en gjennomgang av validiteten og reliabiliteten i datainnsamlingen i retroperspektiv.

### **3.9.1 Validitet**

Intern gyldighet, eller validitet, handler om at en forskers *beskrivelse* av virkeligheten samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 228).

Jacobsen forklarer at en kvalitativ undersøkelse kun er så god som dataene som samles inn innledningsvis i prosjektet. Dataenes gyldighet avhenger av kildene, og det er derfor viktig å sikre at man har de riktige kildene (229). Selv om utvelgelsen av våre respondenter til en viss grad var overlatt til tilfeldigheter, var dette kun innenfor avgrensede rammer for tidsperspektiv og antall teammedlemmer. Med tanke på at vårt case tar utgangspunkt i Apt,

rådet det liten tvil om at teammedlemmer i nettopp Apt var riktige respondenter. Samtidig var vi bevisste på at andre team og teammedlemmer kunne gi et annet resultat, men ettersom våre respondenter kom fra nylig avviklede prosjekter, med variasjon fra tre ulike kunder, mente vi allikevel at utvalget var riktig.

Kildenes nærhet til fenomenet vi ønsker å undersøke gir tradisjonelt større tiltro til informasjonen (230). Da vi ønsket individuelle oppfatninger fra teammedlemmer som selv hadde deltatt i prosjektet, mente vi at deres evne til å gi riktig informasjon var stor. Allikevel må man også ta i betraktning kildenes *vilje* til å gi riktig informasjon – hadde våre respondenter en agenda med svarene de ga?

Det er vanskelig for en forsker å være sikker på om respondenten snakker sant eller ikke. For å sikre sannhet i større grad, må flere kilder intervjues. Våre respondenter utgjorde 12 personer, som mer eller mindre var avhengige av hverandre; de kunne påvirke hverandre, og ha samme motiv for å være usannferdige (231). Samtidig ble respondentene intervjuet på tvers av teamene, og flere av respondentene ga uttrykk for at de ikke visste hvem vi hadde, eller skulle, snakke med utover deres eget team. Dette kunne slått både positivt og negativt ut. Respondenten ville kanskje følt seg gjennomskuet dersom de hadde fortalt noe usannferdig som resten av teamet ikke fulgte opp. Samtidig kunne det også ha ført til at respondenten ikke turte å fortelle hele sannheten om for eksempel ubehagelige hendelser under prosjektiden, i frykt for å bli gjenkjent i oppgaven og møtt med konfrontasjoner fra andre på kontoret.

Respondentene ble tidlig informert om at bacheloroppgaven, avhengig av sluttkarakteren, kunne publiseres på Høyskolen Kristianas nettsider, og mange av respondentene ønsket å lese oppgaven etter innlevering. Med dette i mente kunne det naturligvis tenkes at de ønsket å stille seg selv og Apt i et godt lys, og derfor pyntet på sannheten. Dette kunne svekke den interne gyldigheten i besvarelsen. Samtidig ble denne undersøkelsen gjort på bakgrunn av at Apt er et suksessfullt byrå, og fordi vi ønsket å lære av deres erfaring. Vi hadde med andre ord ikke som hensikt å kritisere Apt, men å lete etter en oppskrift på suksess. Flere av respondentene uttalte at de syntes det var en interessant oppgave, og at de gjerne ville lære av funnene våre – noe vi så som en indikasjon på at de forstod at det neppe ville lønne seg å lyve. Dessuten ble alle svarene grundig anonymisert og sensurert, noe respondentene også ble informert om.

På samme måte kunne også personlighetstesten innebære potensielle feilkilder. De ulike aspektene måles på en score fra 0 til 100, og det kan være stor variasjon selv mellom like typer. Det er viktig å ta i betraktning at en person som blir definert som for eksempel ekstrovert (E) faktisk kan ha hatt en score på 51, slik at vedkommende er tilsvarende 49 introvert. Denne personen kunne altså egentlig ha identifisert seg med begge typene, og det kunne derfor være vanskelig å fastslå at en person med et bestemt typetrek har *alle* trekkene til en erketype. Dette gjelder naturligvis alle typene, og sannsynligvis i alle tilfeller av personlighetstesting.

På grunn av den begrensede tiden til både respondentene og bachelorgruppa, hadde vi ikke anledning til å overvære gjennomføringen av personlighetstesten. Vi kunne derfor ikke si noe om hvilken sinnsstemning respondentene var i da de fylte ut testen, eller hvor god tid de tok seg til å tenke gjennom svarene. Som med alle former for tester som omhandler selvet, kunne vi heller ikke være sikre på hvor selvbevisste respondentene var, og i hvilken grad de svarte ærlig – enten for seg selv, eller for oss.

Konteksten for intervjuet var også en faktor å ta hensyn til. Jacobsen forklarer at trekk ved konteksten, som at det er andre personer tilstede, kan påvirke intervjuet (231). I vår intervjusituasjon var det kun to av bachelormedlemmene som gjennomførte intervjuet alene med respondenten. Allikevel visste respondentene at det siste bachelormedlemmet, som de kjenner som kollega, skulle lese svarene deres. Dette kunne igjen ha hatt en innvirkning på ærligheten i intervjuet, dersom de fryktet at det siste bachelormedlemmet ville dra kjensel på besvarelsen deres. Samtidig var vi som intervjuere svært nøye på å forklare om anonymisering og sensurering av all person- eller prosjekt-spesifikk informasjon, og forsikret respondentene om at det for en utenforstående ville være umulig å spore besvarelsen tilbake til dem.

### **3.9.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten handler om hvorvidt undersøkelsen er pålitelig, eller om det er trekk ved prosessen som kan ha påvirket eller skapt resultatene som kommer frem (Jacobsen, 241).

#### **3.9.2.1 Undersøkelseeffekt**

Jacobsen forklarer at forholdene ved en undersøkelse har en innvirkning på de som undersøkes. Dette kalles undersøkelses- og konteksteffekt (242-243).

Undersøkelseeffekt vil si at selve undersøkeren, eller intervjueren, har en effekt på fenomenet som skal undersøkes. I en intervju-situasjon er det typisk at partenes oppførsel smitter over på hverandre. Dette kan slå negativt ut ved at man ender opp med at resultatene er mest preget av selve oppførselen til respondenten, og ikke fenomenet som skulle undersøkes. I våre intervjuer hadde vi fokus på å skape en rolig og imøtekommende atmosfære, og samtalene var ofte preget av en god tone og latter. Dette kan ha påvirket oss som intervjuere til å ha et positivt inntrykk av respondentene, og derfor ha gjort det vanskeligere å stille kritiske spørsmål. Reliabiliteten styrkes likevel ved at to forskere kommer frem til samme resultat (243), og to av bachelormedlemmene var tilstede i alle situasjoner og hadde samme oppfatning av samtlige respondenter.

### 3.9.2.2 Konteksteffekt

Vi valgte en naturlig kontekst der vi møtte respondentene på deres kontor. Naturlige kontekster vil alltid inneholde elementer av forstyrrelser, som andre kollegaer, telefoner som ringer og andre ting som skjer (Jacobsen, 243). Ettersom de ansatte i Apt sitter i landskap, var vi nødt til å booke et møterom – et lite rom med glassvegger, plassert mellom to avdelinger. Dette kunne umiddelbart se uhensiktsmessig ut med tanke på at respondentene ville forstyrres av forbipasserende kollegaer, men vi oppdaget raskt at rommet var nærmest lydtett som skjermet oss for mye støy. Fordi alle kunne se rett inn i rommet ble vi heller ikke forstyrret, fordi alle så at det var opptatt. På veggen utenfor hang også en lapp som informerte om at rommet var booket hele dagen mens det foregikk bachelor-intervjuer. Vi fikk altså overraskende god ro, og var enige om at dette intervjustedet var å foretrekke fremfor andre kontekster.

## 3.10 Presentasjon av prosjektene

Før vi går videre til analysedelen av oppgaven, vil vi gi en kort presentasjon av prosjektene vi undersøkte, med en oversikt over deltakere, tid, størrelse på kunde og grad av prosjektsuksess:

### 3.10.1 Prosjekt A

Prosjekt A er gjort for en stor og kjent merkevare i Norge, på oppdrag fra reklamebyrå X. Formålet med prosjektet var å danne en kampanjeside for kunde A. Basert på tilbakemelding fra kunde A og daglig leder i Apt betegnes resultatet som vellykket.



Teamet på prosjektet besto av fem hoveddeltakere, deltaker 6, 7, 9, 11 og 12, hvorav to fungerte som utviklere, én som designer, én som motion artist og én som produsent. Prosjekttiden gikk over to til tre måneder. Underveis ble deltaker 7 byttet ut med deltaker 3, som igjen ble byttet ut med deltaker 10 én uke før deadline. Deltaker 3 og 10 fungerte begge som utviklere.

### **3.10.2 Prosjekt B**

Prosjekt B var på oppdrag for kunde B, som er en direkte kunde Apt har jobbet med tidligere. På grunn av manglende tilgang på nøkkeldata som budsjett og avtale mellom kunde og Apt, har vi valgt å betegne kunde B som mellomstor. Dette er basert på kundens størrelse i markedet de opererer i, og hvor omfattende prosjektet var. Sluttproduktet var en animert informasjonsfilm for kunde B, og basert på de satte suksesskriteriene og tilbakemelding fra daglig leder i Apt, var prosjektet ansett som vellykket.

Teamet hadde tre hoveddeltakere, og bestod av deltaker 4, 6 og 8 som fungerte som henholdsvis produsent og to motion-designere. I tillegg hentet teamet inn en eksterntekstforfatter de har samarbeidet med tidligere, som er freelancer hos reklamebyrå Y. Prosjekttiden gikk over omtrent fem måneder, der prosjektdeltakerne var de samme hele veien.

### **3.10.3 Prosjekt C**

Prosjekt C var et prosjekt for kunde C, på oppdrag fra reklamebyrå Y. Apt har allikevel jobbet med kunden tidligere, som kan betegnes som en mellomstor kunde grunnet deres posisjon i markedet og størrelsen på prosjektet. Sluttproduktet var en kampanjeside, der ett av målene var å trekke flest mulig besøkende. Basert på de satte suksesskriteriene og tilbakemelding fra daglig leder i Apt, var prosjektet ansett som lite vellykket.

Prosjekttiden gikk over omtrent to måneder. Prosjektet ble innledningsvis påbegynt av to andre ansatte i Apt, som etter kort tid ble satt på et annet prosjekt. Det nye teamet hadde derfra fire hoveddeltakere, som bestod av deltaker 2, 5, 7 og 9. Disse fungerte som produsent, to utviklere og designer.



## 4.0 Analyse

I oppgavens fjerde del tar vi for oss analysen av dataen vi har hentet. Vi presenterer fremgangsmåten vår gjennom fire delfaser der vi først viser overfladige funn gjennom en ordsky, og så går inn i en dybdeanalyse gjennom kategorisering. Til slutt legger vi frem konklusjonen av analysen.

### 4.1 Bearbeiding av data

Etter å ha gjennomført intervjuene, var neste fase å organisere og analysere dataene vi hadde funnet. Med 14 unike intervjuer fremstod denne fasen tidvis uoverkommelig; hvordan skulle vi trekke ut noe vettug informasjon?

Hensikten med en kvalitativ tilnærming er i følge Jacobsen å finne ulike nyanser og perspektiver – et mangfold av synspunkter – som gjør det vanskelig å generalisere funnene. Samtidig skal også kvalitativ analyse tilføre noe, og derfor var vi tvunget til å redusere og forenkle dataen vi hadde samlet for å være i stand til å hente ut noe fornuftig (197). Videre fulgte vi Jacobsens fremgangsmåte for analyse av kvalitativ data, og vil i dette kapitlet utdype hvordan vi har bearbeidet den innsamlede dataen gjennom dokumentasjon, utforskning, systematisering og kategorisering gjennom innholdsanalyse, og til slutt sammenbinding (199).

### 4.2 Dokumentasjon

Rådata i form av for eksempel lydopptak under intervjuene er optimalt, i følge Jacobsen (200). Som tidligere nevnt benyttet vi lydopptaker på telefon under intervjuene, og samtidig som det ene bachelormedlemmet utførte intervjuet, observerte og noterte det andre respondentens kroppsspråk på papir. Eksempler på dette var ”krysser armene”, ”lener seg bakover” og ”fikler med kaffekoppen”. Dette gjorde at vi satt igjen med et mer helhetlig inntrykk av respondentene (202).

Underveis i intervjuperioden begynte vi transkriberingen av de første intervjuene, mens vi fremdeles hadde dem ferskt i minne. Som nevnt var ikke det ene gruppe-medlemmet involvert i intervjuene, og følgelig heller ikke i transkriberingen. Lydopptakene ble skrevet direkte av, før teammedlemmene, kunder og reklamebyråer ble anonymisert med aliaser.

Prosjektspesifikke detaljer ble sensurert med sort markering, i tråd med vår samtykkeavtale.

Av samme årsak valgte vi også å utelate beskrivelsene av kroppsspråk, latter, og andre trekk som kunne identifisert prosjektmedlemmene. Til tross for at dette var en tidkrevende oppgave for to personer, så vi allikevel viktigheten av å kunne navigere oss rundt i de skriftlige svarene, som også dannet basen for den videre analysen (se vedlegg IV - XVI for transkriberte intervjuer).

Ved mange intervjuer anbefaler Jacobsen å lage korte sammendrag med oversikt over bakgrunnsopplysninger, informasjon om intervjusted og -tid, hovedtemaer og andre interessante faktorer i intervjuet (204). Vi valgte allikevel å se bort fra dette, da det stred mot vår samtykkeavtale, samt at 14 intervjuer på drøye 150 sider neppe ville bli en *kort* sammenfatning.

Det er verdt å nevne at vi, etter denne prosessen, valgte å ekskludere intervjuet med deltaker 1 fra oppgaven. Det var svært lite relevant informasjon å hente ut fra intervjuet, samt at deltakeren enkelt kunne identifiseres i transkriberingen, til tross for sensureringen.

### **4.3 Utforskning av data**

Den neste fasen tar utgangspunkt i det transkriberte materialet, der forskeren usystematisk tar for seg ord eller uttrykk som gjentar seg flere ganger (Jacobsen, 206). For å finne de flest gjentatte ordene som ble brukt under intervjuene, benyttet vi en generator for ordsky på nettet, der vi plottet inn de transkriberte intervjuene inndelt etter prosjekt.

Vi valgte å bruke de opprinnelige tekstene med de prosjektspesifikke detaljene, da sensurering kun var for å beskytte det spesifikke intervjuobjektets identitet. Slike detaljer ble generelt lite nevnt, og vi konkluderte med at ordene ikke var gjentatt mange nok ganger til å dukke opp i ordskyen. Alle navn, kunder og reklamebyråer var fremdeles byttet ut med sine aliaser. Vi valgte å utelukke alle dagligdagse fyllord som ”man”, ”ja”, ”nei” og så videre, samt alle ord som ble nevnt færre enn fire ganger (se vedlegg XVII-XIX).

Denne eksplorerende tilnærmingen ga oss en grov oversikt over hvilke ord som ble nevnt oftest i intervjuene, og som kanskje kunne være en indikator på hvilke faktorer som opptok informantene. Etter et dypdykk i disse funnene, bet vi oss merke i at vi hadde noe snevert med informasjon som kunne knyttes opp mot vår opprinnelige problemstilling: “*hvilken*

*sammensetning av personlighetstyper ser ut til å skape suksess? ”. På bakgrunn av disse funnene og teorien vår besluttet vi derfor å endre problemstillingen til slik den er i dag. Dette gjorde det mulig for oss å bevege oss videre til den mer dyptgående analyseringen i neste fase.*

#### **4.4 Kategorisering**

Videre tok vi for oss en innholdsanalyse gjennom kategorisering. Ettersom vi hadde brukt en intervjuguide med forhåndsbestemte temaer, benyttet vi en form for åpen koding, der vi samlet lignende data under samme kategorier (Jacobsen, 207). De fire temaene for intervjuguiden ble også kategoriene i analysen, der vi delte dataene inn etter hva respondentene svarte om samarbeid, kommunikasjon, lederskap, samt heterogenitet gjennom resultatene av personlighetstesten.

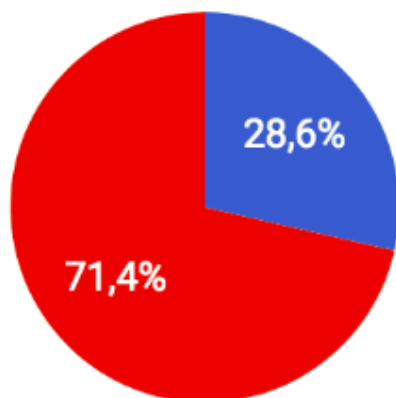
Vi dannet så noen definisjoner for hva hver kategori kunne innebære, slik at under for eksempel ”kommunikasjon” inngikk svar om hvordan kommunikasjonen fungerte mellom teamdeltakerne, og hvordan de rent praktisk kommuniserte. Videre hentet vi frem de transkriberte intervjuene, og klippet inn relevante svar som knyttet seg til det samme fenomenet, eller kategorien (Askheim og Grenness, 149). I tillegg la vi inn tre faktorer: tid, kunde og eierskap og dedikasjon. Dette var faktorer som var eksterne for de fire temaene vi ønsket å undersøke, men som dukket opp underveis i intervjuene. Vi ønsket derfor i utgangspunktet å se på de fire hovedtemaene, men la også inn de tre eksterne faktorene for senere drøfting.

Dette resulterte i til sammen 60 sider utsagn (se vedlegg XX – XXII), som ga oss en indikasjon på beskrivelsene av fenomenet – men som fremdeles var uoversiktlig. Vi laget derfor kategorikort for hvert team, med oversikt over hvilken respondent det gjaldt, kort informasjon om respondenten, og en sammenfatning av hva respondenten uttalte om den aktuelle kategorien, som vist i eksempelet under (se vedlegg XXIII – XXV for fullstendige kategorikort.)

3	<p>Webutvikler på prosjekt A.</p> <p>Ble satt inn mot slutten da en annen utvikler måtte ut.</p> <p>Jobbet med "rydding og strukturering - og ferdigstilling".</p>	<p>Liker best å være på et prosjekt fra A til Å, og synes ikke det er ideelt å bli kasta inn på slutten.</p> <p>Foretrekker personlig å bare jobbe. Synes ikke det er gøy med møter og brainstorming, osv.</p> <p>Synes de har godt samarbeid. Poengterer at han hovedsakelig tror det er den flate kulturen i Apt, der alle kan snakke med alle, som drar i land et sånt type prosjekt som prosjekt A.</p>
---	--	---

Ut ifra Bradley og Heberts rapport dannet vi en oversikt over personlighetsresultatene, der deltakerne ble delt opp etter hvor mange som hadde scoret på de åtte ulike personlighetstrekkene, og med en prosentutregning av personlighetsfordelingen, som vist under (se vedlegg XXVI – XXVIII for fullstendige tabeller).

● Logisk orienterte (T) ● Følelsesorienterte (F)



#### 4.5 Sammenbinding og presentasjon av funn

Med utgangspunkt i kategorikortene, begynte vi å lete etter sammenhenger på tvers av de tre teamenes besvarelser. På den måten kunne vi peke på gjennomgående oppfattelser, og slik forenkle dataene til å trekke konklusjoner om kategoriene. Under hvert av funnene så vi på

kobling mellom funn og teori, med den hensikt å undersøke om våre funn kunne sammenlignes med andres, og settes i en større sammenheng – altså en substansiell drøfting (Jacobsen, 391). For å illustrere funnene våre, trakk vi ut typiske sitater fra intervjuene (217).

#### 4.5.1 Våre funn

- 1) Prosjektmedlemmene ønsket at prosjektlederen hadde kontroll og innsikt, uten å detaljstyre alle ledd
- 2) Kort fysisk avstand mellom teammedlemmene førte til jevnere og åpnere kommunikasjon
- 3) Den skriftlige kommunikasjonen måtte være enkel, og gå gjennom kjente kanaler for teammedlemmene
- 4) Direkte kommunikasjon mellom kunden og teammedlemmene ga en bedre prosjektprosess
- 5) Kjennskap mellom teamdeltakerne førte til smidig gruppearbeid, men innslag av nye ressurser kunne også være positivt
- 6) Utskiftninger av medlemmene kunne hatt uheldig utfall for prosjektet
- 7) Teamene hadde behov for en fremdriftsorientert deltaker
- 8) Lik fordeling av personlighetstyper var ikke nødvendigvis en hensiktsmessig forutsetning
- 9) Innsats fra både kunde og team kunne ha gjort briefene bedre
- 10) En realistisk tidsplan ville ha gjort det lettere for medlemmene å jobbe strukturert

#### 4.5.2 Drøfting

Funn 1: Prosjektmedlemmene ønsket at prosjektlederen hadde kontroll og innsikt, uten å detaljstyre alle ledd

*”Det er mye de som går og har kontroll på det de skal lage, så igjen da, det er ikke sånn at jeg detaljstyrer. Jeg bryr meg ikke om de lager den scenen der før den, liksom.”*

– Deltaker 4

Jevnt over var teammedlemmene i alle teamene fornøyde med sin prosjektleder, og de fleste mente at deres prosjektleder hadde kontroll på prosjektet. De tre teamene hadde jevnlig kommunikasjon med lederen gjennom daglige eller ukentlige statusoppdateringer, og var enige om at kommunikasjonen var god. Allikevel er prosjektledere også kun mennesker, og

vil variere fra team til team og prosjekt til prosjekt – i likhet med arbeidsoppgavene hennes eller hans.

Respondentene som hovedsakelig jobbet med utvikling i team A og B ga uttrykk for at deres respektive prosjektleder hadde faglige begrensninger rundt deres arbeidsoppgaver, som førte til at de hadde noe mindre kontroll på akkurat denne delen av prosjektet. Samtidig opplevde A-teamet at prosjektlederen tok initiativ til å skaffe seg den nødvendige kunnskapen, og rådførte seg med teammedlemmene før hun tok beslutninger.

De to teammedlemmene i prosjekt B ga begge uttrykk for at de var usikre på hvem som egentlig var prosjektlederen deres i den første fasen av prosjektet. Prosjektlederen fortalte selv at hun følte at prosjektet hadde gått på skinner, men da hun begynte å tenke tilbake, var det ikke nødvendigvis slik. Hun husket at hun ikke alltid følte at hun hadde kontroll på arbeidsoppgavene og fremdriften i prosjektet. Hun ble derfor tidvis nødt til å sette begrensninger for teamet og avlyse kundemøter fordi medlemmene ikke var klare som forventet.

Da idéprosessen i prosjekt C dro ut, opplevde teammedlemmene at prosjektlederen var frustrert, og både prosjektlederen selv og medlemmene fortalte at hun var den som drev prosjektet videre for å komme i mål.

Respondentene i de tre teamene var også enige om at prosjektlederen ikke behøvde å kontrollere hver minste detalj i prosjektet, og mange mente det var best om prosjektlederen tok seg av statusoppdateringer til kunden, og holdt en overordnet kontroll.

Sett i sammenheng med Karlsens definisjon kan det se ut til at prosjektlederne i de tre teamene jevnt over oppfylte sin rolle, ved at de fordelte arbeidsoppgaver, sørget for fremdrift og holdt kontakten med de ulike interessentene. Samtidig sier Bradley og Hebert at en prosjektleder må besitte den nødvendige fagkunnskapen i teamet, men ut ifra våre funn ser det ut til at dette vanskelig lar seg gjøre, fordi et kreativt team gjerne består av mange arbeidsoppgaver og -roller som også er i konstant utvikling. Vi tolket dessuten respondentenes svar slik at de ønsket at prosjektlederen hadde en *forståelse* for omfanget i arbeidet deres, men at det ikke var nødvendig at hun kunne detaljstyre alle oppgavene, noe som støtter Karlsens definisjon.



## Funn 2: Kort fysisk avstand mellom teammedlemmene førte til jevnere og åpnere kommunikasjon

*“Og det jeg og fant ut er at, okei vi sitter jo sammen her og sånn, men det var helt – om ikke livsviktig, men ikke langt unna – at vi satt på samme bord, og det var det vi gjorde: vi satt i sånn prosjektrum, og hadde vi ikke gjort det så hadde vi sannsynligvis ennå ikke vært ferdig. Nei, fordi da hadde det blitt sånn ”Ouf, jeg må gå opp og spørre og det gidder jeg ikke” – Deltaker 6*

Mange av respondentene på tvers av teamene nevnte at kommunikasjonen internt i teamet var god og jevn, som et resultat av at teammedlemmene satt tett på hverandre. Dette gikk særlig igjen i team A og B, som satt på henholdsvis et eget prosjektrum og rundt samme pulter. I følge respondentene åpnet nærheten for at teammedlemmene uformelt og uplanlagt kunne ta opp problemstillinger eller spørsmål i plenum, og senket barrieren for å ta diskusjoner. Dette resulterte også i at arbeidsflyten var bedre, fordi de kunne snakke om ting og løse tekniske utfordringer fortløpende, noe som stemmer godt overens med Karlsens teori om at teammedlemmer med nært knyttede arbeidsoppgaver vil kommunisere bedre dersom de er lokalisert sammen.

Spesielt A-teamet virket begeistret over å sitte samlet i et prosjektrum, og en av deltakerne fortalte at gruppedynamikken og gruppefølelsen forsvant i løpet av de siste ukene da Apt flyttet over i midlertidige lokaler, og teamet ble plassert i ulike etasjer mens de ferdigstilte prosjektet. Også i prosjekt B ble rask kommunikasjon internt oppgitt som en av hovedgrunnene til et godt sluttprodukt.

*“Det er utrolig, selv om det bare er ti meter å gå bort til noen, så gjør man ikke det.”*  
– Deltaker 9

Karlsen forklarer at kommunikasjonsbarrierer kan være av både fysisk og språklig art. Vi oppdaget at selv om hovedmedlemmene av C-teamet satt samlet og kunne kommunisere spontant, var de også avhengige av leveranser fra motion-avdelingen, som satt i en annen etasje. Hovedmedlemmene opplevde det som et ekstra tiltak å fysisk flytte seg for å prate med andre, som kunne føre til at de heller utsatte det, og siden kanskje glemte det eller til

slutt ikke gadd. En av respondentene fortalte også at ettersom avdelingen de samarbeidet med satt i en annen etasje og ofte var opptatte, følte han at de egentlig ikke var en ordentlig del av prosjektteamet. Karlsen mener at kommunikasjonsformen i et prosjekt alltid må tilpasses teamet, og det kan tenkes at det ble for lite tilrettelagt i dette prosjektet.

Tidligere viste vi til definisjonen av intern kommunikasjon som informasjonsflyt og utveksling av ideer, erfaringer og synspunkter mellom medlemmene i prosjektteamet. I sammenheng med vårt funn kunne vi se at kort fysisk avstand mellom teammedlemmene måtte være på plass for at nettopp informasjonsflyt og meningsutveksling kunne forekomme raskt og effektivt. Vi så også at nærheten ikke bare var praktisk for teammedlemmene og godt for kommunikasjonen, men også styrket samholdet og team-følelsen, som igjen kunne ha en positiv effekt på sluttproduktet i prosjektet.

### Funn 3: Den skriftlige kommunikasjonen måtte være enkel, og gå gjennom kjente kanaler for teammedlemmene

*”Der tok vi alt fortløpende, så mye som mulig, men selvfølgelig også hadde vi en Slack-kanal som vi tok ting på, og det var sånn fint for å ha en litt sånn der kollektiv hukommelse på hvor vi er hen.” – Deltaker 12*

Selv om mange av respondentene hovedsakelig ønsket muntlig kommunikasjon, var det flere som nevnte bruken av digitale samtaleverktøy. Som en del av hverdagen i Apt, benyttes Slack; et chatte-program der man kan opprette egne chatte-kanaler og invitere andre til å bli med. Kanalene har gjerne ulike temaer, ofte for de forskjellige prosjektene, og kan være private slik at kun de involverte partene kan få tilgang til og delta i chatten.

Kommunikasjonsprosessen i et prosjekt innebærer å ta et valg om kanaler, i følge Karlsen. Verktøyet Slack ble benyttet under prosjektperiodene til samtlige prosjekter, der enkle beskjeder ble sendt mellom teamdeltakerne, både i private meldinger og felles-chatter. I prosjekt A hadde også ansatte i reklamebyrå X tilgang til prosjekt-kanalen, slik at de kunne opprettholde en åpen kommunikasjon. En av respondentene uttalte at han var fornøyd med at prosjektlederen ville benytte verktøy som var gode, og som de allerede var kjente med.

*”Og det er enkelt og greit fordi at når kunden da svarer, så svarer de til prosjektlederen, og det er jo fordel for da blir det ikke så mye mail på oss andre.”*

– Deltaker 8

Samtidig som majoriteten av respondentene syntes det var nyttig med et digitalt verktøy for skriftlig informasjon, ga mange uttrykk for at de var negativt innstilt til e-post, fordi det tok for lang tid å skrive og vente på svar. En av prosjektlederne uttalte dessuten at når teammedlemmene hennes stod på kopi på e-poster fra kunder, ble innholdet i e-postene oppfattet ulikt, og hun synes det ble brukt unødvendig mye tid på å tolke tilbakemeldingene blant teamet. Noen av deltakerne påpekte også at det var prosjektlederens jobb å ta seg av mail – og ikke deres.

Jacobsen og Thorsvik forklarer at noen kanaler kan inneholde mye tekst, men at informasjonen allikevel er lite rik. På bakgrunn av funnene våre kan det tenkes at teammedlemmene ikke ønsket å være involvert i en slik type kommunikasjonskanal, med e-post som eksempel. Selv om e-postene kanskje inneholdt mange detaljer og omfattende meldinger, krevde det tilsvarende lange svar uten at all informasjonen ble oppfattet, som dessuten innebar at de måtte vente på svar. Dersom teammedlemmene ble ”fritatt” fra e-postdialog kunne de konsentrere seg om arbeidsoppgavene sine, uavbrutt av mange eller lange skriftlige beskjeder eller spørsmål.

*“Så da ender det med at man ikke gjør det. Da blir man heller sittende. Eller sender en e-post, og da blir det uklart, så det er lettere å kunne ta det bare sånn på sparket.”*

– Deltaker 7

Det ser derfor ut til å være hensiktsmessig å integrere noen faste verktøy ikke bare i et prosjektteam, men også hele byrået, slik at når teammedlemmene først må benytte noe annet enn muntlig kommunikasjon, er det et verktøy de allerede er fortrolige med. Dette kan på sikt også sørge for mindre frustrasjon og tid brukt på opplæring.

#### Funn 4: Direkte kommunikasjon mellom kunden og teammedlemmene ga en bedre prosjektprosess

*”Hadde det vært sånn at bare prosjektleder og en konsulent eller rådgiver hadde møtt*

*kunden, og det liksom hadde blitt et lag i mellom, så tror jeg det hadde blitt en mye tyngre prosess.*” – Deltaker 12

*”Og da blir det jo en samtale, og man blir kjent med hverandre og... det er jo veldig viktig i en sånn prosess, at man personlig blir kjent også, sånn at kunden stoler på oss personlig og går god for at vi er ordentlige folk.”* – Deltaker 8

Tradisjonelt har ofte kun prosjektleder og konsulenter vært involvert i dialog med kunden, men vi oppdaget en tydelig forskjell på hvordan prosjektprosessen foregikk etter hvorvidt teammedlemmene selv deltok direkte i kundedialogen. I prosjektene opplevde mange av teammedlemmene en del frustrasjon rundt kundene; de opplevde at kundene egentlig ikke hadde forståelse for hva ønskene deres innebar rent praktisk av arbeidsoppgaver og budsjett.

Spesielt team C opplevde mange utfordringer med kunden, som ønsket seg et produkt som ikke stod til budsjettet eller tiden som ble beregnet. Et av teammedlemmene uttalte også at det ble en ekstra hindring å jobbe via reklamebyrå Y, som møtte kunden og presenterte ideene deres underveis, i stedet for at Apt hadde dem som direkte-kunde. Den samme respondenten fortalte også at markedsteamet hos kunden var nytt, og at C-teamet derfor var litt usikre på hvor de hadde dem, til tross for å ha jobbet med merkevaren i mange år tidligere.

Til sammenligning var noen av teammedlemmene i prosjekt A og B direkte involvert i kundedialogen og i kundemøtene, og mente at dette hadde en positiv effekt på kundeforholdet, men også hele prosjektprosessen. Dette kom av at teammedlemmene selv kunne påvirke kunden til å gå i en retning de ønsket å jobbe med, og som lot seg gjøre rent praktisk med tanke på utvikling- og design-biten – noe prosjektlederne og de eksterne reklamebyråene hadde mindre kunnskap om.

I prosjekt B uttrykte deltaker 8 at direkte kommunikasjon bygget tillit mellom teamet og kunden, som gjorde det enklere å overbevise kunden, samtidig som det gjorde det vanskeligere for kunden å si nei.

I likhet med prosjekt C arbeidet også prosjekt A gjennom et eksternt reklamebyrå. Sluttproduktet i prosjekt A var nytt for mange i Apt, som i utgangspunktet gjorde prosjektet

noe uoversiktelig og noen av deltakerne ble usikre. Derfor var særlig senior-utviklerne delaktige i dialogen med kunde A, slik at prosjektlederne i Apt og reklamebyrå X kunne sette en realistisk avtale med kunden.

I følge Karlsen må kommunikasjonen i et prosjekt også tilpasses interessentene, og i hvor stor grad kunden er involvert i prosjektet. Team As tilnærming viste oss at det ikke vil være umulig å arrangere møter på tvers av de involverte byråene, selv om det for kunden kanskje vil være en ny form for samarbeid. Samtidig ga flere av respondentene i A-teamet uttrykk for at A-kunden til slutt ble i overkant involvert i arbeidet deres, og tidvis ønsket å detaljstyre prosjektet ved å hele tiden gjøre små endringer. En av utviklerne påpekte at de til tross for dette sparte enormt med tid, misforståelser og feilaktige antakelser, og at det derfor var godt å kunne ta kunden “inn” i prosjektet.

Basert på disse funnene kunne tilsynelatende C-teamets utfordringer med kunden vært unngått, dersom de hadde hatt den samme, tette kontakten med kunden fra begynnelsen av prosjektet, og slik bygget tillit til det nye markedsteamet hos C-kunden. Kundens grad av involvering og kunnskap om prosjektet kunne for eksempel ha blitt avdekket i oppstartsfasen, slik at både team C og reklamebyrå Y kunne tilpasset kommunikasjonen, slik Karlsen anbefaler.

Gjennom en åpen kommunikasjon kunne team A og B forventningsstyre kunden, og avklare fortløpende hva som var teknisk mulig, i stedet for at tilbakemeldingene skulle gjennom mange ledd først. Samtidig så det også ut til at for dyp involvering fra kundesiden ledet til mange, kanskje unødvendige, endringer i produktet, og derfor burde det også settes noen avgrensninger for kundekontakten når det kommer til prosjektdetaljer. Også dette kunne blitt avklart i oppstartsfasen, og slik tilpasset gjennom hele prosjektperioden.

Funn 5: Kjennskap mellom teamdeltakerne førte til smidig gruppearbeid, men innslag av nye ressurser kunne også være positivt

*“Tror det absolutt har noe å si at man har jobbet sammen tidligere, da det gjør at man  
kjenner hvordan man jobber sammen og vet hvilket ansvar den andre tar i jobben.”*

– Deltaker 7

*“Jeg tror det kan være bra for et prosjekt òg at man ikke kjenner hverandre godt noen ganger. Det er litt sånn, det blir en litt sånn annen energi, hvis du ikke kjenner folk.”*

– Deltaker 8

Majoriteten av deltakerne mente det på generell basis er fordelaktig at teamets deltakere har et tidligere kjennskap til hverandre, grunnet kunnskap om hverandres arbeidsvaner, styrker og svakheter. Noen pekte også på at dette kunne virke kreativt forløsende, samt positivt på fremdriften ved at man kunne spille hverandre gode. Flere nevnte likevel at nye deltakere kunne gi tilskudd av energi og ressurser i teamet, som kunne bidra til at man ikke havnet i gamle mønstre.

Da flere av deltakerne rettet fokuset mot det som ble omtalt som en inkluderende kultur og struktur hos Apt, kunne det virke som det ikke nødvendigvis er viktig at deltakerne hadde jobbet sammen før, så lenge de hadde et bekjentskap og kjente hverandres kompetanse. Bradley og Hebert peker på at samarbeid er en viktig faktor for effektive team, og basert på intervjuene gjort med deltakerne, mente vi det er rimelig å anta at et slikt samarbeid bygges opp over tid. Dermed mente vi det allikevel er hensiktsmessig at deltakerne har jobbet sammen på prosjekt tidligere, slik at de har kunnskap om hverandres foretrukne arbeidsmetoder.

Disse funnene tatt i betraktning, så det ut til å være hensiktsmessig å sette sammen et team bestående av medlemmer som har kjennskap til hverandre fra før, der helst noen har jobbet sammen på prosjekt tidligere. Det kan likevel være positivt med nye deltakere, så lenge disse ikke er i overtall.

#### Funn 6: Utskiftninger av medlemmene kunne hatt uheldig utfall for prosjektet

*“For det som har ekstremt mye å si i prosjekt, er jo eierskap. Hvis du tar inn en person sent i et prosjekt, og du ikke klarer å selge inn prosjektet til den personen, eller at de ikke føler at de får noe eierskap, så er motivasjonen veldig dårlig for å yte godt i prosjektet.”*

– Deltaker 12

Det var bred enighet blant deltakerne om at utskiftninger i teamet i prosjektperioden var lite ideelt. Flere påpekte at de nye medlemmene gjerne ikke fikk samme eierskap til prosjektet, og derav mindre dedikasjon og motivasjon.

Det var spesielt deltakerne i prosjekt A og C som poengterte dette, antagelig fordi det var i disse prosjektene det ble gjort utskiftninger underveis. Prosjekt A fikk utskiftninger i midten og slutten av prosjektet, mens hele startteamet i prosjekt C ble tatt av og byttet ut med de nåværende deltakerne.

*“Kunne bare hoppe rett inn og liksom hjelpe til i koding som egentlig er ganske avansert, så vi hadde ikke kommet oss i mål, og siden hadde ikke blitt sånn som den er i dag, hadde det ikke vært for dem.”* – Deltaker 11

Noen av deltakerne i prosjekt A mente utskiftningene på dette prosjektet, til tross for at det er uheldig, var til det bedre grunnet innbyrtnernes kunnskap. De som selv ble byttet inn foretrakk derimot ikke dette. Én av deltakerne som ble byttet ut nevnte også at han trodde det var bedre å bli byttet ut enn motsatt, da det er verre å arve andres arbeid enn å gi det fra seg.

Flere av deltakerne på prosjekt C nevnte at prosessen tok lenger tid enn vanlig, ettersom hele startteamet ble erstattet med nye deltakere. På bakgrunn av dette ble de nødt til å starte idéprosessen på nytt. Prosjektleder nevnte også at hun måtte jobbe mye med motivering av deltakerne, da det aldri er gøy å arve andres arbeid.

Dette var et funn vi ikke hadde forutsett, men sett i sammenheng med Karlsens utsagn om at det er viktig å skreddersy teamet til oppgavene så langt det lar seg gjøre, så vi at en utskiftning underveis vil kunne endre teamets innehavende kompetanse. Ser vi derimot på Sjøvolds argumentasjon for at man neppe vil ha stor valgfrihet ved sammensetning av team, kan man fundere på om en utskiftning *egentlig* vil hemme teamsammensetningen. Vi mente likevel at andre faktorer som gruppedynamikk og følelse av eierskap kunne være vel så viktig for sammensetningen, som igjen underbygget teorien om at en eventuell utskiftning kunne være uheldig for teamet.

Det er verdt å nevne at et prosjekt på generell basis kan være uforutsigbart, fordi uventede hendelser som eksempelvis sykdom kan forekomme. Ved slike hendelser er det rimelig å anta

at det vil være til større fordel å ta inn ekstra deltakere, enn å være i manko på kunnskap eller ressurser.

Basert på våre funn mener vi allikevel utskiftninger ikke er å anbefale, og at det bør unngås dersom det er mulighet for det.

#### Funn 7: Teamene hadde behov for en fremdriftsorientert deltaker

*“Men jeg hadde jo helst, om vi hadde hatt enda mer tid og ressurser, så hadde jeg jo gjort enda mer tregere i starten, hadde testet enda mer vinklinger og alt sånn, men til slutt så ble det bare til at vi måtte gå for noe.” – Deltaker 9*

Flere av deltakerne uttrykte behovet for å perfektionere arbeidet sitt ned til et detaljnivå som ikke nødvendigvis lot seg gjøre grunnet prosjektenes rammeverk. Noen følte også underveis, og i ettertid, at de gjerne skulle endret resultatet enda mer, men at de til slutt bare måtte gå for noe.

*“Når jeg tenker på dette prosjektet tenker jeg liksom at dette var vellykket og gikk på skinner, men når jeg går litt sånn tilbake og tenker sånn generelt, så husker jeg liksom at det var tider hvor jeg tenkte: ”Åh, er dere ikke ferdige med det enda?” – Deltaker 4*

Andre deltakere uttrykte derimot frustrasjon rundt fremdriften i prosjektene som ble noe sinket grunnet detaljstyringen. Spesielt frustrerende var det kanskje for prosjektlederne, som satt med det overordnede ansvaret og materialet som skulle legges frem på kundemøter.

Ved prosjekt C nevnte designeren, Deltaker 9, at det tok lang tid å få følelsen av at resultatet kom til å bli bra, og hadde hun hatt mulighet skulle hun gjerne brukt mer tid på å finpusse materialet. Prosjektlederen, deltaker 2, nevnte selv at hun måtte jobbe med å få deltakerne til å innse at resultatet kom til å bli bra. Det samme går igjen i prosjekt B, der prosjektlederen, deltaker 4, følte noe frustrasjon rundt at deltaker 6 og 8 perfektionerte arbeidet sitt.

Deltakerne på prosjekt A pekte derimot på at den tidkrevende prosessen skyldtes uenigheter med kunde om resultat, og at de benyttet seg av en teknologi som var ukjent for mange av deltakerne.



Som nevnt tidligere, har et utall forskere identifisert ulike roller som bør fylles i et team. Andre mener derimot at kompetanse bør vektlegges fremfor rollefordeling. Ettersom flere av deltakerne selv pekte på frustrasjon rundt tapt tid grunnet detaljstyring, så det ut til at rollefordelingen kunne ha hatt noe å si i disse teamene. Taktikkaspektet innen 16 personalities peker på hvordan prosessorienterte og resultatorienterte mennesker tilnærmer seg planlegging og valgalternativer på forskjellige måter. Der de prosessorienterte har vanskelig for å forplikte seg til ett alternativ, vil de resultatorienterte fremfor alt bare følge den oppsatte planen. Dette kan sees i sammenheng med at teamene hadde behov for en fremdriftsorientert deltaker.

Det er hensiktsmessig å utdype at detaljstyring ikke nødvendigvis er negativt for et prosjekt, da små detaljer kan gjøre store forskjeller for resultatet. Funnene viser derimot at det er viktig å unngå at detaljstyringen spiser for mye tid av prosjektet, da dette kan gå utover deadline eller andres arbeid.

På bakgrunn av dette anser vi det hensiktsmessig for ethvert team å ha med en fremdriftsorientert deltaker eller prosjektleder, som kan pushe på når detaljstyringen tar overhånd.

#### Funn 8: Lik fordeling av personlighetstyper er ikke nødvendigvis en hensiktsmessig forutsetning

*”Men sikkert også teamet, ja, så klart teamet, jeg kan tenke meg om det hadde vært noen som hadde vært mer easy going, og bare tatt det første man hadde tenkt og kjørt på med det, så hadde det sikkert gått fortere.” – Deltaker 9*

I teori-kapitlet presenterte vi Bradley og Heberts fire faktorer for om et prosjekt vil oppnå prosjektsuksess eller ikke. Underveis i bacheloroppgaven var heterogenitet et punkt som fanget vår oppmerksomhet etter hvert som vi mottok resultatene av personlighetstestene til respondentene. Bradley og Hebert argumenterer for at et team burde bestå av personer med ulik fagkompetanse som dekker alle de nødvendige områdene, men også at personlighetstypene burde være så likt fordelt som mulig for at de motstridende typene ”utligner” hverandre, og utfyller hverandres svakheter.

Det viste seg at team C, som i forkant ble vurdert til å ha minst prosjektsuksess, hadde den største variasjonen av personlighetstyper av alle teamene med en 50-50 fordeling av observante og intuitive, logisk og følelses-orienterte, og resultat- og prosessorienterte, samt 75-25 av introverte og ekstroverte typer. Et av medlemmene i C uttalte at de allikevel kanskje hadde manglet et teammedlem som turte å satse mer, og gjennomføre ideer før alt annet var testet. Denne egenskapen er tradisjonelt knyttet til den resultatorienterte typen (J), som tross alt halve C-teamet bestod av. Samtidig var prosjektlederen og en av utviklerne de resultatorienterte typene, og var ikke en del av idéprosessen. Deltaker 9 og 7, som var dypest involvert i idéprosessen, var derimot prosessorienterte (P), og derfor mest opptatte av å utprøve alle alternativer med vanskeligheter for å forplikte seg til én løsning. Den resultatorienterte (J) prosjektlederen fortalte at hun etter hvert så seg nødt til å pushe teamet til å velge en idé, selv om teamet selv ikke var helt trygge på den.

Det kan også nevnes at team A hadde en jevn fordeling av resultat- og prosessorienterte typer, men her var like mange av de to typene involvert i idéprosessen. Til sammenligning var samtlige medlemmer i team B resultatorienterte (J), men prosjektlederen opplevde allikevel at de øvrige teammedlemmene ikke alltid klarte å overholde de interne tidsfristene – et trekk som er mer beskrivende for de prosessorienterte typene (P), og imot de resultatorientertes natur.

*”Nei, jeg synes ofte at det kan være for lang tid på noen ting, så der er vi forskjellige, hahaha. Noen er veldig perfeksjonistiske, og jeg bare tenker at ”Nå må vi bare bli ferdige!”.” – Deltaker 4*

For kommunikasjonens skyld sier Bradley og Hebert at det burde være en balanse mellom ekstroverte (E) og introverte (I), men at de ekstroverte typene er de flinkeste kommunikatørene. Dette forklares med at kommunikasjon ligger svært naturlig for ekstroverte typer, og de vil raskere og mer spontant dele tanker og meninger. Dette fører derimot til at det kan bli for mye prat, avbrytelser og forvirring, og derfor burde introverte også være en del av teamet.

I våre funn oppdaget vi at alle respondentene, introverte som ekstroverte, foretrakk å sitte tett sammen i teamet, slik at de kunne kommunisere spontant og effektivt. Selv om dette for noen

kanskje kom av praktiske årsaker, ga ingen av respondentene uttrykk for å ikke trives med å sitte tett på kollegaene sine i prosjektperioden. Dette forsterkes dessuten av tilfellet i team B, der hele teamet var ekstroverte og opplevde kommunikasjonen som god – men fortsatt hadde situasjoner der prosjektlederen og teamet ikke kommuniserte om fremdriften i prosjektet.

Bradley og Hebert mener også at de logisk orienterte (T) typene vil ha lettere for å dele meninger spontant, mens de følelsesorienterte (F) typene vil holde tilbake for å ikke såre andres følelser. Blant de tre teamene var disse to typene jevnt fordelt, og vi så ingen påfallende funn rundt akkurat disse trekkene. Dette er for øvrig de to trekkene som må fordeles for å skape godt samarbeid, som forekom i alle de tre teamene. Respondentene tilskrev likevel æren til den gode kulturen generelt i Apt, og vi fant heller ikke her noen påfallende trekk.

Mer fremtredende var aspektene rundt de observante (S) og intuitive (N) typene, som i følge Bradley og Hebert også bør være jevnt fordelt i et team for best fungerende kommunikasjon. De observerende typene (S) har lettest for å kommunisere tankene sine fordi de evner å organisere fakta raskt, i motsetning til de intuitive typene (N), som har en tendens til å skape kompliserte problemstillinger som de ikke klarer å formidle. Disse typene var likt fordelt i team B og C, mens team A hadde seks intuitive typer, og kun én observant – som attpåtil var prosjektlederen. Dette til tross, var alle respondentene i team A fornøyde med den interne kommunikasjonen, og flere nevnte at det var rom for, og enkelt, å ta opp problemstillinger i plenum der alle bidro med forslag til løsninger. Dette kan tyde på at det allikevel var god kommunikasjon internt, uten at alle medlemmene holdt utfordringene for seg selv.

På bakgrunn av dette finner vi ikke en åpenbar sammenheng mellom at de ekstroverte typene automatisk er flinke til å kommunisere, eller at introverte typer kun liker individuelle oppgaver. På samme måte er vi kritiske til hvorvidt de intuitive typene ikke drøfter problemer, og at det ligger veldig naturlig for de observerende typene å dele tanker og bekymringer. Vi ser derfor heller ikke en logisk sammenheng i at fordelingen av ekstroverte/introverte og observerende/intuitive typer må være lik i et team for å ganne kommunikasjonen.

Videre finner vi ut ifra vår analyse, at en 50-50 fordeling i teamet ikke nødvendigvis er en indikator på at teamet vil fungere optimalt, fordi det ikke sier noe om *hvilke* oppgaver de

ulike typene er fordelt på. Selv om C-teamet tilsynelatende hadde den ideelle sammensetningen av personlighetstyper, endte det allikevel med at de like typene arbeidet sammen i en av prosjektets mest tidkrevende prosesser, som sannsynligvis var én av grunnene til at hele prosjektet havnet på etterskudd av tidsplanen.

Vi mener at det allikevel vil være viktig å se på fordelingen i teamet, slik at det ikke blir fullstendig homogent. Det kan for eksempel være fordelaktig å påse at i hvert fall ett av teammedlemmene har et omvendt personlighetstrekk enn de øvrige medlemmene, slik at flere sider av saken belyses eller oppgaver oppfylles; eksempelvis slik prosjektlederen til slutt sørget for den nødvendige fremdriften i C-prosjektet. Dette fordrer da at alle prosjektmedlemmene har blitt personlighetstestet, og at prosjektlederne har oversikt over hvem som er hvilken type. Større heterogenitet og mangfold var dessuten noe mange av respondentene stilte seg svært positive til, og kan for øvrig lede til mer kreativitet og nyskaping.

#### Funn 9: Innsats fra både kunde og team kunne ha gjort briefene bedre

*“Og ut ifra det jeg forstår var briefen ganske bred, kunden hadde en viss idé om hva de ville ha, men det var ikke veldig tydelig. Så det ble også brukt en del tid på å finne på noe som passet deres... Kunden visste ikke hva de ville ha – de visste bare hva de ikke ville ha.”*  
– Deltaker 10

Mange deltakere, ved prosjekt A og C, uttrykte i sine intervjuer frustrasjon rundt lite tydelige briefere. Kundene visste ofte ikke hva de ville ha, bare hva de *ikke* ville ha når de først mottok materialet. Dette førte til en langt vanskeligere prosess, som krevde at teamene stadig måtte gjøre endringer i prosjektet.

*“Det var en prosess som tok en stund. Hvor man tester, og så må man jo høre med kunde, og så må man jo sjekke med det andre byrået som hadde kunden, sånn: ”Synes dere dette er veien å gå?” ”Nei, dette er ikke sånn vi ønsker oss, vi ønsker oss noe helt annet” ”Okei”. Og så går man tilbake og prøver å tenke ut noe nytt, så kaste den første ideen.”*  
– Deltaker 7

De nødvendige endringene krevde mer tid fra deltakerne, som måtte kaste ukesvis med arbeid til fordel for nye ideer. Enkelte påpekte også at kundenes krav ikke alltid stod i forhold til den ønskede leveransen, være seg for lite budsjettering eller for lite tid.

Teamet på prosjekt B virket derimot mer fornøyd med sin kunde. Spesielt én ting så ut til å skille prosjekt B fra de andre prosjektene, nemlig at samtlige deltakere hadde direkte kontakt med kunden. Deltaker 8 understreket i sitt intervju viktigheten med dette, der han mente den direkte kundekontakten gjorde det enklere å forventningsstyre kunden. I tillegg mente han at det kunne være så enkelt som at kunden stolte mer på teamet ved å lære å kjenne dem. Det kunne selvsagt være andre grunner til oppfatningen av kunden på prosjekt B, og prosjektlederen nevnte i sitt intervju at denne kunden var usedvanlig takknemlig.

Karlsen mener at prosjektets interessenter og deres behov for informasjon bør tas hensyn til. Dette kan sees i sammenheng med vårt funn, der teamet på forhånd bør avklare i hvilken grad kunden har kunnskap om denne type prosjekt, og hvor involverte kunden ønsker å være. Ved lite kunnskap, kan det være hensiktsmessig at teamet involverer seg i utformingen av briefen, slik at forventningene til kunden er realistiske.

En god regel kan allikevel være at teamet jobber sammen med kunden for å gjøre briefen best mulig for begge parter. På denne måten får teamet den beste forutsetningen for å danne ideer og materiale for prosjektet.

#### Funn 10: En realistisk tidsplan ville ha gjort det lettere for medlemmene å jobbe strukturert

*“I det prosjektet så prøvde vi jo å gjøre litt sånn scrum-aktig, sånn at vi definerte oppgaver med lapper, basert på litt sånn brukerhistorier. Og da fordeler man jo sånn ”Ja, nå jobber jeg med dét”, og så får man sånne lapper så man vet hva man skal jobbe med.”*

– Deltaker 7

Som nevnt tidligere, uttrykte noen av deltakerne frustrasjon rundt tapt tid som et resultat av uklare briefe og detaljstyring. Noen pekte også på tidkrevende og noe uoversiktlige prosesser.

Teamet ved prosjekt A startet prosjektet med å definere oppgaver på lapper, som igjen skulle flyttes over i den aktuelle uken. På denne måten skulle ukesmål defineres, og de andre deltakerne skulle ha en oversikt over hva de andre holdt på med og hva som gjensto. Denne prosessen dabbet derimot av etter noe tid i prosjektet. Samme team hadde også faste mandagsmøter. De resterende to teamene hadde kun møter ved behov, og tok det meste av kommunikasjonen fortløpende.

*“Så var det ganske mye andre ting som skjedde, så ble vi bare satt på det. Så ble det litt sånn bunn gass, stopp, bunn gass, stopp, bunn gass, stopp.. Og det er, det var egentlig ganske irriterende.” – Deltaker 6*

Deltaker 6 og 8 uttrykte begge sin frustrasjon om prosessen i prosjekt B. Prosjektet hadde opprinnelig lang kalendertid, og da kunde B ikke hadde hastverk med å få resultatet, ble deltakerne plassert på andre prosjekter som hastet mer. Prosjekttiden ble derfor mye splittet, noe som både var irriterende og ikke å anbefale, i følge deltaker 6. Deltakerne pekte på at avbrytelsene skapte mye ekstra arbeid, da det tok tid å sette seg inn i prosjektet igjen og igjen.

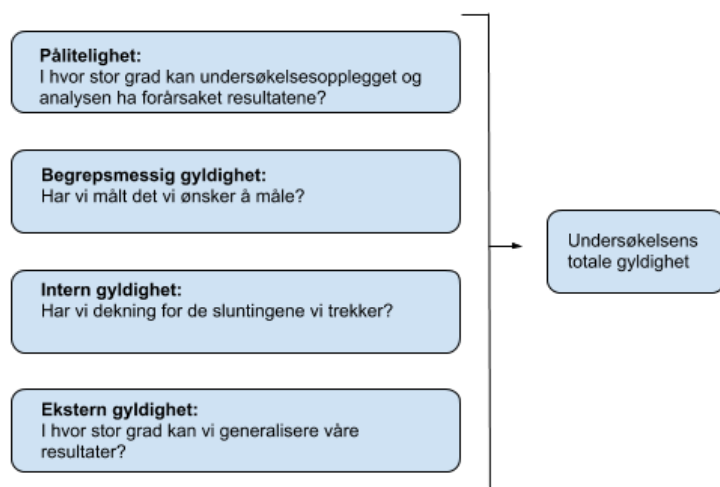
Basert på disse funnene vil være hensiktsmessig å starte ethvert prosjekt med å definere en realistisk og kollektiv tidsplan for teamet. Dette vil kunne danne en mer strukturert prosjekttid, der deltakerne til enhver tid er opplyste om eventuelle ukesmål og hva de andre deltakerne arbeider med. Her kan man eksempelvis danne delmål og interne frister, slik at man unngår å bruke for mye tid på én del. Det kan dog være vanskelig å følge en slik plan, som vist i prosjekt A, og det vil være viktig at prosjektleder eller deltakerne selv følger opp med ukentlige møter og vedlikeholder planen.

Karlsen mener det er prosjektleders ansvar å blant annet delegere arbeidsoppgaver og sørge for fremdrift. Setter vi dette i sammenheng med vårt funn, kan det å definere en konkret tidsplan ligge innenfor prosjektleders ansvarsområde, og det er dermed viktig at prosjektleder tar dette ansvaret og sørger for at den følges opp.

## **4.6 Gyldighet av funn**

Hvor god en undersøkelse er, avhenger av de fire forholdene pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Disse henger tett sammen, og gir en

pekepinn på undersøkelsens totale gyldighet. En analyse av disse fire forholdene vil gi en indikasjon på hvor gode resultatene av undersøkelsen er (Jacobsen, 390-391).



(Tabell som vist i Jacobsen, 391).

#### 4.6.1 Pålitelighet

Ved utformingen av intervjuguiden (se vedlegg I) til informantene, var vi svært nøye med å ikke formulere spørsmålene på en måte som kunne legge føringer for deltakerne. Vi stilte derfor åpne og granskende spørsmål for å undersøke nøyaktig hva respondentene mente.

Ettersom respondentene er informert om at oppgaven muligens vil publiseres offentlig, kan man alltid stille spørsmålstejn ved om respondenten forsøker å sette seg selv eller Apt i et bedre lys enn hva sannheten tilsier. Vi satt allikevel med et inntrykk om at deltakerne var svært interesserte i å ta læring av prosjektet, og vi opplevde at de delte både positive og mindre positive sider ved prosjektene med oss. På bakgrunn av dette mener vi det er rimelig å anta at svarene er basert på deres faktiske oppfatning og tanker, og ikke et forsøk på å farge inntrykket av teamet eller byrået.

Som nevnt tidligere i oppgaven, var kun to av bachelormedlemmene tilstede under intervjuene, og ved videre transkribering og sensurering. Vi mener dette kan ha vært til vår fordel ved analyse og tolkning, da alle tre bachelormedlemmene tolket og analyserte svarene fra respondentene. Gruppemedlemmet som ikke deltok på intervjuene hadde derfor ingen forkunnskap om respondentene eller intervjuene, og kunne derfor stille seg nøytral ved tolkningene.

#### **4.6.2 Begrepsmessig gyldighet**

Gjennom dybdeintervjuer med informantene, tilegnet vi oss bred kunnskap om tre ulike prosjekter. All denne informasjonen ble igjen nøye gjennomgått der interessante sitater ble sortert i fem kategorier – lederskap, kommunikasjon, samarbeid, heterogenitet og eksterne faktorer. De ble så oppsummert i en analyse.

Basert på vår nøye gjennomgang, samt utvelgelse av relevant og interessant data, mener vi det er rimelig å konkludere med at vi har lyktes i å måle det vi ønsket å måle.

#### **4.6.3 Intern gyldighet**

Som nevnt tidligere, opplevde vi på et tidspunkt i analysen at dataen vi hentet ut ikke ga oss dekning for å trekke slutninger mellom personlighetstyper og suksess. Vi så oss derfor nødt til å endre problemstillingen, og endte på grunn av data og teori opp med den nåværende problemstillingen.

Det kunne selvsagt vært hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer for å forsterke funnene våre, men grunnet begrenset tid og omfang i prosjektet var ikke dette en mulighet. Vi føler likevel at dataen ga oss grunnlag til å svare på den nåværende problemstillingen.

#### **4.6.4 Ekstern gyldighet**

Ettersom vårt prosjekt baserte seg på en kvalitativ undersøkelse, var det ikke meningen at våre funn skulle være generaliserbare. Enkelte av våre funn kan likevel overføres til andre lignende byråer, samtidig som vi er bevisste på at forutsetningen vi fant var spesielt gjeldende for Apt.

#### **4.7 Drøfting av forutsetninger**

Så hvilke av de tre teamene oppnådde egentlig prosjektsuksess? På samme måte som stupetårnet på Koigen, hadde alle tre prosjektene sider som veide både for og imot suksessen.

Da vi begynte å måle respondentenes svar opp mot suksesskriteriene forstod vi fort at prosjekt C var vurdert til å være minst vellykket, noe som viste seg å stemme. Etter en



grundig gjennomgang av de tre prosjektene ønsker vi å se på hvilke forutsetninger som lå til rette for at de skulle oppnå prosjektsuksess, basert på våre egne funn om forutsetninger.

#### **4.7.1 Team A**

Forutsetningene for team A var i utgangspunktet gode, med en jevn fordeling av personlighetstyper i teamet, men også på de ulike prosjektoppgavene. De hadde et eget prosjektrum til disposisjon fra begynnelsen, og benyttet ellers kommunikasjonsverktøy de var kjente med. Prosjektlederen hadde en overordnet kontroll, men lite utviklings-kunnskaper som gjorde det vanskelig å estimere tid og budsjett. Av samme grunn ble det tidlig etablert at flere av teammedlemmene skulle delta i kundemøter, som hjalp på den uoversiktlige briefen fra kunden. Teammedlemmene kjente stort sett hverandre fra før av, selv om ikke alle hadde jobbet sammen.

Slik vi så det hadde team A mange forutsetninger for å gjøre det godt, men planene fra oppstartsfasen skled etter hvert ut, og det ble mer kaotisk. I dette tilfellet var det allikevel det endelige prosjektresultatet, fremtidsforberedelsen og den store kundetilfredsheten som veide tyngre enn overstigning av budsjett og slitne medarbeidere, og vi vurderte derfor team A til å ha gode forutsetninger for høy grad av prosjektsuksess, noe de også oppnådde.

#### **4.7.2 Team B**

Av forutsetninger hadde team B en prosjektleder med overordnet kontroll, som var fremdriftsorientert. Teamet satt ved samme bord, og de to kreatørene kjente hverandre fra før og hadde jobbet sammen tidligere, også med den eksterne tekstforfatteren. Kommunikasjonen var lagt opp muntlig mellom teamet, men kreatørene var med i kundemøtene fra begynnelsen. Kundebriefen var ålreit, og kunden spilte på lag med hva teamet ønsket. Tidsaspektet var mindre heldig fra starten, og kunne potensielt ha vært strukturert mer sammenhengende.

Team Bs forutsetninger var altså gode, til tross for tidsplanen. Med en jevn tilfredshet i alle ledd oppfylte også prosjektet svært mange av suksesskriteriene. Vi ser at med forutsetningene team B hadde, var det i likhet med team A stor sannsynlighet for at de ville oppnå høy grad av prosjektsuksess, som også stemte.

### **4.7.3 Team C**

Av forutsetninger hadde team C en fremdriftsorientert prosjektleder med overordnet kontroll. Etter at det opprinnelige team ble byttet ut, satt hovedteamet plassert sammen og benyttet ellers Slack. Mer uheldig var det at motion-avdelingen satt i en annen etasje, som hindret kommunikasjonsflyten. Sammensetningen i teamet var ved første øyekast optimal, men viste seg å være lite hensiktsmessig for fremdriften i prosessen. Kundekontakten gikk mest gjennom det eksterne reklamebyrået, og briefen fra kunden var svært uklar.

Prosjekt C hadde tilsynelatende gode forutsetninger, men ved nærmere undersøkelse oppfylte teamet i realiteten få forutsetninger for å oppnå prosjektsuksess. Dette kan ha ledet til et mindre heldig utfall for suksesskriteriene, og på bakgrunn av dette konkluderer vi med at team C hadde dårlige forutsetninger for å oppnå prosjektsuksess, som også viste seg å stemme.



## 5.0 Konklusjon av analyse

### 5.1 Antakelser og funn

I forkant av prosjektet gjorde vi oss noen tanker om hvilke forventninger vi hadde til funn i prosjektet. Vi endte opp med fem ulike antakelser, der enkelte viste seg å stemme med antakelsene.

- 1) Kommunikasjon er det viktigste bindeleddet for et team

Denne antakelsen viste seg å stemme delvis, da våre funn pekte på både kommunikasjon og samarbeid som de viktigste faktorene for prosjektarbeid.

- 2) Tidligere kjennskap til de andre deltakerne i teamet er fordelaktig for samarbeidet

Tidligere kjennskap til de andre deltakerne viste seg å være svært viktig for gruppedynamikken i et prosjektteam, da kunnskap til hverandres foretrukne arbeidsmåter og innehavende kompetanse førte til bedre arbeidsflyt og godt samarbeid.

- 3) Prosjektlederens deltakelse i teamet er svært sentral for suksessen

Våre funn viser at prosjektleders rolle er et godt verktøy for kontroll på prosessen, men antagelig ikke så sentral for verken suksessen eller gruppearbeidet i teamene.

- 4) Eksterne faktorer kan ha stor innvirkning på teamets arbeid

Denne antakelsen stemte godt med våre funn i de tre prosjektene, og faktorer som tid og kunde viste seg å kunne ha stor innvirkning på prosjektprosessen.

- 5) En balanse av personlighetstyper skaper harmoni i teamet

Denne forventningen viste seg å stemme delvis. En balanse av personlighetstyper i teamet skapte nødvendigvis ikke harmoni, fordi det sa lite om balanse mellom personlighetstypene i selve prosjektoppgavene.

### 5.2 Svar på problemstilling

Problemstillingen i denne bacheloroppgaven var ”*hvilke forutsetninger ser ut til å skape prosjektsuksess i digitalbyrået Apt?*”. Ut ifra våre funn konkluderer vi med at en rekke faktorer må være på plass i oppstartsfasen for å oppfylle prosjektsuksess-kriteriene ved prosjektslutt.

Forutsetningene som så ut til å skape prosjektsuksess blant de tre case-teamene i Apt var at teammedlemmene hadde kjennskap til hverandre før prosjektstart, og at prosjektlederen inntok en rolle med overordnet kontroll. Fasiliteter som prosjektrom var hensiktsmessig for prosjektflyten, og dersom det først skulle gå i skriftlig kommunikasjon var det best å benytte allerede velkjente verktøy i teamet. Avgjørende for prosjektsuksessen var også at briefen fra kunden var grundig, og at det ble lagt opp en strukturert, sammenhengende og realistisk tidsplan for prosjektet. Utskiftninger av teammedlemmer viste seg å være lite populært, og en forutsetning for prosjektsuksess er derfor å legge opp til at teamet skal bestå av de samme medlemmene hele veien. I våre funn oppdaget vi at kundeforholdene kunne oppleves som i overkant intense utover i prosjektperioden, men at teamet selv ønsket kommunikasjonen med dem. En god forutsetning er derfor å avklare hvem hos kunden som er kontaktpunkt, hvor ofte det skal kommuniseres og hvordan.

Samtidig kan det alltid forekomme uforutsette hendelser utover i prosjektperioden, både fra teamets og kundens side. Dette er naturligvis vanskelig å planlegge, men desto viktigere er det å gardere seg ved å ha gode forutsetninger, som de ovennevnte.

Vår underproblemstilling lød som følger: *”Har sammensetningen av personlighetstyper en innvirkning på suksess?”*. Gjennom våre funn oppdaget vi at personlighetstypene i de ulike teamene hadde en viss innvirkning på hvordan prosjektet ble gjennomført, men at dette handlet mest om fremdrift i prosjektet. Vi så at en lik fordeling av personlighetstyper i teamene ikke nødvendigvis sikret prosjektsuksess, men at et mangfold uansett var viktig. Det så ut til at det til syvende og sist handlet om den overordnede kulturen i Apt, der det jobbes aktivt med sosiale tiltak, og å gi rom for at alle kan bidra og dele tanker og meninger.

På bakgrunn av dette er vår konklusjon at prosjektteam vil kunne oppnå en stor grad av prosjektsuksess dersom de tar våre forutsetninger til etterretning, og legger til rette for å oppfylle dem så langt det lar seg gjøre. Vi konkluderer også med at det ikke nødvendigvis er sammensetning av personlighetstyper som har en avgjørende rolle for prosjektsuksessen – det viktigste er den riktige kompetansen for arbeidsoppgaven og en generelt god arbeidskultur internt i Apt.

### **5.3 Forslag til videre forskning**

Etter den gjennomførte undersøkelsen og konklusjonen, ble vi oppmerksomme på nye problemstillinger, og hvor veien kunne ha gått videre. Et av temaene som opptok oss var prosjektlederens rolle, og hvordan den vil se ut i fremtiden. I våre funn fremgikk det at prosjektlederen ikke var livsviktig for prosjektsuksessen i samme grad som de øvrige teammedlemmene, men at det var nyttig å ha en person som kunne ta overordnet kontroll og ta seg av de rent praktiske bitene. Allikevel var det mangel på prosjektspesifikk fagkunnskaper, og direkte kundekontakt med teamet viste seg å gi gode utslag. Det ville derfor vært spennende å utforske prosjektlederens rolle i et stadig mer differensiert arbeidsmiljø, og om det i det hele tatt er nødvendig med en dedikert prosjektleder – kunne det ha vært en av utøverne i teamet?

Videre skulle vi gjerne ha sett enda nærmere på kulturen i Apt, og undersøkt enda flere team over en enda lenger periode. Da kunne vi for eksempel benyttet flere undersøkelsesmetoder, som observasjon. Det ville også ha vært interessant å grave mer i personlighetstype-aspektet, og fordype oss i denne delen hos respondentene.

Til slutt kan den videre forskningen gå i en retning av overførbarhet. Det ville vært svært interessant å se om våre funn er overførbare til både andre byråer, men også kanskje andre bransjer.



## 6.0 Kreativ del

### 6.1 Redegjørelse for kreativ metode

*“Kreativitet er å finne opp, å eksperimentere, å vokse, ta sjanser, bryte regler, gjøre feil og ha det gøy.” – Mary Lou Cook*

Det er ingen tvil om at kreativitet ligger i krysningspunktet mellom kreativ tenking og ferdigheter, kompetanse og motivasjon. Enklere forklart dreier det seg om å skape noe nytt – men nytt behøver ikke nødvendigvis å bety at det skal være originalt. Det viktigste er at den som til slutt skal bruke ideen vår, får en følelse av at ideen skaper reell verdi (Lerdahl 2007, 21).

Vi valgte i denne delen av oppgaven å gå for idégenereringsmetoden Post-it. Dette er en form for brainstorming-metode. Lerdahl forklarer at brainstorming er en prosess hvor man ukritisk tømmer hodet for ideer rundt et tema eller problemstilling (124). Brainstorming er også en metode som fungerer bra i grupper fordi den legger opp til at man skal bygge videre på hverandres ideer (127). Dette mente vi kom til å passe fint til vår gruppe. Alle tre var godt kjent med denne metoden, og hadde gode erfaringer fra tidligere.

Først og fremst måtte vi definere en problemstilling vi kunne jobbe ut ifra. For oss ble problemstillingen: *“Hvordan skal vi kommunisere funnene i bacheloroppgaven?”*. I andre omgang tok alle medlemmene av gruppa Post-it-lapper for å kunne skrive ned idéer. Selve idégenereringen ble utført i en tidsintervall på to minutter hvor vi skulle skrive så mange ideer som overhodet mulig. Da dette var på plass, samlet vi alle lappene på en vegg og diskuterte hvilke vi likte best, og om vi kunne videreutvikle noen av dem. Til dette valgte vi å bruke en form for Lerdahls fargeprikk-metode (233). Hvert gruppemedlem fikk velge ut ideene de syntes var mest interessante. For å begrense oss fikk vi velge maks tre ulike ideer hver. Etter en runde med dette var vi allikevel ikke helt fornøyde med resultatene, og foretok nok en runde med idégenerering (se vedlegg XXIX).

Til slutt endte vi opp med fire ideer som vi ønsket å jobbe videre med. I grove trekk var disse ideene en kampanjeside, artikkel, foredrag og SoMe-innlegg. Neste steg ble å videreutvikle disse ideene ved hjelp av en konkret kommunikasjonsstrategi og skissearbeid.



## **6.2 Kommunikasjonsstrategi**

Det finnes mange ulike metoder for å utforme en kommunikasjonsstrategi. Vi valgte å delvis følge Philip Kotlers strategimodell fra *Marketing Management* fra 2000 (gjengitt i Helgesen 2004, 262). Modellen tar utgangspunkt i forretningsideen, og gjennomgår den i en prosess med ulike stadier (262). Grunnen til at vi bare delvis fulgte denne modellen, kom av vårt utgangspunkt og tilgang på ressurser. Vi ønsket å ta utgangspunkt i oss selv som rådgivere i prosjektledelse og vår forretningsidé om å lære prosjektledere om de beste forutsetningene for suksessfullt prosjekt. Dette selskapet valgte vi å kalle Oppstartsfadesen. Navnet er et ordspill på oppstartsfasen, som er vårt område, og ideen om at vi skal forhindre prosjekter i å bli en fadese. Det var med andre ord en helt ny merkevare vi måtte se på, og dermed ta helt egne forutsetninger for, i stedet for å jobbe med en kjent merkevare. Med tanke på at dette er en bacheloroppgave med begrenset tidsaspekt, ville det ikke være mulig å utforske alle stadiene Kotler nevner.

### **6.2.1 Nåsituasjon**

Nåsituasjonsanalyse, eller situasjonsanalyse i følge Kotler, dreier seg om å samle inn den informasjonen som sier noe om forutsetningene for å lykkes og om markedet man skal operere i (Helgesen, 264). Som nevnt tidligere i oppgaven så vi at prosjektbasert jobbing er noe man ser mer og mer av overalt i samfunnet. Det var vanskelig for oss å avgjøre om praktiseringen av prosjektarbeid var noenlunde standardisert, eller om det utføres med store forskjeller. Uansett var vår tilnærming spisset mot forutsetninger, og ikke prosjektprosess eller avvikling. I tillegg var utgangspunktet for tilnærmingen vår et av landets beste digitalbyråer. Så vidt vi visste var det ingen andre som kunne tilby lignende tjenester med det samme unike utgangspunktet som oss.

### **6.2.2 Konkurrentanalyse**

Før vi satte i gang med kommunikasjonen, var det essensielt å gjøre seg bekjent med potensielle konkurrenter (Helgesen, 120).

Med samme utgangspunkt som nå-situasjonen var det en rekke konkurrenter vi måtte tenke på. Tema i budskapet vårt var prosjektledelse og teamarbeid, og dette er det mange som driver med. Et raskt søk på Google etter prosjektledelse ga oss 689 000 treff. Blant disse

treffene var det mange kurs og studier innenfor feltet, og vi konkluderte med at det var arrangørene og personene bak tilbudene som utgjorde vår primærkonkurranse.

Vårt største fortrinn mot disse aktørene var pris og innhold. I tillegg hadde vi et spisset budskap som kom fra forskning på et spesifikt case, og vår informasjon var dermed unikt. I konkurranse med andre aktører ble dette vår USP (Unique Selling Proposition, Calvert 2012, 22).

I tillegg blir det generelt skrevet mange artikler i ulike tidsskrift om prosjektledelse, teamarbeid og ledelse. Selv om vi så på disse som sekundærkonkurrenter, var det fremdeles en plattform vi selv kunne benytte oss av. Vi konkluderte derfor med at dersom vi skrev en god artikkel, ville sannsynligvis én av de store nettavisene i Norge publisere saken vår.

### **6.2.3 Målgruppe**

I denne oppgaven var primærmålgruppen prosjektledere i reklamebransjen. Denne målgruppen hadde et demografisk sprang, og vi valgte derfor å begrense oss til mannlige og kvinnelige prosjektledere i alderen 30-50 år.

Sekundærmålgruppen ble lederne i samme bransje. Vi mente det var viktig at budskapet vårt også ble kommunisert til denne gruppen, fordi våre funn kunne benyttes på sammensetningen av ansatte i hele bedriften, og ikke bare i prosjektarbeid.

### **6.2.4 A1-budskap**

Vårt hovedbudskap ble som følger: Ved å legge vekt på visse kriterier i oppstartsfasen av et prosjekt, vil sjansene for oppnådd prosjektsuksess øke betraktelig.

## **6.3 Kommunikasjonsmål**

### **6.3.1 Hovedmål**

- Hjelp prosjektledere til å bli mer bevisst på effekten av gode forutsetninger i prosjektarbeid
- Bidra til mer effektivt prosjektarbeid

### **6.3.2 Kognitive mål**

- 50% av de som blir eksponert for vår kommunikasjon skal revurdere sine vanlige forutsetninger for prosjektarbeid

### **6.3.3 Affektive mål**

- Primærmålgruppen skal føle at vi innehar en viss ekspertise innenfor feltet prosjektledelse
- Kommunikasjonstiltakene våre skal oppleves relevante og interessante

### **6.3.4 Handlingsmål**

- 25% av målgruppen skal endre sine metoder for oppstart av prosjektarbeid etter å ha sett våre kommunikasjonstiltak

## **6.4 Kommunikasjonsvirkemidler**

For å finne den optimale kommunikasjonsmiksen er man avhengig av at virkemidlene man velger, støtter opp under hverandre og gir en følelse av en helhet (Helgesen, 23). Til vår kommunikasjon valgte vi virkemidlene kampanjeside, artikkel, foredrag og SoMe-innlegg. I rett rekkefølge, ville disse virkemidlene kunne styrke hverandre og gjøre oss som merkevare kjent blant målgruppen.

### **6.4.1 Artikkel**

Vi utformet en artikkel med våre tips til forutsetningene man burde ha i mente i oppstartsfasen av et prosjektarbeid. Artikkelen har et punktvis format der vi listet opp funnene våre, og skrev korte avsnitt som utdyper hvert punkt (se vedlegg XXX). Intensjonen med artikkelen var å få den publisert i en av de største norske nettavisene som skriver om kommunikasjonsbransjen. Eksempler på dette er Kampanje, Kreativt Forum og Dagens Næringsliv. Dette ble springbrettet for resten av tiltakene. Siden vi i utgangspunktet var et ukjent navn i bransjen, tenkte vi at artikkelen ville gi flere kjennskap til oss, som vi ønsket å dra nytte av videre.

### **6.4.2 SoMe-innlegg**

I avslutningen av artikkelen henviste vi til vår Facebook-side, som naturlig nok het Oppstartsfadesen. Her var tanken å publisere tips og triks til oppstartsfasen av prosjekt. Ett

tips utgjorde ett innlegg. For å gjøre innlegget rikere enn en helt vanlig statusoppdatering, la vi ved et bilde, illustrasjon eller en gif (se vedlegg XXXI). På Facebook-siden ville det også være oppfordringer til å besøke nettsiden vår, og å booke oss til å holde foredrag.

### **6.4.3 Foredrag**

Foredraget fungerte som en forlengelse av innholdet i artikkelen. Her gikk vi mer i dybden, med konkrete eksempler fra forskningen vår. Det var to grunner til at vi sparte dette innholdet til foredraget: for det første ønsket vi å ha et premium-innhold som vi kunne tjene penger på. Dette måtte derfor være noe mer enn det som ble gitt bort gratis på nettsiden, artikkelen og Facebook. For det andre gikk vi ut ifra at personer som selv meldte seg på foredraget, ville være mer mottakelige for å eksponeres for dybdeinformasjon.

Presentasjonen er utformet i stikkordsform, uten for mange lange setninger. Dette var et bevisst grep for å kunne holde på oppmerksomheten til mottakerne. Med for lange tekster i presentasjonen, risikerer man at mottaker blir sittende å lese fremfor å høre. Vi benyttet også illustrasjoner for å gjøre presentasjonen mer spennende. Tanken var så å avslutte foredraget med en workshop for å teste publikums absorberingsevne, og la dem lære rent praktisk (se vedlegg XXXII).

### **6.4.4 Nettside**

For å gi interesserte kunder en mulighet til å booke oss til foredrag, opprettet vi en nettside. Vi hadde samtidig et ønske om å lage en hjemmeside som var noe mer enn bare en booking-side, og vi integrerte derfor innholdet fra artikkelen i nettsiden, og ga det et mer dynamisk preg. Det vil altså si at vi benyttet oss av kontraster i størrelser og farge, i tillegg til bevegelse i form av animasjoner. Det var tenkt at alle elementer skulle være separate, slik at vi kunne skape en parallax-effekt, altså at alle elementer kom inn i bildet i ulike fart og dybde. Den besøkende ville på nettsiden ha mulighet til å navigere seg gjennom de fire hovedtemaene våre, samt hvert av tipsene. I sidemenyen ville interesserte ha muligheten til å bestille et foredrag, mens det også stod oppgitt relevant informasjon som e-post, telefonnummer og adresse (se vedlegg XXXIII). Slik kunne interesserte undersøke tilbudet vårt ytterligere, og samtidig få en positiv opplevelse av merkevaren fra start.



## 7.0 Avslutning

I likhet med de tre case-prosjektene, er også denne bacheloroppgaven ved veis ende. Det har vært en lang og utfordrende vei å gå, som tidvis har blitt preget av prøvelser, diskusjoner og frisk bris. Men det har også vært morsomt, fascinerende, lærerikt og oppslukende. Ikke minst har det vært fantastisk spennende å få være på innsiden av et av landets største og beste byråer, og å bli møtt med så mye entusiasme hos hodene vi ville grave i. Det har rett og slett vært flest av solskinnsdagene.

Det kjennes litt rart ut å skulle legge fra seg teammedlemmene og prosjekt A, B og C, og det er ikke til å legge skjul på at vi noen ganger har følt oss som prosjekt D – på et litt annet nivå, vel og merke. Dette er også kanskje det rette tidspunktet til å avsløre at vi selv ikke oppfylte alle forutsetningene vi forsket oss frem til. I stedet sikter vi på å ha oppfylt suksesskriteriene for en optimal bachelor, og tar erfaringene og funnene med oss inn i arbeidslivet, til videre utdanning og på neste slektstreff.

Vi håper at du som leser har lært noe nytt, og at du har likt reisen vi nettopp har vært gjennom. Vi håper Oppstartsfadesen ikke lever opp til navnet sitt, men blir et verktøy både kjente og fremmede får glede og nytte av. Til slutt håper vi at prosjektarbeid er noe vi aldri vil slutte med, og at vi aldri føler oss ferdige med å lære om andre mennesker.

Vi gleder oss til fortsettelsen!

LITTERATURLISTE  
OG  
VEDLEGG

## 8.0 Litteraturliste

- 16Personalities. *Tactics: Judging vs. prospecting*. Lesedato 23. april 2018.  
<https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>
- . *Mind: Introverted vs. extraverted*. Lesedato 23. april 2018.  
<https://www.16personalities.com/articles/mind-introverted-vs-extraverted>
- . *Nature: Thinking vs. feeling*. Lesedato 23. april 2018.  
<https://www.16personalities.com/articles/nature-thinking-vs-feeling>
- . *Our framework*. Lesedato 23. april 2018.  
<https://www.16personalities.com/articles/our-theory>
- . *Vår teori*. Lesedato 5. april 2018.  
<https://www.16personalities.com/no/var-teori>
- Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bradley, John H. og Frederic J. Hebert. 1997. "The effect of personality type on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 16 Issue: 5, pp.337-353,  
<https://doi.org/10.1108/02621719710174525>
- Calvert, Christine. 2012. *Skriv så det selger!* 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Framnes, Runar, Hans Mathias Thjømøe og Arve Pettersen. 2011. *Markedsføringsledelse*. 8. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Hamar Kommune. 2017. *Stupetårnet på Koigen*. Lesedato 18. april 2018:  
<https://www.hamar.kommune.no/category6631.html>
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon*. 6. utgave. Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3 utg. Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsen, Jan Terje. 2016. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode - Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS



- Nyman, Hilde. 2017. "Her er alle vinnerne og taperne i Byråprofil 2017". *Kampanje*. 09. november. Lesedato 13. mars 2018: <https://kampanje.com/premium/november-2017/kampanjerapporten/her-er-alle-byraprofil-2017-resultatene/>
- Rolstadås, Asbjørn, Nils Olsson, Agnar Johansen og Jan Alexander Langlo. 2014. *Praktisk prosjektledelse – fra idé til gevinst*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2016. *Merkevareledelse*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm
- Shenhar, Aaron J. og Dov Dvir. 2007. *Reinventing project management*. 1. utg. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Språkrådet. 2017. *Ordbok - Team*. Lesedato 4. april 2018: <https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=team>
- The Myers & Briggs Foundation. *MBTI Basics*. Lesedato 07. mars 2018: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
- Ward, Benjamin A. og Gro Rognmo. 2015. "Verdens dyreste stupetårn?". *Dagbladet*. 10. juni. Lesedato 18. april 2018: <https://www.dagbladet.no/nyheter/verdens-dyreste-stupetarn/60702749>
- Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine. 2008. *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag

# Vedlegg

## Vedlegg I: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

Navn: \_\_\_\_\_

Alder: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

Erfaring: \_\_\_\_\_

Prosjekt: \_\_\_\_\_

- Hva var dine arbeidsoppgaver?

---

---

- Hvilken rolle tok du i dette prosjektet?
  - Hvilken rolle pleier du generelt å ta i team? Og eventuelt hvorfor?
  - Føler du at alle i teamet oppfylte sin rolle?
  - Føler du at noen tok oppgaver ut over sin egen rolle?
  - Hvordan foretrekker du at arbeidsoppgavene blir fordelt?

---

---

---

---

- Ble det brukt for lang tid på enkelte områder, eller jobbet dere strukturert gjennom hele perioden?

---

---

- Hvordan var kommunikasjonen innad i teamet?
  - Ble alle stemmer hørt underveis?
  - Følte du at det i noen tilfeller ble holdt igjen informasjon?
  - Hadde dere noen ganger diskusjoner om løsninger, eller var alle enig hele veien?

---

---

---

---

- Spørsmål om prosjektleder
  - Hvordan kommuniserte prosjektlederen?
  - Hvor ofte?
  - Følte du at vedkommende alltid hadde kontroll?
  - Sa noen ifra hvis man ikke hadde kontroll?

---

---

---

---

- Hvordan ville du oppsummert dette prosjektet?
- Er det noe du ønsker å legge til selv?

---

---

---

---

**Egne spørsmål til prosjektleder:**

- Hva var dine arbeidsoppgaver?

---

---

- Hva var tankene dine bak sammensetningen i teamet?

- Så du på kompetanse/personligheter osv?

Hva er viktig for deg når du setter sammen team?

---

---

- Føler du at alle i teamet oppfylte sin rolle?

- Føler du at noen tok oppgaver ut over sin egen rolle?

- Hvordan fordeler du arbeidsoppgaver?

---

---

---

---

- Ble det brukt for lang tid på enkelte områder, eller jobbet dere strukturert gjennom hele perioden?

---

---

- Hvordan var kommunikasjonen innad i teamet?

- Ble alle stemmer hørt underveis?

- Følte du at det i noen tilfeller ble holdt igjen informasjon?

- Hadde dere noen ganger diskusjoner om løsninger, eller var alle enig hele veien?

---

---

---

---

- - Hvordan kommuniserte du med teamet?
  - Hvor ofte?
  - Følte du at du alltid hadde kontroll?
  - Sa noen ifra hvis du ikke hadde kontroll?

---

---

---

---

- Hvordan ville du oppsummert dette prosjektet?
- Er det noe du ønsker å legge til selv?
- Er det noe du ville gjort annerledes neste gang?

---

---

---

---

## **Samtykkeskjema**

### **Bakgrunn og formål:**

Teamarbeid blir stadig en viktigere del av arbeidslivet i dag, spesielt i kreative jobber. På bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på teamsammensetninger, og på om sammensetningen av medlemmenes personlighetstyper har noe å si for resultatene.

Vi ønsker å kartlegge hvorfor noen team stadig oppnår suksess. I den anledning skal vi foreta dybdeintervjuer, samt gjennomføre en personlighetstest, av informanter fra tre ulike team.

Prosjektet er en bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania, våren 2018.

Problemstillingen som skal analyseres er som følger:

*Hvilken sammensetning av personlighetstyper ser ut til å skape suksess?*

For å sikre oss kunnskap om bransjen har vi valgt å se på teamsammensetninger i reklamebyrået APT, hvor en av gruppemedlemmene har praktikantstilling. Vi har tett dialog med sjefen i byrået, samt fagpersoner med sertifisering i personlighetstesting.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

For å tilegne oss relevant informasjon knyttet til vår overordnede problemstilling, ønsker vi å benytte oss av et kvalitativt, semistrukturert dybdeintervju av informantene. Vi har utviklet en intervjuguide som vil brukes som utgangspunkt for samtalen, der spørsmål kan legges til eller trekkes fra om nødvendig. Avslutningsvis vil det også gjøres en personlighetstest av informantene.

Informasjonen som innhentes er opplysninger om informantenes opplevelser av ulike faktorer, og deler av teamarbeidet. Vi ønsker også resultat av personlighetstest av informant. Informantene vil ikke ha tilgang til intervjuguiden på forhånd, men kan avstå fra å svare på spørsmål dersom det er ønskelig.

Alle dybdeintervjuer vil registreres via lydopptak underveis. Disse intervjuene vil senere transkriberes, anonymiseres og legges ved i en bacheloroppgave.

Det er viktig for oss å understreke at informantene vil anonymiseres fullstendig, både internt og eksternt. Gruppemedlem med praktikantstilling i APT vil kun ha tilgang på de anonymiserte transkriberingene av intervjuet, samt tilhørende resultat av personlighetstest.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger, samt informasjon om byråets kunder, vil behandles konfidensielt av intervjuere, og anonymiseres for videre internt og eksternt bruk. Både deltakere og medlemmer av prosjektet har taushetsplikt, både underveis og etter endt prosjekt. Kun to av gruppemedlemmene vil ha tilgang på informasjon om informant, samt veileder for prosjektet og en anonym, ekstern sensor. Vi ønsker å beskytte våre informanter fullstendig i henhold til personvernloven. Personopplysninger vil anonymiseres, og informantene refereres til etter deltakernummer, for eksempel "Informant 1".

#### Gruppemedlem 1

Navn: Marianne Kotte-Eriksen

Telefonnummer: 980 32 288

Mail: Marianne.kotte@live.no

#### Gruppemedlem 2

Navn: Oda Hagen

Telefonnummer: 406 001 42

Mail: odahagen95@gmail.com

#### Veileder for prosjekt

Navn: Wenche Witberg

Mail: Wenche.Witberg@kristiania.no

### **Publikasjon:**

Prosjekter som oppfyller visse karakterkrav publiseres, i utgangspunktet, på BIBSYS Brage. Dette er Høyskolen Kristianas offentlige arkiv for gjennomførte bacheloroppgaver. Dersom prosjekt publiseres, vil informasjon om informanter fremdeles utelates. Anonymisert

informasjon som transkribering og resultat av personlighetstester vil fremdeles brukes i prosjektet. Om mulig vil også prosjektet kunne publiseres i tidsskrifter. Utover dette eier bachelorgruppen rettighetene til prosjektet, og kan publisere resultatene slik de vil.

Prosjektet har en planlagt deadline 14. juni 2018. Etter denne datoen vil alle lydopptak gjort i prosjektet slettes.

### **Frivillig deltakelse:**

Begrepet *informert samtykke* innebærer at informant skal delta frivillig i undersøkelsen, samt at den frivillige deltakelsen skal baseres på at den som undersøkes skal vite om hva deltakelsen innebærer.

Informanten kan når som helst trekke sitt samtykke til deltakelse uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom informanten trekker seg, vil alle opplysninger trekkes ut av prosjektoppgaven. Ønsker informanten å trekke seg, må dette gjøres innen 15.04.2018.

Ved spørsmål om studiet, nøl ikke med å ta kontakt med en av gruppemedlemmer eller veileder. Se punkt for “hva skjer med informasjonen om deg”.

### **Lagring av dokument og informasjon:**

Dette skjemaet vil kun være tilgjengelig for personer nevnt under punkt “hva skjer med informasjonen om deg”. Vi understreker at gruppemedlem med praktikantstilling i APT, og andre utover dette, ikke vil ha tilgang på dette dokumentet eller andre personopplysninger.

### **Samtykke til deltakelse i studien:**

- Jeg samtykker til å delta i intervju.
- Jeg samtykker til å fullføre personlighetstest.
- Jeg samtykker til at informasjonen jeg oppgir kan benyttes i bacheloroppgaven.
- Jeg er inneforstått med taushetsplikt om oppgaven underveis og etter endt prosjekt.



Jeg samtykker til at bacheloroppgaven kan publiseres offentlig.

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

(Signer med blokkbokstaver)

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

-----

(Signert av gruppeleder, dato)

-----

## Vedlegg III: Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning



Wenche Witberg  
PB 1190 Sentrum  
0107 OSLO

Vår dato: 06.04.2018

Vår ref: 59888 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.03.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59888</i>	<i>Et casestudie av personlighetstyper i prosjektteam hos digitalbyrået Apt</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen Kristiania, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Wenche Witberg</i>
<i>Student</i>	<i>Andreas Roel Vevle</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen Kristiania sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen Kristiania er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 05.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbelrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lis Tenold



**Mhm..**

Eh, så..... Eh i dette prosjektet så har mye av jobben min vært å prøve å holde motivasjonen oppe og få folk til å få eierskap til ideen. Kunden har brukt mye tid også. Men i hovedsak er det da å sørge for gjennomføring hos Apt og sørge for all dialog og innsalg hos kunde.

**Hvordan var utskiftningen? Når forsvant ut og når kom folk inn?**

Ehh. Etter en presentasjons, altså en runde med idéarbeid og presentasjon så var det to, de to hos oss som hadde jobbet med det måtte forlate på grunn av et annet prosjekt.

**Okei.**

Ja. Og da kom det to nye inn, og da vil det alltid være, det er ikke noe gøy å arve noe som noen andre har gjort, så da må vi liksom få det til å være noe som de eier da, ved å gjøre nødvendige endringer.

**Var det den eneste utskiftningen som skjedde, eller ble det noe utskiftninger... senere også?**

Ehhh.... Neii.. Det var vel egentlig det som skjedde.

**Ja.**

Ja.

**Så når de da kom inn var de med til prosjektet var ferdig?**

En av to. mhm

**En av to. Okei. Hva slags rolle hadde de som ble skiftet ut først?**

Det var en utvikler og en designer. Eh også kom det inn... De som jobbet ideen videre var først da to designere, hvor av vi visste at en av de ikke skulle jobbe prosjektet i havn, for det er ikke noe vits å ha to designere, men ofte kan det være fint i en idéfase. Også kom det på to utviklere til. Etterhvert. Ja.

**Det første teamet som ble satt sammen da før de forsvant. Eh var tankene dine bak sammensetningen av det teamet?**

Hm han ene [REDACTED] ehhm men som jeg hadde hørt veldig mye bra om i forhold til konseptutvikling, ehm og det har noe med at når du setter det sammen så skal de

funke å jobbe med et kreativt team i Reklamebyrå Y. Det er ganske viktig at personene fungerer. Han andre var utvikler og er veldig [REDACTED] .... kommer med spennende løsninger han også. Så det var egentlig, å finne to stykker som kunne jobbe med ehhh, [REDACTED]. Altså haha da må du ha med noen som har noe å komme med. Også går det selvfølgelig på hvem som har kapasitet da, hvilke prosjekter folk er satt på.

**Ja. Men da så du også litt på, som du sier, ehmm sammensetningen av menneske eller personlighetstypene også. Men så forteller du at de gikk to ut også kom to nye inn. Var det noe du så på med de to nye du satt inn da? Eller var det en...**

Ja absolutt. Eh hh der har vi han ene som var med innledningsvis i prosessen der, idéprosessen, er også en meget fremoverlent type, som er en som, jeg opplever som veldig sånn gøy og uforutsigbar inn i sånne prosesser, som kommer med sånne ting som vi andre ikke tenker på, litt sånn. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
også var det da Deltaker 9 som dere da skal eller også har snakket med. Ehh som har jobbet mye med [REDACTED]. Det er en balansegang og ikke sant for vi har jo mange, det er jo store flotte jobber, også er det mange jobber som ikke er så spennende, [REDACTED]

**Ehm. For du er fornøyd med hva hun har gjort tidligere da?**

Hm?

**Ja du er fornøyd med hva hun har gjort tidligere på jaa?**

Absolutt. Absolutt. Veldig pliktoppfyllende og flink. Men i en sånn prosess så tror jeg hun har hatt gått av, eh, en som den andre personen er da. Som er litt for det å jobbe i det helt alene, er ikke noe særlig. Du må liksom skape litt gøy friksjon i en sånn gruppe.

**Ehm. Litt sånn generelt, hvis vi ikke bare ser på dette prosjektet også. Er det noe som er veldig viktig for deg når du setter sammen et team? Hva er det første du tenker på, når du skal sette sammen et team, litt sånn uavhengig av prosjekt?**

Altså jeg, heheh, jeg stiller veldig høye krav til de som jobber rundt meg så det første jeg må vite at det er en person jeg stoler på som kan levere, også tillittbiten. Ehm hvis det ikke er tillit så skal det mye til til at du kommer med på et team med meg, ehh også er det selvfølgelig kompetanse, for vi har jo masse forskjellige type oppgaver, så er det noen som kan ehhm noe som andre ikke kan. [REDACTED] man har jo selvfølgelig noen man trives bedre med å jobbe sammen med enn andre. [REDACTED]

**Ja, du sier jo dette med trivsel. Tror du det har noe å si eh at gruppen kjenner hverandre fra før kontra at de er nye for hverandre?**

Det kan ha noe å si, men jeg tror det kan være fordeler ved å være nye for hverandre også. Ehhh for det har noe med at noen havner fort i sånne gamle faste mønstre med å ha en en ny person inn såå ehh kan man pushe de til å også yte kanskje enda mer. Men man jo hele tiden passe på at det ikke blir, det er jo litt som jeg sa med friksjon, det er jo litt viktig. Men det må ikke ta over, det må liksom ikke bli konflikt. Da må det løses.

**Hvis det oppstår en konflikt da, hvordan velger dere å løse denne da?**

Jeg pleier ikke å legge så veldig mye sånn mellom på det, da tar jeg gjerne personen til side og ehm, snakker med de. Ehm, men hvis det er en konflikt som gjelder hele gruppa så må man ta det i plenum, det er veldig sjelden vi trenger det. Heldigvis.

**Hahah. Men tar du det da med det samme eller legger du det til siden og tar det etterhvert?**

Eh det kommer litt an på når den oppstår. For hvis en konflikt oppstår helt i sluttspurten, så blir det litt at du bare må bite det i deg og sørge for at vi kommer i mål, for vi har ofte veldig strikte frister. Ehh men jeg ikke en person som som klarer å gå... å bære på ting som jeg mener må ut. Jeg, det kommer ganske, altså folk merker på meg hvis jeg er misfornøyd med noe. Hahaha

**Ehhhm. Apropos frister, hvordan var dette prosjektet i forhold til frist?**

Tja. Ikke ideelt.

**Overholdt dere deadline eller er det...**

Ja, det er jo ikke noe valg. [REDACTED]  
[REDACTED]

**Nei. Men det var på dagen eller var det?**

Nei altså det var litt før altså. Men det ser man jo tidlig, hvor... hvordan man... mener jeg da, hvordan man treffer den fristen. Om man treffer den med ålreit margin eller ikke, så når vi startet så virket det veldig, veldig uoverkommelig. Men når det kommer et stykke så ser vi at dette ordner seg. Og vi får det til.

**Ehhhm. Hvordan angrep dere det når det så så, eller virket så uoverkommelig?**

Hehe. Nei der kom jo litt sånne personligheter inn da, for det er jo noen som mere bare tenker på at det bare er tre uker igjen, mens andre gjør det de skal dag for dag og ser at den listen med alle to do's går ned, reduseres. Ehh. Så.. Her var det jo også satt sammen et stort team fra [REDACTED], og [REDACTED], som skulle [REDACTED], så så fort vi fikk det teamet på plass så kunne vi begynne å vite helt konkret når en del av innholdet vi trengte var på plass og da var det jo mye lettere å se at dette gikk opp. Men det er jo, det også er jo en stor motivasjonsjobb, å prøve å få folk til å ikke bare tenke på den lille tiden man har igjen for det har jo noe med hvordan hodet jobber og hvordan du er skrudd.

**Jaa. Hvordan fordeler du arbeidsoppgavene i teamet, både i startfasen men også sånn underveis?**

Det er jo kompetanse, selvfølgelig, for vi har jo ulike kompetanseområder. Ehhh og i starten var det veldig sånn tydelige arbeidsoppgaver på de tre ressursene vi hadde med, altså sånn hvis vi ser etter den innledende innsatsfasen da. For da er det jo en som er designer som tar det ansvaret, også er det jo en som vi tok med som skulle være [REDACTED] utvikler, også en [REDACTED] utvikler, ikke sant så det var de tre. Men så er det jo å se på fordi [REDACTED] begynner å føle at han har veldig dårlig tid og da sørger vi for at [REDACTED] utvikler kan være med i prosjektet lenger, og også ta på seg front end oppgaver.



**Ja, så de ender opp med litt sånne oppgaver også?**

Ja, og også samme med designer som tok på seg litt [REDACTED] hun egentlig ikke pleier å gjøre. Så det tar vi litt etterhvert som prosjektet utvikler seg, egentlig.

**Så det ble egentlig til at de ehm, teammedlemmene tok oppgaver utover sine egne også?**

Eh ja, eller ja, ting de har lyst til å lære mer om er vel egentlig mer riktig å si, for det er ting de, jeg vet at [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Er det du som delegerer arbeidsoppgaver underveis eller er det mer de som fordeler det mellom seg?**

Når det er, dette er jo ganske sånn teknisk prosjekt, og når det er såpass teknisk prosjekt så kan jeg egentlig bare fasilitere at fordelingen av arbeidsoppgaver gjøres. Eh fordi de kjenner i detalj alle arbeidsoppgavene, men samtidig så må jeg fortsette å trykke litt på knappen sånn at de faktisk fordeler arbeidsoppgavene [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Så det er litt mer det overordnede? Trekke litt i tråer hold jeg på å si.**

Ja. ja.

**Eh føler du at alle i teamet oppfylte den rollen de hadde da? Eller.**

Absolutt, absolutt.

**Så bra.**

Godt sammensatt team.

**Det er godt å høre. Ehhm synes du at det ble brukt for lang tid på enkelte områder av prosjektet eller var det strukturert jobbing hele veien og..**

Ganske ustrukturert ja. Eh dette prosjektet her sånn. Ehh også fordi man hadde hatt en runde med noen andre innledningsvis så blir det litt sånn følgefeil, og kunden godkjente ikke uten videre konseptet, vi måtte gjøre masse tilpasninger [REDACTED], så jeg synes ikke dette er av

de, altså dette er av de mindre strukturerte prosjektene jeg har holdt i. Men så kommer man i mål da, så det er litt det.

**Det er jo bra det og. Så du synes egentlig ehh, hvis vi skal se på de enkelte områder som det ble brukt for lang tid på så var det dette med eh kunden.**

Ideen

**Ideen og kunden?**

Ja, få ideen godkjent.

**Ja okei. Men selve kommunikasjonen da, hvordan var den innad i teamet?**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Så sånn passe i starten, veldig bra på slutten.

**Okei, så det utviklet seg i en positiv retning?**

Absolutt.

**Ehm, var det kommunikasjonen mellom de andre gruppemedlemmene eller mere deg og gruppemedlemmene da tenker du?**

Litt kombinasjon av alt tenker jeg.

**Opplevde du at alle gruppemedlemmene ble hørt på sin idee og tanker og?**

Ja, jaa, ja jeg synes det. Ja mhm,

**Så bra. Vi har jo allerede snakket om at det var en del diskusjoner med kunden om løsning, men sånn innad i gruppen hos dere, var det mye diskusjon om løsning der eller var dere ganske enige?**

Vi vaar enige, men jeg ..... ja der var jeg kanskje litt sånn, litt sånn [REDACTED]  
[REDACTED] men jeg var veldig tydelig på at den ideen som vi hadde, jeg var helt



**Så den siste delen følte du at du hadde kontroll men før det så var det, ja**

Ja. Jeg ikke sånn, jeg blir ikke så veldig lett stressa. Så jeg vet det ordner seg til slutt.

**Opplevde du at noen sa ifra til deg hvis de følte at ikke du hadde kontroll, eller..**

Nei, det er vel heller litt sånn derre sidekommentarer, men det slo jeg jo da ned på for det er jo så giftig i sånne prosesser når du har så kort tid og har så mye som skal gjøres, så må vi være på lag, og da kan vi ikke, det føler jeg nesten blir sånn motarbeidende i prosjektet. [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Så bra. Ehhm ja.**

**Eh ja, vi skal egentlig da bare se litt på hvordan du vil oppsummere prosjektet. Både da ehm gruppedynamikken, veien til resultatet og også da selve resultatet.**

Mhm. Veien til resultatet, den var litt sånn trang fødsel. Hehe. Både kundemessig og sånn, og også de utskiftingene gjorde at gruppedynamikken tok litt tid før den satt seg, eh men de tre typ siste ukene som vi alle visste akkurat, håper jeg, hahah hva vi skulle lage, da kjente jeg veldig på det som liksom er den teamfølelsen og dette skal vi få til og, den som man må ha. Alle jobba for felles mål og vi spilte hverandre gode innad i det, eh og jeg er kjempefornøyd med resultatet som sådan, altså det vi endte opp med [REDACTED]

[REDACTED] Ehh og da, en ting er når vi lanserer, så, vi er jo ikke ferdige da. Da må jo vi fortsette å optimalisere

[REDACTED] så det var kjempeinnsats fra teamet ehh, alle liksom ønsker at dette skal bli veldig, veldig bra så vi gjorde masse justeringer den første uka [REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Men den biten, den lå ikke hos oss og den klarte vi aldri å gjøre noe med, så sånn sett så er resultatene, effektresultatet ve... betraktelig dårligere enn vi er vandt til. Litt skuffende egentlig, for du putter mye tid inn i en sånn jobb.

**Ja det skjønner jeg. Ehm. Vi har snakket en del underveis om den motivasjonen. Hva gjør du, hvordan prøver du å motivere de?**

Nei jeg vet ikke jeg, det hjelper iallfall ikke å kjeffe og være stressa og sur og sånn. Og heller ikke sånn ovenfra og ned, funker svært dårlig. Ehhh, så det blir kanskje litt sånn gjentagende på at "dette blir bra og vent og se" og eller, noen ganger bare hjelpe de med å bryte opp

oppgavene ned til små biter sånn at man kan få checka av. For da føler du at det blir progresjon ikke sant. Så det er litt varierende. Det er også veldig varierende på hvem du jobber med da for eh, noen lar seg lettere motivere enn andre. Hehe.

**Sånn er vi vel forskjellige alle sammen. Tror du at resultatet ville vært noe annet hvis de utskiftningene ikke hadde blitt gjort?**

Ouff, det er vanskelig å si. Ehh. De hadde jo også en litt annen idé opprinnelig, så den ideen ble jo skrudd til med de nye menneskene. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Nei kanskje litt vanskelig å si når man har jobbet så kort, men det kan ha vært en faktor. Er det noe du ville tatt med deg til et lignende prosjekt eller et annerledes prosjekt fra opplevelsene her?**

(Stille). Ja den, den fasen etter [REDACTED] og den derre spiriten som var da til å prøve og teste alle mulige småting for å se om dette kunne gjøre noe, øke effekten [REDACTED], det, det er noe som er viktig. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Da har jeg egentlig fått svar på veldig mye.**

**Hvor lenge varte prosjektet?**

Vi begynte å jobbe i det i [REDACTED], også ble det jobbet i det i [REDACTED] ehm også fikk vi vel solgt det inn [REDACTED] så idéfasen her har vart lenger enn produksjonsfasen. Og det burde være veldig omvendt. Hehe, ja, så det var sånn sett en trang fødsel, men det er det mange faktorer til det og da.

[REDACTED]

**Er det noe du ønsker å legge til selv da?**

Nei, jeg vet ikke hva det skal være. Hehe.

Vedlegg V: Transkribert intervju deltaker 3

**Hvor gammel er du?**

■

**Og hva er din stilling i Apt?**

Webutvikler.

**Hvor lenge har du jobbet i Apt?**

■

**18 år. Så da har du vært med siden starten da?**

■

**Ja, okei, greit. Så da har du lang erfaring innenfor bransjen og selskapet da?**

■

**Okei, ja, så hva gjorde du før det?**

■  
■  
■  
■  
■  
■  
■  
■  
■

**Nei, okei, Nei men det er jo greit det.**

■  
■  
■  
■  
■  
■

[REDACTED]

**Det ser ut som at det har fungert greit det da**

Det har fungert veldig greit. hehe

**Så bra, sååå. Du er da på prosjekt A. Og er du, vi har jo da tre prosjekter, som er prosjekt A og B og C. Det er kun det ene du er med i?**

Ja, kun prosjekt A. [REDACTED]

[REDACTED]

**Ja, jammen det, det er også helt greit. Jeg skjønner, det er mange som jobber på tvers av ting?**

Ja, for jeg jobba på den to andre prosjekter samtidig. Så det.

**Skjønner. Så i prosjekt A, det varte i pluss minus tre måneder?**

Ja, vettu jeg ble satt inn mot slutten [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Ja, fordi atte det var han som begynte på Prosjekt A sammen med Deltaker 12 og, de jobba liksom, så jeg var ikke med i idé og hvordan det skulle løses også, [REDACTED]

[REDACTED] så da ble jeg dytta inn sånn mot slutten, for å gjøre det ferdig det han hadde jobba med [REDACTED]

[REDACTED]

**Ja, så vet du sånn, eller husker du ca. hvor lenge du var med i prosjektet?**

Nja, det må jeg inn og se på tror jeg, det husker jeg ikke, [REDACTED]

**Okei, så du kom inn liksom helt på tampen?**

Ja, sånn ja, [REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

**Ja, for hva var dine oppgaver i prosjektet da?**

Eh, Alt det som [REDACTED] Alt som har [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja okei, så du var ikke med på, eh fullføringen av prosjektet heller?**

Jo, men akkurat den [REDACTED] Det var også, vi måtte få inn en til for å bli helt ferdig på slutten, rett og slett. Så skulle han begynne på den litt sånn, for han ble dytta på, ja det ble... på akkurat dette prosjektet ble det veldig mye sjonglering av mennesker..

**Mhm, hvordan synes du det... fungerte?**

Nei, jeg synes jo det er et helvete... Heheheh. Men neida så vi får det jo i land, men det er jo ikke ideelt for meg, jeg liker jo best å ha et prosjekt som jeg er på fra A til Å, og at jeg kan få lov å være med fra starten også, jeg synes jo ikke det er noe goy å bli kasta inn på slutten, [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]. Ehh, men her var det jo litt også fordi Deltaker 7 måtte starte på det derre prosjekt C, og da måtte de bare putte inn noen andre, såå.. ja, men jeg synes ikke det er ideelt men for meg personlig, men det er jo en måte å få i havn prosjektet på, så jeg ser jo liksom at man må gjøre det. Men det er ikke noe goy å måtte hoppe inn i et prosjekt som man ikke har vært med fra starten og prøve å finne ut hva det var vi hadde, vi hadde jo knapt, jeg visste veldig lite om det... [REDACTED]

**Ja... Men er det, jobber du, [redacted] jobber du på en måte mest sånn at du blir... satt inn på slutten av prosjektet?**

Nei... Nei, altså jeg har jo alltid [redacted] prosjekter som jeg gjør sjøl [redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Okei, så du måtte sette dine egne prosjekter på vent**

... På vent littegranne ja. Og, men så var det også en del sånn, ofte i sånne prosjekter så.... er et litt venting, fordi atte noe må testes ut, også skal det designes, også må kanskje møte motion, også, så det er litt sånn derre, og da fortsatte jeg litt på det andre. Så det var liksom litt sånn.... så da tok jeg opp det andre også gjorde jeg litt sånn der sånn, også, med en gang ting var klart så hoppa jeg tilbake også fortsatte jeg på det andre da. Sjonglere litt sånn.

**Men, ja, ja.. Hvem var det som bestemte at du skulle inn på det... prosjektet?**

Ah det var prosjektlederne. Når de har sånn traffic så satt de sånn, de prøvde å få denne kabalen til å gå opp, og da var det å sitte å se på liksom hvem jobber på hva, hva kan vi eventuelt utsette, hva er liksom kritisk, Deltaker 3 han kan, ehm ja vi setter inn han for da får vi, for det jeg satt på det kunne eventuelt skyves litt på, mens det her kunne det ikke skyves på, ehm så det, det,  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[REDACTED]

**Mhm. Men når du... blir satt på sånne prosjekter sånn som nå da, i dette tilfellet hvor du, på en måte bare ble satt inn helt mot slutten. Har du noe du skulle ha sagt, eller er det, liksom...**

Jo, eh.. Ja og nei, jeg har jo en del å si når det gjelder det som skal gjøres, altså sånn hvordan det skal løses også sånn, da er jeg ganske frittstående, da kan jeg bestemme og, og komme med forslag, og gjerne.. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] jeg liker best å sitte bare å jobbe, jeg synes ikke det er så gøy å være med i sånne møter ogsånn brainstorming ogsånn, jeg liker egentlig bare å – dette vil jeg at du skal gjøre og du skal gjøre det så bra du bare kan. Også kan jeg bare sitte å kose meg med det, det er det jeg foretrekker, så egentlig så er det litt sånn, jeg finner liksom gleden i hva det er jeg lager. Ehh så kan jeg synes det er gøy, så for meg så pleier jeg alltid å si ja, eh.. uansett, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Så hvis vi går tilbake til det prosjektet her da, altså Prosjekt A, ehmm nå kom jo du inn på slutten, i teamet, men hvilken rolle følte du at du hadde, ikke bare sånn din stilling, men hva slags rolle tok du i teamet?

Ehmm..... Litt rydding og strukturering [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED] prøve å omstrukturere litt,  
men også var det bare å gjøre det ferdig og få vekk bugs, og få det til å virke, så en sånn, [REDACTED]  
[REDACTED] Men også skal jeg si jeg jobbe  
ikke noe med den [REDACTED], som Deltaker 12 jobba med, så det var det mest han som satt med,  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Åja. Neimen det er en ærlig sak.**

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Eh ja., er det den rollen du pleier å ta?**

Ja, jo, ja det er ikke så sjelden at jeg får, det er ja, eh, jeg har fått den [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Jaja.**

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]

**Ja, ikke sant.. Ehm.. Men med resten av teamet i tankene, hvordan følte du at de fylte sine roller?**

Ja, nei, sånn. Nei, vi har jo veldig sånn godt samarbeid og de er jo veldig flinke sånn som for eksempel Deltaker 6 [REDACTED], er jo, er jo veldig flink og effektiv og veldig flink til å samarbeide med oss og det var litt nytt fordi at han har ikke jobba sånn direkte med, ehh, han har gjort mer sånn [REDACTED]

[REDACTED] Så, men det er jo kjempe gøy men det er jo mest Deltaker 12 som har jobba tettest med han så, det, egentlig ganske mye å si veldig mye med det Deltaker 12 har gjort fordi de var liksom veldig tett, også sammen med designer, mens jeg var litt sånn på, få alt det andre til å funke, eh og det eneste jeg liksom var mest avhengig av var jo liksom bare å få det designet jeg skulle ha til [REDACTED] så nei men nei de gjør jo det de skal liksom. Ja, jeg vet ikke helt åssen jeg skal si det.

**Nei, men det er helt greit det. Men opplevde du at det var noen som... gikk utover sin egen rolle, og tok... flere roller enn det de...**

Vettu det gjør vi alle sammen hele tiden her, og det er litt av suksessfaktoren her, at det ikke sånn derre, det ikke, jeg kan godt mene noe om design eller komme med forslag på å løse ting på en annen måte, og diskutere det med designer, uten at designeren føler at jeg trækker inn på designers.. ehm, område. Og designer kan da si at han er enig eller ikke enig, og si "kan vi prøve", så vi samarbeider liksom veldig tett. Veldig ofte så sitter jeg jo siden av designer også så de kan, så kan, han eller hun har et eller annet, han eller hun har et forslag, også tester jeg det ut også ser vi på det sammen, også justerer de litt, også justerer jeg litt. Så så ja, det gjør vi hele tiden, jeg har også gått å kikka inn i koden til Deltaker 12 og kommet med kommentarer.. Så det, det gjør vi hele tiden. Og det er litt av, og det har vi litt sånn, å særlig vi på teknisk har det litt som sånn policy... eh at vi skal grave i hverandres ting, å både for å lære og for å lære bort, så.. [REDACTED]

[Redacted text block]

**Og hvordan funket kommunikasjonen da, når man tar opp sånne ting?**

Å, ja det funker kjempe fint. Vanligvis er det bare å.. bare god tone og vi hører på hverandre og... sånn så jeg har ikke opplevd [Redacted] at det har vært noe kniving av den grunn. Må bare være høflig og hyggelig og bare si atte.. [Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

**Så det er mye..åpent kommunikasjon?**

Absolutt. Også er det helt flat struktur her, det er liksom ikke noe sånn.. mellomledere også, altså vi har liksom daglig leder men han, ikke sant det er ikke noe sånn må gå opp i hierarkiet og ned, sånn er det ikke her i det hele tatt [Redacted]

[Redacted text block]

[REDACTED]

**Ja. Og hvordan fungerer det med produsent-forholdet opp mot teamet?**

Ja, nei, det fungerer jo fint det, de er jo, det er jo veldig deilig hvis man har noen eh.. eh noen ordentlig gamle travere. Som kjenner teknologien veldig godt, sånn litt sånn åssen de skal håndtere kunder ogsånn, eh så det er jo veldig deilig for da tar de unna veldig mye sånn fluff. Sånne ting som ehh.. ja, som er. [REDACTED]

[REDACTED] du har solgt inn en prosjekt, også har du begynt å lage det. Også begynner kunden ”å det hadde vært så kjekt hvis vi kunne eller”, også er det egentlig noe som er utenfor budsjettet eller de rammene, og de litt ehh.. gode traverne de ser det når det er skomp creep, og sier at ja, men det kan vi isåfall lage senere og det må da være tillegg. Ikke sant, så de kan gjøre sånn så det ikke går utover deadlinen vår, for hvis du liksom sier ja hele tiden, så blir det jo alt for mye for oss å gjøre [REDACTED]

[REDACTED]

**Men hvordan var det på Prosjekt A da?**

Ehh.. Nei, der var det litt sånn. Litte granne. [REDACTED]

**Produsenten?**

Ja. Eh, eller eh.. det er Deltaker 11 som er prosjektleder her?

**Emm..**

For jeg jobba på tre ting samtidig så jeg begynner å blande litt som var produsent.

**Ja.. Jeg tror det var..**

Deltaker 11.



[REDACTED]

**Okei. Men følte du at produsenten hadde kontroll på prosjektet?**

Jaa.. Men jeg tror kanskje det er vi andre som har mest kontroll. [REDACTED]

[REDACTED] vi har ikke gjort det så mye vi heller, vi har gjort sånn en eller to ting før på det, og det var jo ingen av oss på dette prosjektet som hadde jobba med akkurat den biten før. Vi har vel gjort et eller to sånne [REDACTED] prosjekter før.

**Åja. Men hvor....**

Og det er jo en stund siden..

**Ja ikke sant. Hvor ofte kommuniserte dere med produsenten?**

Mange ganger om dagen.

**Mange ganger om dagen?**

Ja, det er litt sånn jevnlig kommunikasjon i gruppen. Vi sitter jo, vi sitter jo liksom der borte. Heheh. Ser jo ryggen hennes.

**Okei, og da er det åpent for å gå rett bort og ta en prat... eller sender du mail eller..**

Jaja. Ehh, nei vi bruker Slack. Så hvis det ikke er noe sånn som jeg liksom føler at jeg liksom må bruke litt ord på og... å forklare så er det kort melding på Slack og tilbake, vi har jo en sånn egen kanal per prosjekt eller veldig ofte, hvis det er større ting så har vi sånn egen, så da hadde vi liksom Prosjekt A-kanalen [REDACTED]

[REDACTED]

**Så, hvis du opplevde litt sånn da atte produsenten ikke helt hadde stålkontroll..**

Da sendte jeg det tilbake også sa jeg "har du, har du og kunden tenkt ordentlig nøye gjennom dette? Dette er kanskje ikke"... Altså prøve å forklare da, hvorfor.. [REDACTED]

[REDACTED]

**Så du sa ifra?**

Ja, jeg sier ifra ja. Ja.

**Ja, men da, det er jo helt.. Eh.**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block consisting of 20 horizontal black bars]

Vi har ofte det, og det er litt sånn forskjellig fra prosjektleder til prosjektleder, mange prosjektledere liker jo å ha en sånn vi kaller stand up, ehh.. hver morgen, på prosjektet, hvor vi bare er alle sånn fort, sånn 10 minutter, som står sammen så sier vi ”jeg jobber med det akkurat nå, ehh.. skal jeg gjøre det ferdig eller siden du skal ha det vil du at jeg skal gjøre den først?” Også gjør vi sånn, prøver å gjøre det så effektivt som mulig da. Så jeg har da, på prosjektet jeg har nå så møtes vi hver morgen kvart på ni. Så har vi bare sånn rask sånn ”hva driver jeg med, hva venter jeg på” og så videre. ”Skal jeg ta den isteden”, sånn.

**Hvordan synes du det fungerer da?**

Ah det er helt glimrende. Da, blir det ikke, og da får vi unna masse sånn fluff så vi kan sitte å jobbe ordentlig sånn effektivt i løpet av dagen. For vi må være ganske effektive her.

**Ja, eh ja.. Det høres sånn ut.**

Men det er gøy da. At det er det, for jeg må innrømme det at det kjedeligste som er, er å sitte på et prosjekt og vente på noe, og ikke helt vite hva som skjer. Eh, det synes jeg er mye verre enn at vi liksom har den derre, få litt den flyten at du føler at det bare går fremover hele tiden da.

**Mhm, og i Prosjekt A... Hvordan opplevde du dynamikken mellom teammedlemmene, var det... altså, var det flyt?**

Ja. Men vi hadde ikke den stand open, men nå satt vi, liksom sånn samla, så vi satt jo egentlig sånn at jeg bare kunne snu meg, liksom, så da kunne vi ha noen sånne, hele tiden. Sååå. Ogsåå, jeg reiser meg ofte og går bort til designer, eller [redacted] satt liksom to pulten bak, men ja, absolutt, vi diskutere ting hele tiden. Kjempe flink, ehh såå.. Så det ja..

**Byttet dere plasser ehh, i prosjektet. Altså, sånn atte, fysiske plasser liksom**

[redacted]  
[redacted] hvis det er større prosjekter så er det noe vi ofte gjør. Men akkurat nå er det litt sånn begrensa siden vi har disse midlertidige lokalene så nå har vi ikke sånne store grupperom også. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Ehm, så... mot slutten av prosjektet.**

Ja.

**Merket du noen endringer i kommunikasjonen innad i teamet? Eller med produsent?**

Nei egentlig ikke.

**Nei, det..**

Det er vel, det er mer, altså nærmere slutten jo mer blir det jo fordi... mot slutten så er det jo gjerne sånn derre siste tingene som kunde, for de begynner gjerne å sjekke ting, sånn ordentlig helt mot slutten. [REDACTED]

[REDACTED]

**Så, men i Prosjekt a, i dette teamet dere... som du ble kastet inn i. Ehhm, tror du at flyten i teamet og kommunikasjonen i teamet eh, har en sammenheng med hvor godt man kjenner hverandre fra før av?**

Ja, det har det nok. [REDACTED]

[REDACTED]

**Hvordan synes du det fungerte i Prosjekt A da?**

Nei, det funka fint det. Ja. Har ikke noe, jeg har ikke opplevd noen sure miner eller noen gnisninger eller noen sårne ting. [REDACTED]

[REDACTED]

**Nei.**

Jeg har bare opplevd det som sånn, egentlig litt morsomt, spennende, men jeg var litt ehh.. Det eneste, altså jeg var frustrert og hadde en sånn, og det var med det at de hadde valgt å bruke

den teknologien som de ikke var så gode på på dette prosjektet som var så dårlig tid [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Ehm, så det var det, det var det, men det hadde ikke så mye med kommunikasjon og gjøre [REDACTED]

[REDACTED]

**Mhm. Eh vi er egentlig nesten to minutter på overtid, så har du tid til ett siste spørsmål?**

Ja, jeg har tid.

**Ja, så bra. Ehm, sånn ikke bare produktet men også hele teamarbeidet, hele prosjektarbeidet, hvordan vil du oppsummere Prosjekt A?**

Ehm, ja altså selve teamarbeidet er jo... det funka jo godt men det hadde jo vært best dersom de som starta prosjektet hadde gjennomført det. Så ikke jeg måtte komme inn som sånn, [REDACTED] Så det tror jeg kanskje kunne ha, det er litt vanskelig å få det der kjempestore eieforholdet til et sånt prosjekt som du blir kasta inn i på slutten, [REDACTED]

[REDACTED] Så, den biten, akkurat det å bli kastet inn, og at Deltaker 7 måtte begynne på noe nytt, det tror jeg ikke var sånn det mest heldige. For hadde han vært med så hadde jo han hatt mye større eieforhold, han har vært med fra starten av, og hele teamet, det blir jo liksom litt sånn, ehmm... Ja, en sånn derre vennegruppe hvor den ene plutselig forsvinner så kommer en helt ny inn, så er du jo liksom ikke helt med i dynamikken på samme måte [REDACTED]

[REDACTED] Men liksom sånn helhet så er vi, så er jo kommunikasjonen, vi kjenner jo hverandre veldig godt så kommunikasjonen er veldig god uansett. Så det, det er jo litt sånn fiks det, jeg vet ikke om det er det du egentlig vil ha svar på men.

**Jo det er kjempefint, det... Vi er jo, vi vil jo finne ut av hva som, hva som har drevet det fremover og hva som har gått bra og hva som kunne ha vært bedre.. Så det var jo..**

Men det er nok hovedsakelig kulturen her som greier å dra et sånt type prosjekt i land, sånn på den måten. Ikke akkurat det prosess-søket i seg selv sånn, men litt mere kulturen her. Det er det som liksom er styrken vår føler jeg da, den der flate "alle kan snakke med alle" [REDACTED]

[REDACTED]

Ja, det er jo veldig fint svar det. Ehm, da er det bare ett oppfølgingsspørsmål. Tror du at om Deltaker 12 hadde fått fortsette gjennom prosjektet ville hatt noen..

Nei det var Deltaker 7.

Ja unnskyld, Deltaker 7, ehm ville det hatt noe å si for prosjektet, eller eh, resultatet av prosjektet?

Nei, jeg tror egentlig [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Er det noe du selv ønsker å legge til?

Ehm nei, jeg har vel sagt mer enn nok her kanskje. Hehe

*Avsluttende.*



## Vedlegg VI: Transkribert intervju deltaker 4

### **Transkribert intervju, deltaker 4**

Produsent ved prosjekt B

**Kan du si noe kort om erfaringen din, både utdanning og videre?**

[REDACTED]

**Når begynte du i Apt?**

[REDACTED]

**Ehm. Ja. Og hva var det prosjektet..?**

B?

**Ja, B, ja. Vi har tre forskjellige, så vi er bare litt sånn usikre hehe. Ehm, så du var produsent, ikke sant, så fungerende prosjektleder egentlig der?**

Ja, prosjektleder der, ja.

**Så greit. Ja, så som produsent på B-prosjektet, hva var dine arbeidsoppgaver da, vil du si?**

Da er det å skjønne hva kunden vil ha, sette sammen team som kan løse det, være kommunikasjonen mellom teamet og kunden, å sette budsjetter, forhandle budsjetter, sørge for at vi får betalt, sørge for at kunden får det de ønsker og ... ja. Være liksom leddet mellom kreatorene og kundene.

**Ja. Og du nevner jo selv at det er du som setter sammen teamet – hva var tankene bak sammensetningen av teamet til B-prosjektet?**

Der hadde vi egentlig litt, hva skal jeg si, egentlig litt sånn uvanlig gode muligheter til å velge hvem som hadde lyst til å jobbe med prosjektet, og hvem som hadde noen gode ideer til hvordan prosjektet kunne løses. Så da var det flere som fikk presentert "Okei, dette er det kunde B ønsker seg, hvem er det som brenner for denne ideen her?". Og så var det to spesielt som bare:

"Åh, dette virker kjempegøy"

"Ja fint, da kan dere utfylle hverandre".

Og så er det noen som alltid må med, [REDACTED] som jobber med lyd, han blir jo med så fort det er lyd, han kan jo ikke velge bort som: "Å nei, det synes jeg er kjedelig", han må være med uansett, men vanligvis så er det sånn: "Okei, dette

prosjektet her det må ha oppstart neste uke, da er det bare disse to ressursene som har mulighet, så da må de ta det, liksom, enten de vil det eller ikke, liksom.” Men der var det hvem som hadde lyst til å jobbe på det, som bestemte det.

**Når du da sier at du hadde muligheten til å se på hvem som hadde lyst til å jobbe med det, ser du også på kompetansen deres og personlighetstyper, noe inni der, på hvem du vil ha med på prosjektet?**

Ja, i hvert fall nå i høst, eller, da kom det veldig mange nye, og da tenker jeg også at det er et pluss å kunne sette sammen team som kanskje *ikke* har jobbet sammen, eller to personer som ikke har jobbet sammen før, for å se liksom at de kan bli litt kjent. Og så på den annen side så kan det også være at ”Å ja, de er så forskjellige, hun er så pliktoppfyllende, og han er litt sånn surrete, men sammen så får de nok et bra spill seg i mellom”, så det er jeg bevisst på. Og de gangene jeg kan ta de valgene, så prøver jeg å gjøre det. Noen ganger så har man ikke noe valg, for da har man bare en jobb som skal gjøres og én person som er ledig, og da blir det sånn...

**Ja, det skjønner jeg godt. Akkurat i B-prosjektet så var dere jo ikke så mange, som du sier, men følte du at alle i teamet oppfylte den rollen de hadde? Eller var det litt sånn svevende?**

Nei, det synes jeg gikk veldig på skinner, så... alle gjorde sin jobb, ja.

**Var det noen i teamet som tok på seg oppgaver utover sine egne, eller.. holder man seg mest til sine egne oppgaver?**

Nei, da så jeg at noen tok på seg andre oppgaver, ja.

**Hvordan da?**

Nei, da er det han designeren som ble veldig engasjert i lyden, så han hadde masse innspill til lyddesigneren på hvordan han ville ha ting. Og det kan være fint.

**Hvordan fungerte det for, altså for teamet?**

Det var bare en god dynamikk på det.

**Det ble ikke noe konflikt, liksom?**

Nei, det ble ikke det. Men de kjenner hverandre godt, og er flinke til å komme med gode innspill og sånt, så det... Det fungerte veldig bra. Stort sett så liker de å jobbe sammen, og få inspirasjon fra hverandre. Så det er sjelden, sånn som jeg opplever det, at man blir irriterte for at man trækker i noen andres bed, på de typer prosjekter.

**I oppstarten av et sånt prosjekt, hvordan fordeler du arbeidsoppgavene da?**

Eh, det gjør jeg noen ganger i samarbeid med teamet, andre ganger når det er mindre prosjekter hvor jeg kjenner det så godt at jeg skjønner at det her må *den* personen skrive manus, for *den* utvikler storyboard, og så kan han begynne å animere, og så

gjør vi musikken til slutt. Så det er ut ifra erfaring at jeg kan fordele arbeidsoppgavene selv, eller av og til når det er litt mer komplekse prosjekter, så må jeg ha inn teamet for å sette opp en fremdriftsplan og også arbeidsfordeling, sånn at også *de* forteller *meg* hvem som er gode på hva. Og hvem som er komfortable med hvilke oppgaver.

**Hvordan var det da i B-prosjektet?**

Der var det de som, eh... ja, noen deler kunne jeg se selv, men store deler av animasjonen rundt det var det de som... og der falt jeg litt av lasset noen ganger, at "Å nei, du sitter å venter på å få noe fra ham, ja, mens *han* egentlig er satt opp på et annet prosjekt", så blir det sånn lag i prosjektet, men det er stort sett med de produksjonene vi har, så kommer det alltid overraskelser, så... Ja, det gikk på skinner selv om det noen ganger var litt sånn, ja, sporte litt av da.

**Men synes du det er greit at de bestemmer litt mellom seg hva de skal gjøre, eller synes du at det er bedre at du har –**

Ja ja! Nei, der tenker jeg at jeg aldri kommer til å ha full kontroll på det, for jeg har aldri jobbet i programmene selv, så jeg tenker at de har bedre kontroll på det enn meg. Min rolle er jo bare å være generalist, og se liksom det overordnede, mens de må gå i dybden på ting. Så sånn detaljstyring på ting er helt meningsløst da, tenker jeg.

**Så greit. Synes du at det ble brukt for lang tid på enkelte områder, eller ble det jobbet strukturert gjennom hele prosjektet?**

Nei, jeg synes ofte at det kan være for lang tid på noen ting, så der er vi forskjellige, hahaha. Noen er veldig perfeksjonistiske, og jeg bare tenker at "Nå må vi bare bli ferdige!". Så der er det liksom konstant en litt sånn gnisning, men som jeg tenker at er sunt og naturlig at er der og, da.

**Hvor lang tid gikk det prosjektet her over?**

Det gikk over hm, [redacted] ja fire... fire-fem måneder. Ja.

**Ble det da jobbet konstant med dét prosjektet i fire-fem måneder, eller jobbet dere også på tvers med andre prosjekter underveis?**

Ja, noen... Ja, litt andre prosjekter underveis, ja.

**Så dere satt ikke med det 24/7 på jobb?**

Ehm, nei, men sikkert liksom noen timer hver dag, for de fleste.

**Kan du si noe om kommunikasjonen innad i teamet?**

Eeh... ja. Den synes jeg var god. Da satt de to kreatørene ovenfor hverandre i deler av prosjektet, og da jobbet de veldig bra. Og så var det en stund han ene måtte sitte et

annet sted, og da var det litt vanskeligere med jevn dialog, men generelt god dialog, vil jeg si.

**Var det en daglig dialog med alle i teamet?**

Nei.

**Kommuniserte dere mest muntlig, eller gikk det over skriftlige kanaler?**

Eehm... Begge deler.

**Planla du, eller teamet, når dere skulle ha møter, eller ble det mer tatt på sparket?**

Møter med kunden ble planlagt, men interne møter ble veldig sånn ad-hoc.

**Opplevde du at alle stemmene til de som deltok i prosjektet ble hørt? Kom alle ideer frem?**

Ja... Det mener jeg. Alle ble hørt, men det er ikke nødvendigvis at alt ble gjennomført, men alle skulle få meningen sin hørt. Men det var ikke alt som ble sånn: "Okei, men da gjør vi som *du* sier det".

**Utover i prosjekttiden, var det sånn at du fortsatte å fordele arbeidsoppgaver utover i teamet? Eller var det sånn at da dere begynte, og du hadde fordelt "du tar motion" for eksempel? Eller var det sånn at du kontinuerlig fulgte opp og ga nye oppgaver?**

Eh... Ja... Jeg kontinuerlig fulgte opp, og noen ganger så var det litt sånn endringer underveis på hva kunden skal ha, og da kommer jeg inn liksom veldig sånn: "Ja nå skal vi ha *dét* og *dét*, så da gjør *du* sånn, og *du* sånn". Så ja og nei, kan jeg vel si. Det er mye de som går og har kontroll på det de skal lage, så igjen da, det er ikke sånn at jeg detaljstyrer. Jeg bryr meg ikke om de lager *den* scenen der før *den*, liksom.

**Nådde dere deadline med god margin, eller akkurat?**

Eh, akkurat. Hehe.

**Løsningen i prosjektet; hadde dere ofte diskusjoner på løsningene, eller var dere stort sett enige?**

Ja, det var noen løsninger... Det er jo alltid en diskusjon med kunden også, at de sier de vil ha det på en annen måte, og så er kanskje ikke teamet enige med *dét*, og så må man prøve å justere kundenes idé eller justere hva teamet vil. Så det er en sånn kontinuerlig dialog på det òg.

**Var det en lang idéprosess på hvordan resultatet skulle være før dere satte i gang?**

Nei, ikke av det lengste. Helt normal lengde på det, vil jeg si.

**Sånn cirka hvor lang tid..?**

En uke-ish.

**Nå har vi snakket om at du ikke liker å ha detaljstyring i kontroll, men følte du at du alltid hadde overordnet kontroll over prosjektet?**

Eh, nei. Hehe. Nei.

**Hvorfor følte du ikke at du hadde kontroll?**

Nei, noen ganger jeg spør sånn:

”Ja, har dere liksom det klart som vi snakket om til kundemøtet?”

”Nei, vi har det ikke klart likevel.”

”Å ja, men kunden kommer jo i morgen.”

”Ja, men vi har det ikke klart”.

”Ja, men da må jeg bare utsette møtet med kunden”. Og det er alltid liksom litt sånn strek i regninga å gjøre, men så gjør man det, og så går det greit likevel. Men da føler jeg ikke at jeg har kontroll, når jeg tror at de har noe klart som de ikke har likevel.

**Kan det skyldes noe form for kommunikasjon?**

Hm... Ja... Det kan jo sikkert det òg. Men først og fremst sånn feilestimering av hvor lang tid ting tar, eller man vil så gjerne gjøre noe helt perfekt, men egentlig så får man det bare sånn halvperfekt. Ingen ser liksom de bittesmå detaljene som man vil jobbe med som kreator, da.

**Men tidsfristene, settes de av kunden, eller deg, eller av teamet sammen?**

Kunden kommer med et ønske om når de vil ha ting klart, og så må jo vi si om det lar seg gjøre eller ikke. Stort sett så prøver vi å nå de tidsfristene. Så det var realistiske tidsfrister kunden vår kom med, som vi da også holdt.

**Men da var hele teamet informert om når disse tidsfristene var?**

Ja.

**Og når du opplevde at du ikke hadde kontroll, var det noen i teamet da som snakket med deg om din kontroll? Fikk du noen tilbakemelding på din kontroll fra teamet?**

Hm... Nei, jeg kan ikke huske det. Jeg tror ikke det.

**Følte du at de selv hadde kontroll på hva som skulle gjøres til når? At det var en orden i prosjektet?**

Eh... Jaa... Når jeg tenker på dette prosjektet tenker jeg liksom at dette var vellykket og gikk på skinner, men når jeg går litt sånn tilbake og tenker sånn generelt, så husker jeg liksom at det var tider hvor jeg tenkte:

”Åh, er dere ikke ferdige med det *enda*?”

”Eh, nei men vi kan løse det med mer tid”.

Så det var liksom noen gnisninger underveis, men sikkert detaljer... Hva var det du spurte om egentlig?

**Om selv når du ikke følte at du hadde kontroll, som du nettopp nevnte, følte du at teamet selv hadde kontroll?**

Ehm. Nei. Hehe. Ikke alltid, men nesten. La oss si kontroll 90% av tiden, da. Ja.

**Hadde dere noe sånt hyppig statusoppdateringer på hvordan dere lå an, hva som skulle gjøres i nær fremtid og hvem?**

Jaa... Nå hadde de to kreatørene relativt liksom nær dialog hele tiden, så jeg føler at de fikk gjort det.

**Hvis det oppstod gnisninger som du pratet om, hvordan løste dere dem?**

Eehm...

**Eller ble de ikke løst, kanskje?**

Joo... Daa... var det en sånn:

”Nå må du ha dette ferdig til torsdag.”

”Men det klarer jeg ikke, jeg må ha minst til tirsdag.”

”Årgh, okei, men kan vi enes om tidlig mandag, da?”

”Ja, okei”.

Sånn løste vi det. Hehe.

**Så det gikk mye på kompromiss?**

Ja, hehe.

**Ble de i teamet snakket noe mer i ettertid, da? Om noen løsninger utover det? Ble det noen konflikter dere måtte sette dere ned og snakke om i ettertid, for at det ikke skulle eskalere?**

Neei... Ikke det. Jeg føler at det kanskje er sånn gjennomgående fra flere, eller noen av kreatørene, som alltid vil ha mer tid, hvor vi sier ”Ja, men du *må* forholde deg til det vi har satt opp.” Og så er det liksom bare en sånn ongoing diskusjon på det, og sånn kommer det sikkert til å være til evig tid.

**Hva tror du det kommer av?**

At man som kreator at man aldri har lyst til å gi fra seg noe som føles ikke-100%, men så blir de ofte veldig ivrige, og bare ”Dette har jeg dritlyst til å gjøre”, og så glemmer man å tenke at det skal betales for de timene også. Så det er jo min jobb å være den mora, som bare ”Ja, men dette er det du har, liksom.” Hvis du har 50 kroner

til lørdagsgodt, så kan du ikke kjøpe for 100. Hehe. Det er sånn, da. Så den kjipe, liksom, som setter begrensninger.

**Alle som var med på prosjektet; var alle med fra start til slutt, eller var det noen utskiftninger underveis?**

Nei, der var alle med fra start til slutt.

**Tror det har noe å si for resultatet?**

Ja, det tror jeg er hellig for resultatet.

**Hvorfor det?**

Ja, da føler alle eierskap, og det er mye mer effektivt enn å bytte ut noen underveis som må sette seg inn i prosjektet, og kanskje ikke føler det er helt sitt, og kanskje ikke gidder. Du får ikke samme engasjement, da. Men her så var alle veldig sånn at ”Dette brenner vi for, og dette vil vi gjøre fint”.

**Tror du også størrelsen på teamet har noe å si for resultatet? Med tanke på at dere var et så lite team her?**

Hmm... Jeg tenker at det er en ganske perfekt størrelse på et team, egentlig. For den type jobber, da. Fordi da er det tett nok til at man bare kan ta dialoger sånn over bordet, og alle føler eierskap. Så jeg synes det var en veldig fin størrelse på team.

**Og sånn, ikke kjemi, men den relasjonen man har utenfor teamarbeidet – tror du det forholdet man har fra før av har noe å si for hvordan teamarbeidet gjennomføres?**

Ja, det tror jeg absolutt det er. Det at man kjenner hverandre, både litt sånn styrker og svakheter, og også hvis det blir litt sånn at man går hverandre litt på nervene så vet man at ”Ja, men det går over”, liksom. Med mindre det er personer man virkelig misliker, da, da er det jo ikke så kult å sitte i team sammen.

**Er det noe du ser på når du setter sammen teamene? Man har jo alltid en litt overordnet følelse av hvem som går godt sammen, ser du på gruppedynamikken når du setter sammen teamene dine?**

Ja, men jeg kan ikke... Jeg vet ikke... Jeg vet ikke om noen som intenst misliker hverandre. Hehe. Men hvis jeg hadde visst om det, hadde jeg vel prøvd å unngå å sette de sammen, ja.

**Men etter endt prosjekt, hvis det har vært gnisninger eller konflikter, er det sånn at dere går gjennom det i etterkant? Eller er dere ferdige når dere er ferdige?**

Vi *burde* gjøre det, i alle fall. Eh... Nå er det ikke noe prosjekt som det liksom har gått skikkelig skeis med, som vi måtte sette oss ned og snakke om, som jeg kan huske... Når jeg har vært i tidligere jobber, hvor vi bare ”Dette her må vi liksom, her

må vi nøste opp, hva gjorde vi feil?" – jo nå kom jeg på et annet sted der alt bare gikk voldsomt over budsjett og bare kok, da satte vi oss ned og bare "Hva gikk feil her?". Og det er veldig nyttig for alle. Mm.

**Så i dette prosjektet så følte du egentlig at både veien til resultat, og selve resultatet overholdt forventingene dine?**

Ja, jeg synes det. Jeg husker liksom underveis så var jeg litt sånn oppgitt over ting, jeg syntes ting tok lang tid, men vi rakk jo deadline. Og det ble et veldig fint resultat.

**Er det noe i ettertid du skulle ønske at du kunne gjort annerledes i prosjektet?**

Hmm... Ja, det er noe sted hvor jeg kløna litt med prising, men [redacted]... Jeg skal kunne leve med det, hehe.

**Er det noe du har tatt med deg videre, til andre prosjekter i etterkant?**

Ja, jeg synes jeg lærer fra hvert eneste prosjekt, så lærer jeg noe nytt og blir litt klokere. Det er gøy å kunne lære hele tiden.

**Har du lært noe mer om å sette sammen team, eller handler det mer om prising, og de mer praktiske delene?**

Ja, jeg har lært å sette sammen team. For underveis i dette prosjektet, når jeg følte at jeg var veldig stressa og følte at ting tok for lang tid, så snakket jeg med dem sånn: "Kan vi sette inn noen andre her?" "Nei, jeg vil helst ikke dét" og "Nei, da får jeg heller jobbe fortere", liksom hehe. Så det... Det er litt sånn uvilje mot å ta folk inn og ut av prosjekter, så jeg gjorde det ikke, men jeg fikk i hvert fall tilbakemelding på hvor upopulært det var... Så det synes jeg at jeg lærte en del av. Men også litt sånn at det ble perioder hvor én satt og ventet lenge på en annen, at jeg tenkte at "Her burde jeg vært litt mer ned i purra" liksom, på å vite at han må få *de* filene før han kan gjøre dét, at jeg burde gått i et litt dypere nivå enn det jeg hadde i prosjektet, i alle fall.

**Hvordan ville du oppsummert prosjektet, da? Både gruppedynamikken, veien til resultatet og selve sluttresultatet?**

Ja, jeg vil si at det var et godt prosjekt. Fin arbeidsflyt, og veldig bra resultat og fornøyd kunde.

**Hva er det som motiverer deg som prosjektleder når du går inn i et prosjekt, sånn som dette prosjektet?**

Det er... ja, hva er det? Jeg synes jo generelt at det er gøy å få til det kunden ber om, og å få til å balansere, å hele tiden være den broen mellom de kreative og kunden, liksom. Og jeg synes det er gøy, liksom, å være den som tolker der. Hehe. Og holder meg litt utenpå, av en eller annen grunn, jeg synes det er morsomt. Pluss også at jeg



synes det er kjempegøy å jobbe med film, og at jeg ser liksom de små snuttene de holder på med, og synes det bare er skikkelig imponerende og *kult* liksom, at det er fine ting. Og det er en stolthet i det. Selv om det ikke er *jeg* som gjør det, så blir jeg stolt av de som lager det.

**Er det noe som gjør at du kan miste litt motivasjon, noen faktorer?**

Generelt i prosjekter tenker du?

**Ja.**

Ja, ja, masse! For kravstore kunder, når jeg ikke skjønner hva kunden vil ha – enten om det er liksom en veldig dårlig brief fra kunden, eller om det er noe erfaring jeg ikke har og blir forvirret av det. Og hvis det er for stort sprik mellom hva kreatorene vil og det kundene vil, at man ikke klarer liksom å få en enighet. Ja, og ikke minst når man prøver å please alle parter, og bare ender opp med at alle er misfornøyde, og man bare føler at ”Jeg får i alle fall ikke noe igjen, liksom”. Jeg vil bare at alle skal bli glade, og så blir ingen glade. Det er utrolig frustrerende.

**Var det noe spesielt i B-prosjektet som demotiverte eller frustrerte deg?**

Ehm... Ja, da var det kanskje det at jeg trodde at

”Okei, nå har vi tre dager igjen på *dette*”, og så spør han neste dag:

”Hvor lang tid har vi igjen nå?”

”Nei, tre dager.”

”Hæ, tre dager fortsatt?”

Det synes jeg var frustrerende.

**Så det var egentlig tid som var en gjennomgående demotiverende faktor?**

Ja, at ting tok lenger tid enn det jeg trodde det ville ta.

**Men alt i alt, så var du fornøyd med resultatet?**

Ja, allikevel. Hehe! Kunden vår var også veldig fornøyd.

**Så bra. Ja, vi er også straks fornøyde, hehe. Med mindre det er noe du vil legge til selv, hvis du har noe vi ikke har gravd i?**

Ja, nei, det var vel kanskje en usedvanlig sånn takknemlig kunde, da. Vi har jo kunder som er veldig vanskelige, som ikke vet helt hva de vil ha, og ”Jeg liker ikke dét, og ikke dét og ikke dét”, mens her var det en god kunde, vil jeg si, som både kom med konstruktive innspill, og hadde en viss idé om hva de ville, men også var åpen for nye ideer som var veldig fint. Veldig fine å jobbe med.

**Krevde kunden stadig endringer som igjen kunne føre til at ting tok enda lenger tid?**

Nei, de gjorde ikke det.

## Vedlegg VII: Transkribert intervju deltaker 5

**Transkribert intervju, deltaker 5**

Utvikler i prosjekt C

**Stillingen din i Apt, hva er den?**

[REDACTED]

**Kan du si noe om erfaringen din, fra utdanning og videre?**

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Har du jobbet her hele tiden, da, eller har du jobbet andre steder?**

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Mm, så greit. Og det er C-prosjektet vi skal snakke litt om. Ja, først, hva var dine arbeidsoppgaver på prosjektet, kan du snakke litt om det?**

Ja, det kan jeg gjøre. Som sagt så er det jo utvikling, men det var jeg og en til som jobbet med utvikling sånn primært på det prosjektet [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja, okei.**

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja. Hvilken rolle tok du i dette prosjektet, da?**

Eh, det var jo egentlig å gjøre dét, men så var det også å bistå på – det var jo litt dårlig tid på dette prosjektet her, som alle prosjekter – men så det var å bistå han andre utviklern, [REDACTED], når jeg hadde tid til det.

**Mm. Hvilken rolle pleier du sånn generelt å ta i team?**

Eeh... Nei, jeg pleier da egentlig å... Det er som sagt mest [redacted] utvikling, men pleier egentlig å sitte relativt rolig, og gjøre det jeg får beskjed om. Hehe.

**Ja, så du liker å bli fortalt hva du skal gjøre?**

Eeh ja. Jeg liker å ha klare linjer, i alle fall.

**Følte du at det var klare linjer i dette prosjektet?**

Ja, jeg synes egentlig det. Jeg samarbeider godt med, det var som sagt den andre utviklern, og prosjektleder, så det var veldig ryddig.

**Så bra. Føler du at alle andre i teamet også oppfylte sin rolle?**

Ja, det synes jeg. Det var jo veldig dårlig tid, og veldig mye som skjedde samtidig her, så det var sånn... hvis de ikke hadde gjort det, så kunne det gått ganske dårlig. For det var jo veldig dårlig tid, og mye som skjedde samtidig.

**Føler du at noen da måtte, eller tok på seg oppgaver utover sin egen rolle da, eller?**

Ehh... Kanskje ikke utover sin egen rolle, men i hvert fall sånn der tidsmessig. Folk sitter jo litt og jobber overtid, fordi det er dårlig tid, så. Så sånn sett, kanskje mer enn det som forventes, da.

**Ja, så man holdt seg til sin egen rolle, utover-**

Eh ja.

**Ja. Du nevner jo at det var en del dårlig tid på dette prosjektet, følte du at det ble brukt for lang tid på enkelte områder, eller var det generelt dårlig tid gjennom hele?**

Nei, det som er litt morsomt med dette prosjektet er jo at det er jo... det startet jo for veldig lenge sia, men så er det veldig mye frem og tilbake med kunden og sånn, så det er... Når vi først fikk begynt på det da, med design og utvikling og sånn, så... var det egentlig ikke noen som brukte for mye tid da, men da var det allerede blitt brukt så mye tid i forveien, da, på planlegging og kanskje på å gjøre om konseptet litt, og, så det er *den* fasen da, som har tatt altfor lang tid.

**Ja, okei, så det–**

For når de liksom begynner med produksjonen.

**Okei, så resten gikk egentlig smertefritt og greit?**

Ehh... smertefritt og smertefritt, hehe. Men, ja. Så det er det at det bare tar for lang tid å komme i gang med det konseptet som vi gikk for.

**Ja. Men... ja. Hvordan var kommunikasjonen innad i teamet, da?**

Det var eh... ganske bra, dét. Nå sitter jo vi i forskjellige etasjer, for det er ganske mange fra motion her som jobber på det, og så er det jo både design og utvikling oppe, men vi bruker jo Slack, og det fungerer veldig bra. Så... der ble det jo litt aktivitet, for å si det sånn, i de ukene.

**Så det meste gikk over skriftlig kommunikasjon?**

Ja. Og så er det jo noen ting som er best å bare ta face to face, og da bare gikk man ned, men det gikk ganske greit.

**Så bra. Opplevde du at alle sine stemmer ble hørt underveis i prosjektet?**

Ja.

**Mm. Så bra. Men disse løsningene – nå har du jo vært inne på at det tok ganske lang tid å komme frem til det endelige konseptet – var det mye diskusjoner innad i gruppa på hvordan det skulle løses, eller var det mer diskusjoner med kunden?**

Det var nok mer diskusjoner med kunden. Jeg var ikke så med på helt på starten av prosjektet, så jeg vet ikke så veldig mye om akkurat dét, egentlig.

**Når kom du inn, eller, når begynte du på prosjektet?**

Ehh jeg begynte... Det var jo som sagt veldig mange møter for å komme opp med konsept og sånn, og den fasen var ikke jeg med på, så jeg kom mer inn når produksjonen begynte, da.

**Ja, okei.**

Så ikke så mye i den planleggingsfasen.

**Okei.**

Så på min måte ble det mer sånn om hvordan vi skulle løse det teknisk. For da var det allerede bestemt at "Okei, vi skal lage [REDACTED], og det skal fungere på den måten".

**Hvordan var kommunikasjonen med prosjektlederen på det prosjektet?**

Det var veldig bra.

**Hvor ofte kommuniserte dere med prosjektleder?**

Det var ganske ofte. Vi satt jo... Eller, designer og vi to utviklerne, vi satt jo samla, så det var veldig lett å bare snu seg hvis du lurte på noe, og så...

**Følte du at prosjektlederen alltid hadde kontroll?**

Eh... Ja. Jeg vil si det.

**Så bra. Var det rom for å si ifra dersom man følte at prosjektleder eller andre på gruppen ikke hadde kontroll, eller..?**

Ehh, ja, nå hadde jeg jo ikke noe behov for det, men jeg føler jo sånn generelt at det er det her.

**Så bra. Har du jobbet i samme teamet før?**

Ehh ja. Det har jeg. Kanskje ikke med like mange – nå var det jo veldig mange fra motion her – men i hvert fall med ■ utviklern og designer har jeg jobbet med før. Så jeg kjenner de relativt godt.

**Tror du det har noe å si for hvordan prosjektet ble gjennomført?**

Ja, det vil jeg kanskje tro.

**Ja, hvordan da?**

Nei, det er jo... Jeg kjenner jo, har jo jobbet med de før, så jeg vet kanskje litt sånn hvordan de liker å få ting, og omvendt – at de kjenner meg. Så det er nok en fordel. Det kan hende det hadde blitt like bra allikevel, men det er nok en fordel, vil jeg tro.

**Mm. Og så lurer vi bare på til slutt hvordan du selv vil oppsummere prosjektet? Da tenker vi både på gruppedynamikken underveis, veien til resultatet, men også selve resultatet.**

Mm. Ehh... Jeg synes jo som sagt, dårlig tid og sånn, men jeg synes jo alle har jobbet bra sammen. Og ting kan jo alltid bli bedre, en får jo aldri 100%, men av den rådighet vi hadde av tid så synes jeg det ble veldig bra.

**Mm. Så bra! Er det noe du ønsker å legge til selv?**

Eh, nei, tror ikke det?

**Er det noe du opplevde, eller noe du erfarte, i dette prosjektet her som du vil ta med deg til en annen gang, eller til et annet prosjekt?**

Det må eventuelt bli kanskje kommunikasjonen med de motion-folka her, da. For jeg har ikke jobbet såå mye med de før, men de var jo veldig sånn... veldig lett å gå og spørre dem om noe, og de snur seg rundt og fikser ting kjapt. For det var jo, både samtidig som vi programmerte og det ble gjort design, så lager jo de video og lyd og sånn, så det er vel kanskje bare det, ja... Kommunikasjonen med de, da, bare gå ned og spørre de.

**Mer kommunikasjon, tenker du, at–**

Ja, at vi kanskje burde bli bedre på det. For det, det er ikke såå ofte at vi snakker face to face sånn, så det tror jeg at jeg tar med meg videre. Gjøre mer av det.

**Så bra.**

Og som sagt, jeg kom jo inn litt senere i prosessen, det er sikkert noen av de andre dere har intervjuet – det er ikke sikkert jeg har fått med meg alt, for å si det sånn, men det var sånn jeg opplevde det, i alle fall.

Vedlegg VIII: Transkribert intervju deltaker 6

[REDACTED]

[REDACTED]

**Hvor gammel er du?**

[REDACTED]

**Og hva er din stilling her i Apt?**

[REDACTED] 3D motion artist. Så veldig fint haha. Ikke mindre enn..

**Og hva er din erfaring her i Apt og hva er liksom bakgrunnen din, utdanning, hva har du gjort før?**

[REDACTED]

[REDACTED]



**Og du har vært med nå på Prosjekt B? Og Prosjekt A?**

Ja. Ja.

**Og siden du har vært med på to stykker så tenkte vi at istedenfor at vi liksom tar 40 minutter med bare om Prosjekt A og 40 minutter om bare Prosjekt B, så prøver vi å stille litt sånn, ikke mot hverandre, men liksom om begge prosjektene liksom, hva er din erfaring der og der, ehm hvis det passer for deg?**

Jaja, prosjektene er ganske forskjellige da, men altså det kan vi jo ta...

**Ja, men det er egentlig veldig greit. For hva var dine da arbeidsoppgaver, eller kan du først fortelle litt om Prosjekt B?**

Prosjekt B var et prosjekt som kom ifra [REDACTED]

[REDACTED] Eh, vi, de hadde laget [REDACTED] for hos Reklamebyrå Z, men har lyst til å gjøre noe annet. Eh, og da kom de til oss, også holdt vi en presentasjon på hva vi mente og syntes [REDACTED], eh ut ifra de forutsetningene de hadde, ut ifra det de ville fortelle. De ville jo fortelle [REDACTED]

[REDACTED]. Ehm, og da hadde vi et møte med de etter vi, planlegging og jobbing både i fra min side og Deltaker 8 sin side, det var helt tradisjonelt, ehm, hadde et møte – [REDACTED]

[REDACTED] Heheheh. Også hadde de [REDACTED] de skulle bruke på det, også endte det opp med at de brukte [REDACTED] istedenfor. Ja, etter det møtet. Ehm... Ja.. Det var det, hovedsakelig.

**Eh ja, og hva var dine arbeidsoppgaver i prosjektet?**

Ehm [REDACTED]. Ja, så [REDACTED] – har dere sett [REDACTED] eller?

**Nei, faktisk ikke.**

Nei, har ikke det. Heheheheh. Nei, vi kan jo, jeg kan jo se om jeg kanskje finner den, mens vi snakker.

**Ja, nei vi fikk litt sånne kontrabeskjeder holdt jeg på å si, eller litt sånn vi fikk akkurat vite hva det handler om så.**

Jaja ikke sant. Ja for ikke sant, det var litt sånn ut fra det blå liksom.

**Ja..**

Skal vi se, men, men hvertfall hatt ansvar for det.. Skal vi se... Skal vi se om vi kan finne [REDACTED].  
Jo, der, skal vi se. - *Viser og forklarer* [REDACTED]  
[REDACTED]

**Se det..**

Se det.. Det var det som var prosjektet.

**Ja, men det var jo veldig greit da, takk for at du..**

Da vet dere hva det er snakk om, det er snakk om [REDACTED]  
[REDACTED]

**Haha ja, og hvor lenge varte dette prosjektet sånn ca.?**

Det varte lenger enn det det skulle, det hadde vel altså noe med det atte det var litt sånn tilbakemeldings-ting, også hadde ikke kunde det så travelt, også var det også mye andre ting som skulle gjøres. Men sånn prosjektet, hvis man tar liksom tid, så trur jeg det varte halvannen eller to måneder eller noe sånt. 8, 8 eller 9 uker kanskje. Ja.

**Mhm. Følte du at det var noe dere brukte for mye tid på, eller at, det på en måte... Ehh, gikk litt over tiden, eller hva var årsaken til at det gikk litt over tiden?**

Årsaken til at det gikk over tiden var fordi atte kunden ikke trengte å ha det, på tida på en måte. Altså, så vi begynte ganske tidlig, eh og kunden trengte ikke ha den ferdig for en gang i [REDACTED], så vi begynte vel en eller annen gang på høsten eller noe sånt. Ehh,, ooog..... Så var det ganske mye andre ting som skjedde, så ble vi bare satt på det. Så ble det litt sånn bunn gass, stopp, bunn gass, stopp, bunn gass, stopp.. Og det er, det var egentlig ganske irriterende. Men bortsett i fra det så gikk det veldig, veldig smooth.

**Okei, så det ble sånn stykket opp da?**

Veldig stykket opp ja.

**Okei.**

Ja... Det er ikke å anbefale.

**Nei. Skjønner...**

Men det var fordi, det var altså, den kunden hadde det ikke travelt, og imens så var det veldig mange andre som hadde det travelt.. Så da, ble det litt sånn nedprioritert. Så det, det er det å drive butikk.

**Blir jo ofte sånn. Men hvor mange var dere på prosjektet?**

Det var meg, det var [redacted] ehm [redacted] som lagde grafiske, [redacted] [redacted] som sitter på lyd også hadde du [redacted] på prosjektledelse, også om ikke Ansatt 4 og var litt involvert, [redacted] Den ene fordi at Ansatt 9, ho ene, har vært [redacted] [redacted]. Ehh, hehe. Og da var det veldig gode prosjektledere som var litt sånn inn og ut og frem og tilbake, men nå er ho tilbake igjen så da er det stabilt igjen. Menne..

**Var det hun som var prosjektleder på Prosjekt B også?**

Eh nei, Ansatt 9, ho var vekk da, men Deltaker 4 og Ansatt 4 [redacted]. Det gjorde de. Så ja, eh, så men.. Men så lenge jeg og Deltaker 8 var med i møtene så, var det uproblematisk. Ja.

**Eh, og Prosjekt A? Det varte i sånn pluss minus tre måneder?**

Ja, varte det så lenge? Kanskje det gjorde det..

**Det er det vi har hørt, menne..**

Ja, det kan godt hende at det gjorde det, men jeg vet ikke om jeg satt [redacted] så lenge, jo kanskje det. Men jeg tror de begynte litt for meg.

**Ja okei. For hva var dine oppgaver i dette prosjektet?**

Ehm, det samme da og, ehm, [redacted] [redacted] Ehhm, selv om det er ganske enkelt, men det var fryktelig mye jobb, åå herregud. Det var veldig mye mer jobb enn... enn den filmen her. Og mye enklere, menne.. fordi atte det var på web, [redacted]

**Okei, så den var egentlig enklere å designe, eller å utforme, men det var vanskeligere fordi det var på web?**

Ja, fordi at web er sånn 1980 teknologi [REDACTED]

[REDACTED] Så det tok... eh, det jeg brukte en dag på før, brukte jeg liksom to til tre dager på å lage samme dritten. Så det tok kjempe lang tid. Så, det var de [REDACTED] som jeg liksom lagde, [REDACTED] (sensitiv informasjon om prosjekt).....

**Nei, for dere ble ikke involvert i [REDACTED]**

Nei, nei, nei det, det er det noen andre som har gjort. I sin helhet. Så ja, det er jo det vi har gjort her. Sammen med Deltaker 12, Deltaker 9, Deltaker 7, Deltaker 3, Deltaker 11 og Deltaker 8.

**Det høres riktig ut. Ehm, så i Prosjekt B, hva slags rolle tok du i teamet? Ikke bare hvilke arbeidsoppgaver, men hva ble din rolle?**

.... Ehm.. Altså... Jeg føler liksom at meg og Deltaker 8 delte på rollen mellom å spille idé på hva som skulle lages [REDACTED], og gjøres, vi gjør begge to litt sånn idé, det var meg som bestemte [REDACTED].. Så, hvis man kaller noe for art direction så var vel jeg det, men jeg hadde ikke noe art direction på grafikken, det gjorde Deltaker 8.

**Det var Deltaker 8, [REDACTED]**

Ja, Deltaker 8 ja. Så ja, jeg var alltid med i møter og ja, og [REDACTED] forklarte når det trengtes ikke sant. [REDACTED] Sååå, såå.... Ja, litt mer ledende rolle på en måte. I forbindelse med det jeg gjorde det, ikke nødvendigvis for hele prosjektet, men jeg føler egentlig meg og Deltaker 8 delte litt på det.

**Ja..**

Ja, og det er derfor det fungerte så bra tenker jeg. Ja.

**Er det en rolle du pleier å ta holdt jeg på å si, eller?**

Det kommer helt an på hva det er.

### **Ja. Hvordan var det i forhold til Prosjekt A?**

Ehm litt det samme, men der kom jeg inn litt senere, så da hadde jeg kanskje ikke, eh sånn da blir det bare ikke like stort eierskap til det, mens her i den ....., så hadde jeg fullt eierskap. Selvom jeg ikke har laga alt så har jeg fullt eierskap til, noe skal lages helt i fra begynnelsen av, mens her kommer jeg liksom inn, og kunden skal ha noe greier, ”okei, da skal det være sånn, sånn, sånn.” og kunden sier ”kjempflott” eller ”nei, det var ikke så flott” også blir det det det blir til slutt. Mens på Prosjekt A så var det allerede bestemt at det skulle være en god del ting da, eh.. ting som kanskje er litt vanskelige å [REDACTED]. Ehh.. Og hvis jeg hadde vært helt ifra begynnelsen av så hadde jeg sagt at ”det høres veldig skummelt ut”. Ja, ehm.. Men, det gikk veldig fint til tross, eh, men den rollen da, pf ehm... da hadde jeg nok mer en litt sånn ”ja jeg skal lage det her, og jeg vil gjerne bestemme åssen det ser ut, f [REDACTED] [REDACTED] Ehm, den artdirectoren kommer egentlig fra Reklamebyrå X [REDACTED] [REDACTED]

### **I prosjekt A?**

I Prosjekt A ja. På Prosjekt B var det ingen sånn, da var det bare vi direkte.

### **Åja okei.**

Ehm.. Men det var jeg som likevel [REDACTED], og på en måte bestemte det liksom. Ehm, selv om vi fikk føringer. Ehm, snakket direkte med kunden, men – det var ikke liksom, det var en [REDACTED] [REDACTED] på lineære historier lager vi story board også, tegner litt sånn halvdårlige tegninger nok til at kunden forstår også sier kunde ”ah det blir jo kjempefint”, når vi får farger på det, også, det er veldig veldig kjent måte å jobbe på, veldig lineært, veldig veldig håndgripelig. Og på et eller annet tidspunkt så, så kan du liksom ikke gjøre forandringer, fordi at hvis du gjør forandringer [REDACTED] [REDACTED] så blir det, en måned med jobb rett i søpla. Fordi att det må gjøres ifra bunn av, fordi du fant ut at [REDACTED] [REDACTED] Altså, ehm.. Men på prosjekt A og web så er det litt, jævlig mye mer flytende liksom helt til slutten, kunden skjønner liksom ikke at det er smart å si at nå, nå må vi stoppe. Også har det noe med det med at den prosjektledelsen, Deltaker 11 er kjempe flink, ehm men ho har ikke like mye erfaring på... tele. Så ho vet ikke liksom like godt når vi skal si stopp, på en måte, der hvor vi liksom har streng regi her borte så, var den kanskje litt mer løs der. Jeg tror Deltaker 11

har streng regi på det som ho da er kjent med, som med webside [REDACTED]  
[REDACTED]

**Mhm, hvordan fungerte det sånn arbeids.. eller oppgavefordeling i teamet på Prosjekt A da?**

Ehh.. Det, ja. Altså [REDACTED]  
[REDACTED]. Iallfall ikke sånn ordentlig. Ehh, og det var, jeg kunne ikke sitte og lage [REDACTED] helt alene uten hjelp av Deltaker 8, da hadde veldig mye..., men i prinsippet kunne jeg laget den helt ferdig. Gjøre sånn one-man man, det hadde gått kjempe fint. Eh, mens på [REDACTED], er man kjempe avhengig av alle. Det er sånn, du må [REDACTED] liksom, så jeg var super avhengig av Deltaker 12, i det prosjektet der. Jeg kunne ikke gjort det uten han. [REDACTED]  
[REDACTED] Og det er masse prokking, og det er.... det kan han.

**Det var liksom en, en sirkel holdt jeg på å si, hvor...**

Ja, så så, før man kan løpe, så driver man og halter [REDACTED], frem til man lærer seg å gå i tospann, på en måte. Så det var jævla verdifull læring, så.. og fant jo og ut at han... eh, det som er litt artig på sånn prog... og hverfall [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED] Med manuelt håndarbeid som bare hadde vært en sånn teknisk, ”nå kan du se på den, også kan du se på det også” ... Også sånn, helt krise. Det var liksom sånn derre teknisk forstyrrende at jeg ikke har vært med på noen ting verre i hele mitt liv. Eh. Sånn sett, fordi at man kunne ikke, ja, men nå har vi jo lært masse...  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja ikke sant. Men i.. i teamet i Prosjekt A da, bare for å bli ferdig med akkurat den. Eh, følte du at, for du sa jo at alle er avhengig av, eller at man på en måte er avhengig av de andre i teamet for å kunne gjøre sin egen jobb. Og hvordan - følte du at alle oppfylte sine roller?**

Ja, jeg gjorde det, og og over evne. Og det jeg og fant ut er atte, okei vi sitter jo sammen her og sånn, men det var helt, om ikke livsviktig, men ikke langt unna at vi satt på samme bord, og det var det vi gjorde - vi satt i sånn prosjektrum, og hadde vi ikke gjort det så hadde vi sannsynligvis ennå ikke vært ferdig. Nei, fordi da hadde det blitt sånn ”ouf, jeg må gå opp og spørre og det gidder jeg ikke”....

*(Her bryter lydopptak del 1)*

**For du sa også at prosjektlederen deres i Prosjekt B, på B prosjektet, at hun bare var mest innom for å sjekke liksom at alt var på stell?**

Ja, [REDACTED] ja, ho er jo bare mest opptatt av å passe på at ting gikk bra, og passe på at møtene gikk bra og at vi leverte til vi skulle levere liksom, så ho hadde ikke noe sånn, veldig sånn – noen er ganske sånn kan jo prosjektledere ta litt mer kreativ regi innimellom men det er ikke så mange som gjør det her. Så.

**Men følte du at hun hadde kontroll på prosjektet?**

Eh innimellom så var det litt irriterende fordi at vi ble jo utsatt hele tiden, så på den måten så følte jeg liksom at man på en måte ikke hadde kontroll på prosjektet, men sånn, sånn..

**Men sa dere ifra da eller?**

Ja. Vi sa ifra. Vi sa ifra også fordi det er jævlig irriterende også rulle ned... altså kjøre på motorveien i 120 også pang kjøre rett inn i fjellveggen for så vri litt til høyre og kjøre en skada lada i, i en annen fil i en god stund til før man kom tilbake igjen til, ja, så ja. Så da sa vi ifra. Fordi vi drev jo hele tiden å lurte på hvorfor faen vi aldri ble ferdig. Men altså, vi ble ikke ferdig fordi at vi ble jo satt på alt annet drit, eller ikke drit men.. Men det er for så vidt riktig, så såå.. ehm, ja, men noen ganger så må man jo bare så.

**Mhm. Men hvordan var kommunikasjonen mellom dere og prosjektlederen deres i Prosjekt B? Var det ehm, altså snakket dere med henne mye muntlig og var det veldig direkte, eller sendte dere bare meldinger. Hvordan fungerte liksom det om dere skulle si ifra om ting, sånn som det da?**

Nei, egentlig mest ved tale. Hvertfall så vidt jeg husker da så da.. vi sendte ikke e-post om sånt.

**Nei. Og du, men du synes det er greit å ta det ansikt til ansikt?**

Ja, og hvertfall så lenge det er sånt. Det er jo helt enkle ting liksom. Ja. [REDACTED]

[REDACTED]

**Ja, hvordan var det sammenlignet med Prosjekt A da?**

Eh, sammenlignet så er det jo sånn da at.. som jeg sa i stad.. Altså Deltaker 4 har jo mye mer erfaring [REDACTED] Deltaker 11 har ikke det. Men Deltaker 11 er likevel veldig streng og ordentlig, men det handler bare om det at ho da kanskje ikke har den erfaringen [REDACTED] og det som skal til for å produsere det. Eh, så da er det litt mer det, da styrer man showet litt mer alene, men det går helt fint, så da sier jeg bare ifra til ho hva jeg trenger og ikke trenger og hva som må gjøres og ikke gjøres og ja..

**Ja, så det var mest selvgående da kanskje?**

Mest selvgående, men det er jeg vandt til, så det ehm – er ikke noe problem for meg å ta en ansvar for det, og hvertfall ikke så lenge det er ... Ja, hva skal jeg si for noe, selvom det er teknisk, men de tingene jeg skulle lage er jo likevel ganske enkle. [REDACTED]

[REDACTED] Men, eh, så det var ikke noe problem. Nei. Så. Men det eneste som jeg kanskje kunne tenkt meg å hatt, det var det atte, sånn som når vi har de prosjektene her så, da okei ”da, da skal vi ha ferdig storyboard, da skal vi ha ferdig, vi skal vise figurer, og om kunden sier ”tipp topp, kjempe fin [REDACTED]”, så ”check”, da kan vi ikke gå tilbake igjen og forandre på den, for hvis vi etterpå skal forandre på den så må vi rigge den om også må [REDACTED] [REDACTED] ....., så sånne type ting vi er vandt med å snakke om da, det tenker ikke ho over. Så vi hadde liksom ikke samme kommunikasjonen der da, med kunden. Og det er igjen basert på erfaring, og jeg tok liksom ikke den kommunikasjonen heller fordi liksom at det var ikke like mye behov for det... menne, det er kanskje det eneste som jeg savner, hvis man liksom skal se på alt og vende hver stein liksom.

**Mhm, i Prosjekt A?**

Ja.



Så.

Men det handler jo mest om erfaring, det handler liksom ikke om at Deltaker 11 [REDACTED]  
[REDACTED] Det handler jo egentlig bare mest om det, hun er jævla ryddig og ordentlig så.

**Ja, og hvordan... hva tenker du om den teamdynamikken i de to prosjektene?**

Ja.

**Har du noen formening om hvilket du synes.. eller om noe fungerte bra eller kunne vært bedre i det ene eller det andre? For dere var jo..**

Ja, jeg tenker liksom at det er såpass forskjellig på en eller annen måte men, men det eneste som er kanskje på Prosjekt A er jo at det siden jeg er den eneste som holdt på [REDACTED] så var jeg liksom litt alene, mens på Prosjekt B, vet jo Deltaker 8 veldig godt hva det er jeg holder på med, så selvom ikke han gjør det på samme måte så, så der har man liksom mye større sjanse for, ja, på Prosjekt B er det mye enklere å spille hverandre gode. Mens på Prosjekt A så måtte jeg spille meg selv god, hvis du skjønner ja. [REDACTED]  
[REDACTED] eh, men sånn ellers, hvis man snakker liksom om hvordan det fungerte sånn mellom meg og Deltaker 12 og Deltaker 9 så, og Deltaker 3 [REDACTED] så fungerer det fint liksom, vi er jo folk som kommer overens og tør å si ifra liksom. Så, hvis vi, er over i den generelle dynamikken så vil jeg påstå at den er god liksom.

**Tror du, på en måte bekjentskapet deres, altså hvordan dere var kjent fra før av har noe å si for hvordan teamet fungerer. Eller tenker du på det når..**

Ja. Altså, Deltaker 8 kjenner jeg fra før av, Deltaker 4 kjente jeg jo ingenting godt, ehm og ja, det har faktisk en del og si. Ja, og Deltaker 11 kjente jeg vel egentlig ikke godt [REDACTED]  
[REDACTED] det synes jeg har noen å si. Det har noe å si med tanke på at man ikke helt vet hvor man har hverandre selvom den personen ser hyggelig og grei ut og alt sånn så vet man liksom ikke helt for man har vært med den, en viss tid, og liksom kjent på okei, hvem er han og hvordan er ho og åssen prosjektleder er ho, og å ja "faen hun er skikkelig ordentlig". Men det finner vi ut av for det har gått x antall uker liksom igjen, så liksom neste gang jeg skal være sammen med Deltaker 11 så vet jeg jo hvordan ho er og åssen det funker og... da kan man liksom ta hensyn til det ikke sant, men det jo litt sånn, litt som at vi er en klasse, eller vi er nye elever i en klasse liksom hvor det er sånn "ah litt forsiktig der og.." så ja, mens med de andre så er det bare sånn "æ Deltaker 12 liksom, æ Deltaker 8" Det har liksom ikke noe å si ikke da sant for da vet man jo, man har vært [REDACTED]

██████████ så det er uproblematisk da. Sååå, men jeg folte ikke at det har oppstått noen problemer på grunn av det men, men man... man kanskje ikke man sier like kjapt i fra da, sånn til å begynne med. Ja.

**Kan det, la du merke til at det oppsto noe konflikt, eller liksom noe, noe sånn irritasjonsmomenter på grunn av det?**

Ja, det var jo, kanskje på prosjekt B der hvor ting ble avslutta og satt på pause ██████████  
██████████ også skal man tenke på det også skal man heller si det litt sånn helt til slutt, ikke sant, istedenfor hadde det vært Ansatt 9 ikke sant så hadde det vært sånn, "hei en liten episode" også men ... kan vi bare la det skure og gå litt også ser vi det an til slutt så må vi liksom bare rive av plasteret også si det. Så, det er vel egentlig det som er forskjellen da . Man vil jo, man må jo bli kjent med folk, man må se jo se hva folk har man kan liksom ikke kaste de inn i giljotinen med en gang liksom ██████████

**Og hvordan er det i forhold til å ha jobbet med... med noen av de samme teammedlemme før i, i andre prosjekter. Altså at man ikke bare kjenner hverandre fra før av men at man også har jobbet sammen før – har det noen effekt på liksom hvordan du oppfører deg mot de andre?**

Altså sånn som Deltaker 8 jobber jeg veldig godt med. Ikke sant, ██████████  
██████████ Og god stemning går jo selvfølgelig over i at.. ja, når ting blir hyggelig så blir jo ting mer kreativt forløsende. Enkelt og greit. Eh, men for eksempel på Prosjekt A så har jo jeg jobbet masse med Deltaker 12 og Deltaker 7 og Deltaker 9 og sånne ting og, men det gjorde vi heller mer for... det har vært, og det har noe med det at, ehm, på et eller annet tidspunkt ██████████

██████████  
██████████  
██████████  
██████████  
██████████  
██████████

██████████ Ehm, mens nå begynner teknologien igjen å møtes igjen der hvor de var for 6-7 år siden, som er litt mer modent, ██████████  
██████████ så nå jobber vi litt mer sammen. Men

jeg har ikke jobbet sammen med Deltaker 12 og Deltaker 7 og Deltaker 9 sikkert på kjempe lenge. [REDACTED] Men jeg har et godt forhold til de, så det.. Helt uproblematisk liksom. Men, menne det er jo litt sånn at man kanskje blir litt kjent igjen på en måte, hvis du skjønner hva jeg mener, uten at det er noe mer enn at det tar en halvtime også er alle varme i trøya liksom, så... ja...

**Ehm..... Hvordan synes du at, eller... eh, du sa jo atte du var den eneste som liksom jobbet med dette med, [REDACTED] Prosjekt A, kontra å være to stykker da, i, i Prosjekt B. Synes du det hadde noen effekt på hvordan sluttproduktet ble?**

Det er alltid bedre når man er to eller fler. Nesten udiskutabelt.

**Mhm.**

Egentlig. Litt enkelt svar men det er fordi atte på akkurat sånne type ting så, så er det såpass så mye å gjøre såpass mye å tenke på det er såpass mye å ta hensyn til, at det da er flere som kommer og synes og mener et eller annet om noe er bare pluss i boka. "Jeg mener, Deltaker 6, at det blå der er for blått", "Åja, ja jeg ser det nå og, jeg har sett for lenge på det blå jeg". Nei men ikke sant, eh så, også har man forskjellig smak også kan man liksom drive å briefe litte granne på det, også, menne, det blir.... det blir ja, stort sett alltid mye bedre.

**Tror du resultatet på Prosjekt A ville vært annerledes hvis dere var to?**

Ehm, det ville nok vært noe av det samme, men jeg tror nok det at hvis det hadde vært noen som hadde dyttet meg litt mere så kunne det sikkert vært enda mer, ellers så kunne vi og kanskje ha kommet... [REDACTED] så hadde vi vært to stykker som kunne prøvd å løse det så [REDACTED] man hadde nok vært raskere til mål på en eller annen måte da. tenker jeg. Også kan man løfte hverandre, visuelt sett.

**Mhm, ja, ikke sant. Ehhm, så kommer det et litt vanskelig spørsmål.**

Oj, oj, oj!

**Ehm, hvis du skulle.. Nå tar vi det bare delvis.. Hvis du skulle oppsummere Prosjekt B, ikke bare sluttproduktet, men også hele arbeidsprosessen, ehm – hvordan ville du beskrevet det?**

..... Altså hvis du bare spør sånn [redacted] Eh, i enkle ord, så ville jeg si at den var god, til tross for det derre oppholds opplegget. Men, men.. altså, når vi da jobbet så jobbet vi godt og vi jobbet bra. Ehm, og gøy å gjøre det. Så, det er den oppsummert.

**Ja, og det. Nå har vi jo fått masse svar fra deg allerede, men det fungerte greit sånn med teamdynamikk og teamet i forhold til prosjektlederen også?**

Ja, synes det. Var som sagt bare det ene som var irriterende.

**Ja, så bra. Og hvordan ville du oppsummere Prosjekt A på samme måte?**

Ehmm, ja, litt annerledes. Ehheheh. Og det er rett og slett fordi, det endte godt, det gjorde det, men det var veldig slitsomt og komme dit.

**Mener du at det endte godt med sluttproduktet eller med teamet?**

Ja, altså, altså med teamet var kjempe bra. Men for min egne personlige del så var det jævla slitsomt [redacted]

[redacted]... som man vanligvis ville brukt en dag på. Det var sånn superduper ehm minieffektiv og.. det var helt flatt. Ehm, så jeg synes det var jævlig irriterende. Men det var igjen bare sånn teknisk ting da ikke sant, og fordi man ikke vet, og fordi jeg liker å ha en viss form for kontroll på hva jeg gjør. Og det føler jeg har og sånn til vanlig, men her følte jeg ikke at jeg hadde det. Så, den er litt mer sånn vondt men godt. Heheh. Ja, var det. Men det hadde ikke noe med selve, det hadde ikke noe med teamdynamikken å gjøre, det hadde ikke noe med åssen vi gjorde det, det handler egentlig bare om at vi aldri hadde gjort det før. Ja, og det var såpass mye nytt at da ble det knotet liksom.

**Ja, men synes du at teamet allikevel fungerte greit selvom mange gjorde ting de ikke hadde peiling på liksom?**

Ja, det synes jeg absolutt. Så, vil jeg gjøre det igjen? – ja! Ja, jeg endte opp med å synes at når alt, når støvet har lagt seg så, så ”ja det ble bra”. Så, mhm.

**Er det noe du ville gjort annerledes hvis du kunne gjort begge prosjektene igjen.. Eller er det noe du har tatt lærdom av til neste gang for eksempel.**

Ja, jeg har tatt masse lærdom av... [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Og den erfaringen der.. er veldig verdifull. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Prosjekt B, jeg vet ikke om.. lærdom, lærdom. Men det er liksom litt sånn som, sikker en del sånne tekniske ting men sånn ehm, ehm jeg vet ikke den er litt mer sånn som vi pleier å gjøre det. Og sånn funker bra, og er liksom sånn som vi løser prosjektet, så det var liksom ikke veldig mye nytt, det bare var god gammel moro som vi gjør en gang til.

**Skjønner. Er det noe mer du har lyst til å legge til? Noe du har tenkt på eller noe du... synes vi burde vite?**

Hhaahha. "Hva vil du vite", haha neida. Heheheh. Nei, [REDACTED] Ehm, jo nei altså det, det jeg er iallfall mest fornøyd med er at begge de to kundene, som er såpass forskjellige hvor man har laget to såpass forskjellige produkter, har blitt superfornøyde. Og det er egentlig det som er viktigst. Og de har fått det de har bedt om og de har fått det de har betalt for, ehm, forhåpentligvis litt mer og er kjempe glade og fornøyde så de kan komme tilbake igjen så vi kan lage enda mere ting og tang sammen. Det er det som er så gøy. Og, ja. At man kan leve av det man egentlig har lyst til å holde på med på fritiden, det er jo veldig hyggelig og gøy. Så må man bare passe på at de er glade for det i andre enden. Det er det vi .... er selv ganske glad for det.

**Supert....**

## Vedlegg IX: Transkribert intervju deltaker 7, del 1

### **Transkribert intervju, deltaker 7**

Utvikler ved prosjekt A

#### **Kan du fortelle kort om utdanning, erfaring og hvor lenge du har jobbet her?**

[Redacted]

#### **Hva var arbeidsoppgavene dine i prosjekt A?**

Nei, som utvikler blir det å lage løsninger og finne ut av hvordan man skal løse den oppgaven som man har fått; å lage denne nettsiden. Så mine oppgaver der... Vi var jo flere utviklere, så det var jo litt sånn delt, da fikk man jo litt sånn forskjellige arbeidsområder, og jeg var ikke med helt på slutten. Så jeg var med fra starten til sånn midt på, så måtte jeg da begynne på det andre prosjektet?

#### **Å ja, på prosjekt C?**

Ja.

#### **Så det overlappet nesten?**

Ja. De skulle ikke det, men så ble det sånn, så da måtte jeg da av. [Redacted]

#### **Og hva var det som avgjorde at du skulle flyttes over på prosjekt C?**

Nei, det blir jo litt den interne allokeringsskabelen. Ja. [Redacted].

#### **Var det prosjektlederen på prosjekt A eller C som bestemte dette?**

Nei, jeg vet ikke hvem av dem som på en måte vinner diskusjonen, hehe, men så går det litt på hvem som har ledig kapasitet og hvem som... [Redacted]

#### **Hva syntes du om det, da?**

Nei, det er egentlig helt greit, det. Noen ganger så er det kjedelig å ikke fullføre prosjektet man har begynt på, men nå var det jo for så vidt, jeg fikk gjort nok på det prosjektet allikevel. Så det, ja. Det var greit.

**Men i prosjekt A, hva slags rolle tok du der?**

Hva tenker du på som rolle, da? Jeg var nok ikke noe leder, på en måte, nei. Men så var det jo sånn at vi satt fire stykker sammen og jobbet; [REDACTED] og da var det jo liksom samarbeid med den andre utvikleren, da. At vi hadde funnet ut av hvilken vei vi går for å løse det vi skal, og det gjør man jo sammen. Og diskuterer litt mulige løsninger, velger litt, tester litt, finner ut av at dét var en god idé, og dét fungerte kanskje ikke så bra etter at vi har prøvd det likevel. Så det er litt samarbeid, mellom flere utviklere.

**Og er det sånn at når dere sitter og samarbeider om samme oppgaver, er det sånn at alle blir hørt, eller har dere diskusjoner?**

Ja, alle blir absolutt hørt, og da satt vi også på et eget rom. Nå sitter vi jo spredt i lokalet nå som vi har nye lokaler. Da satt vi jo på et eget prosjektrum. Og da er det jo rom for at alle kan komme med sine innspill, og så diskuterer man litt i plenum. Sånn hvis noen har tenkt ut at noe kanskje ikke fungerer sånn som vi hadde tenkt likevel så vi må gjøre om noe, så er det jo naturlig at man kanskje diskuterer med den andre utvikleren [REDACTED]. Og [REDACTED] så var det jo mye sånn å prøve og feile litt, og så se hva som kan fungere og ikke fungere. Og da blir det jo en del diskusjoner om hvilken vei vi skal gå. Og innledningsvis så var vi jo ikke helt sikre på hvordan vi skulle heller løse oppgaven, og da er det jo mye diskusjoner rundt hvordan vi skal visualisere prosjektet og løse oppgaven [REDACTED]. Der hadde vi mange runder med frem og tilbake med forskjellige måter å gjøre det på. Og det var jo i fellesskap, [REDACTED] hvordan løser man det visuelt fra designerens synspunkt, og teknisk.

**Følte du at alle de andre i teamet oppfylte sine roller?**

Ja. Jeg syntes jo det.

**Var det noen som gikk utenfor sine egne oppgaver–**

Nei, det blir jo altså... Nei, det synes jeg ikke. I og med at om man er designer, så har man jo design-oppgavene sine å forholde seg til, men så er det jo fortsatt en diskusjon rundt designet. Da tar man jo imot innspill fra oss utviklere, som ser at noe man har designet kanskje ikke har blitt tenkt på at skal fungere på mobil. Og det blir jo diskusjoner rundt det. Men det er ikke sånn at noen... Det er allikevel designeren som legger føringen for det, på samme måte som vi utviklere på en måte styrer vår skute. Men vi tar jo også imot selvfølgelig innspillene som kommer, men så er det jo ikke alle innspill som kan gjennomføres. Man ser ikke helt alle sidene av en sak kanskje, når man foreslår, men sånn er det jo nødvendigvis når man ikke kjenner til fagfeltet.

**Så når du jobber i team, sånn som i prosjekt A, hvordan foretrekker du at arbeidsoppgavene blir fordelt?**

I det prosjektet så prøvde vi jo å gjøre litt sånn scrum-aktig, sånn at vi definerte oppgaver med lapper, basert på litt sånn brukerhistorier. Og da fordeler man jo sånn "Ja, nå jobber jeg med dét", og så får man sånne lapper så man vet hva man skal jobbe med. Da fordeler man litt sånn oppgaver, prøver å bryte det ned i så små oppgaver som mulig, sånn at det er lettere å håndtere hver enkelt. Vi begynte vel litt sånn – vi sluttet ikke sånn.

**Nei? Hvordan avsluttet dere da?**

Nei, da avsluttet vi litt mer sånn kaos. Hehe. Ja, prøver å begynne riktig, men så blir prosjektet... Ja, det sklir litt ut, da. Så etter hvert sitter oppgavene litt mer i hodet enn det kommer ned på lapper. Og så har vi også et system som gjør at vi kan følge med på oppgaver vi har gjort, sånn issue tracking-system, hvor vi legger inn alt av feil og ønsker og ting som må gjøres og ryddes. Så man kan følge med der på de oppgavene som er relevante. Det er mest for oss utviklere, men kan brukes av andre også.

**Men følte du at dere brukte for mye tid på noe i løpet av tiden? I løpet av hele prosessen? Eller var dere strukturert gjennom hele perioden?**

Nei, altså, man brukte jo mye tid på å prøve å finne ut av hvilken vei man skulle gå. Det var en prosess som tok en stund. Hvor man tester, og så må man jo høre med kunde, og så må man jo sjekke med det andre byrået som hadde kunden, sånn:

"Synes dere dette er veien å gå?"

"Nei, dette er ikke sånn vi ønsker oss, vi ønsker oss noe helt annet"

"Okei". Og så går man tilbake og prøver å tenke ut noe nytt, så kaste den første ideen. Så det er en prosess som tar litt tid. Men om vi brukte for mye tid på det er jeg usikker på, for det er jo sånn de prosjektene er. Man ender opp med å gå frem og tilbake før man ender opp med hvilken retning man skal gå i. [REDACTED]

**For det er reklamebyrå X som hadde kunden?**

Ja. Ikke sant. [REDACTED]



[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Hvordan tenker du om prosjektlederen i prosjekt A? Hadde dere mye kommunikasjon med henne?**

Tenker du på hos oss eller hos reklamebyrå X? For man har jo hver sin prosjektleder.

**Nei, nå tenker jeg på her i Apt.**

Ja, [produsenten], det var første prosjektet som jeg jobbet med henne på [REDACTED]  
[REDACTED]. Og hun gjorde en kjempejobb. Men hun satt ikke sammen med oss, for hun håndterte noen andre prosjekter samtidig. Så hun var litt mer innom. Så hvis vi har sånne daglige gjennomganger av hvordan man ligger an, så er hun tilstede. Og så er hun innom i løpet av dagen, for det er jo innimellom at man lurer på noe og sånt. Men hun satt jo ikke sammen med oss.

**Så hun var ikke så tett på teamet som–**

Nei, men hun sjonglerer flere prosjekter samtidig også, så det blir litt forstyrrende hvis hun skal sitte sammen med oss og jobbe på ett prosjekt, og plutselig diskutere andre ting på telefonen og andre kommer inn og spør henne om noe. Da er det bedre at heller hun kommer inn når hun har behov.

**Så synes du det fungerte?**

Ja, ja. Det fungerte fint.

**Følte du at [prosjektleder] hadde kontroll på prosjektet?**

Ja. Jeg synes det. Det var jo et prosjekt som ikke hun nødvendigvis hadde vært borti før, heller. [REDACTED]

[REDACTED] Så er det jo litt sånn ukjent, å vite hvor mye tid man skal allokere, hvor lang tid tar det å gjøre noe, hvordan skal du da klare å sette en fremdrift hvis du ikke egentlig helt vet hvordan du skal løse det. Men jeg synes det har gått fint.

**Opplevde dere noe diskusjoner rundt akkurat det? Hvordan hennes kontroll var i fo–**

Nei. Nei. Jeg synes ikke vi hadde det. [REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Hvis man da har lovet at noe skal være klart, så er det jo ikke alltid det at alt er klart allikevel, da.

**Men du sa innledningsvis at dere begynte med ganske god kontroll på hvilke oppgaver som skulle gjøres–**

Altså, man prøvde jo da, basert litt på hva man tror man skal lage. Og så presenterer man kanskje også, og så får man tilbakemelding på at det er ikke det reklamebyrå X ser etter, og så må man bytte om. Og så omrokkerer det litt om på hvilke oppgaver man tror man har, og etter hvert så er det ikke alltid at man ser omfanget av hva man heller går for. Da blir det mer at veien blir til når man går, enn at man har planlagt på forhånd.

**Merket du noen endring i kommunikasjonen eller stemningen i teamet mens det ble–**

Nei, det var nok litt nedslående når man presenterte, fordi reklamebyrå X også fikk tilbakemelding om at "Nei, det var ikke helt sånn, vi vil ha det litt freshere". Da blir man litt sånn... argh, oppgitt. Men vi hadde jo møter med dem også som var fine, hvor vi fikk presentert og de var kjempefornøyde. Da snur det andre veien.

**Så merket du noe til at teamet oppførte seg annerledes når dere fikk negative tilbakemeldinger kontra positive?**

Nei, men man blir kanskje litt irritert da. Irritert på *dem*.

**På teamet?**

Nei, på reklamebyrå X. Ikke så irritert på hverandre, man blir irritert på dem, for at de ikke klarer å være tydelige på hva de ønsker. "Hvorfor kunne dere ikke sagt at det var sånn dere ville ha det? Så kunne vi prøvd det den første gangen", ikke sant. Så det er det man blir irritert på, men ikke på hverandre. Man blir irritert på at prosessen drar ut, fordi man har fått lite informasjon, eller svak brief.

**Hvordan opplevde du å bli tatt ut av teamet midt i prosjektet?**

Eh... nei, det er helt greit. Det er sånn det er. Noen ganger så må man bare jobbe på noe annet, for da er det plutselig et annet prosjekt som haster. Og så er det litt sånn at prosjektledere har sammensetninger som man jobber fint med, som ønsker å jobbe i grupper. [REDACTED]

[REDACTED] Og da blir det litt sånn den interne allokeringen som gjør at noen får viljen sin.

**Tror du det har noe å si for prosjektresultatet om man har jobbet sammen før eller ikke?**

Eeh... Nja, jo, det tror jeg absolutt. For da kjenner man jo litt til hvordan man jobber sammen, vet litt hvilket ansvar man tar i jobben og sånn. Noen som man ikke jobber så mye sammen med, kan man jo være usikker på kanskje hva... hva de gjør på egenhånd dersom de ikke får nødvendigvis klare beskjeder. Noen er jo mer

selvdrevne enn andre, og sånt. Så det har jo litt å si for prosjektgjennomføringen, hvor mye initiativ man tar på egenhånd.

**Liker du å vite hva de andre driver med?**

Nei, men man kjenner jo på en måte til... De andre vet hvordan man jobber. Alle har jo sine greier. Så det er noen man jobber bedre med enn andre. Sånn er det.

**Det er vel ganske naturlig.**

Ja.

**Så hvis du skal oppsummere prosjekt A kort, ikke bare sluttproduktet – som du ikke fikk være med å levere – men prosessen du var med på, hvordan ville du beskrevet den?**

Det var et morsomt prosjekt å jobbe på, [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED] Men så er det alltid litt utfordrende med det byrået, det kan i blant være litt utfordrende prosjekter.

**Tror du det hadde vært smoothere hvis dere hadde hatt kunde A som direkte kunde, og ikke gått gjennom reklamebyrå X?**

Vanskelig å si. På noen prosjekter så er det nok sånn at det blir et ledd til som blir forstyrrende. Men de er nå en gang kunde hos reklamebyrå X, så da må det være sånn.

[REDACTED]  
[REDACTED] Og for utvikleren som tok over, det er kanskje mer frustrerende – jeg vet ikke om dere skal snakke med ham også – men å tenke for han sin del er det kanskje mer frustrerende å komme inn i et prosjekt som har pågått en stund, enn å være den som forlater et prosjekt underveis. For da må du liksom sette deg inn i tankesettet til den som jobbet på det før, og alle har jo sine måter å gjøre ting på. Selv om man driver med utvikling er det ikke sånn at det er en mal man følger, at *sånn* skal det være. Alle gjør ting på sin egen måte innenfor litt like retningslinjer, men allikevel med en personlig vri. Så det er klart at for ham er det mye mer frustrerende å komme inn, tror jeg, i prosjektet, enn det er å forlate prosjektet halvveis.

**Tror du det hadde noe å si for sluttresultatet?**

Ehh... Nei, jeg tror ikke det. For [REDACTED] som tok over er jo flink og dedikert, men det spørs jo på hvem som kommer inn. Hvis feil person blir satt inn, så kan kanskje det ha noe å si for resultatet. Kanskje en som blir irritert og sur over hvordan ting er løst, i stedet for å jobbe med løsningen så blir man frustrert over hvordan eventuelt ikke ting er som de liker.

**Men du tror at i A-prosjektet så ville det hatt samme resultat med både deg og [REDACTED]?**

Eh, det kan godt tenkes at hvis noen andre hadde kommet inn, så hadde det kanskje gått annerledes. Men [REDACTED] er flink og dyktig, og gjør sikkert ikke ting på samme måte som jeg gjør, vet jeg, men han jobber hardt, han. Så da løste nok det seg fint uansett.

## Vedlegg X: Transkribert intervju deltaker 7, del 2

### **Transkribert intervju – deltaker 7, del 2**

#### Utvikler på prosjekt C

#### **Hva var dine oppgaver på prosjekt C?**

Nei, det var å være utvikler, da. [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

#### **Hvor mange var dere på det teamet?**

Da var vi to utviklere der også, og designer. Ja, tre pluss prosjektleder, da. Så fire.

#### **Og hva tenker du om å jobbe i en sånn størrelse, kontra A-teamet som var litt større?**

Nei, det er jo som regel litt mer vanlig.

#### **Det lille teamet?**

Ja, det er selvfølgelig litt avhengig av prosjektet, men det er jo oftere at man er den konsentrasjonen i prosjektet, med en designer og to utviklere, enn veldig mange flere. Men det er jo for så vidt feil det og, for vi hadde noen motion-folk på film. Så de var også med.

#### **Men de var ikke med hele perioden, eller?**

Joda, men de sitter jo i en annen etasje, så det føles... hehe, som om de ikke er helt med. Men joda, de er med i hele prosjektet, helt frem til slutten der, for da er det litt sånn klipping og film som skulle lages. Så for så vidt så er de... De var vel to stykker på det, pluss en på lyd også.

#### **Hva slags rolle tok du i det prosjektet da?**

Eh... nei... Det blir vel, heh... Samme rolle som i prosjekt A, da, hehe (se transkribering del 1). Siden jeg da var sånn front-end-utvikler der, så skal man jo lage en løsning som alle brukerne ser – jeg var litt det i prosjekt A også, men ikke så mye – men da blir det jo å samarbeide med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut der også litt hva vi skal lage, for der var det heller ikke så klart. [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Da var det noen innledende møter først, med to andre utviklere og teamet i [reklamebyrå Y], hvor man satt og droppet frem noen ideer, [REDACTED]  
[REDACTED]

[redacted] så jobbet de andre litt videre med prosjekt C og presenterte for kunde. Så kom de tilbake med ideen man skal gå for, og så ble det ikke den allikevel, og når vi som skulle gjøre det satte oss ned og tenkte "Dette var ikke noe lur idé allikevel", så måtte vi ha en ny runde på det, og så... Så da var det jo innledningsvis egentlig litt mer sånn idéarbeid, og hvordan man kan løse... og ikke så mye utvikling, men med utvikling i bakhodet, da. Hvordan man kan på en måte løse det kreativt som en idé, men med tanke på også hvordan det kan løses teknisk innenfor tidsrammen som ble kortere og kortere, fordi tiden vi skulle lansere på var jo satt.

**Og hvor lang tid varte prosjektet, omtrent?**

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Det kan vi sjekke opp. Var det sånn at du hoppet litt frem og tilbake mellom prosjekt A og C?**

Nei, da var jeg på en måte... Da flyttet jeg ut av det prosjekttrommet [til prosjekt A, red.anm.], og begynte. [redacted]

**Men jobbet du kun med C-prosjektet da?**

Jeg tror det. Ja. Jeg har sikkert vært på noen småmøter, på noe annet, men ikke sånn at jeg har jobbet på noe prosjekt.

**Hvordan synes du det er å jobbe på den måten? At du kun har ett prosjekt å konsentrere deg om?**

For resultatet sin del, så er jo det praktisk, for da er man jo litt sånn i tankesettet til det prosjektet hele tiden. Hvis du skal drive å hoppe mellom masse prosjekter, så er det litt mer utfordrende, for da må du huske på "Hva var det jeg holdt på med på *dette* prosjektet?", og ta opp tråden. Og så skal du plutselig jobbe på noe annet og ta opp tråden der. Det er bedre å være i samme tankesettet hele tiden – selv om du går fra jobb og kommer tilbake, så har du på en måte i minne hva du gjorde dagen før. Så hvis du da plutselig skal gjøre noe annet, det du jobbet på for en uke siden, det er litt mer sånn... ja. Det er bedre å jobbe dedikert på et prosjekt.

**Men hvordan fordelte dere oppgavene på det C-prosjektet, da?**

[redacted]  
[redacted] Men vi jobber jo litt sammen, men da går det jo på at vi definerer litt hva han skal gjøre, og hva jeg skal gjøre. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Og når dere jobber sånn at dere deler på oppgavene, som dere har gjort, er det en som er mer pådriver?**

Nei, der vet vi veldig... Der har man jobbet sammen på flere prosjekter, da. [redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Følte du at teamet dere jobbet i, hvor dere var to utviklere og en designer, og et par motion-fyrer, følte du at alle fylte sine roller og gjorde sine oppgaver der?**

Eh, ja, da. Det som er frustrerende i sånne prosjekt er at motion er en sånn avdeling som er sånn *veldig* presset på tid og på allokering, så det er vanskelig å få allokert tid fra dem. Nå følger ikke jeg så veldig med på dét, men det tror jeg nok [deltaker 2] følte på, at hun har sagt at hun ønsker å få tid til å løse jobben som hun visste kom, men hun vet ikke helt når og hvordan. Og da på en måte er det andre ting som kommer inn og får... så de er litt mer sånn at deres tid er kostbar, så det er liksom vanskeligere å få den tiden, da. [redacted]

[redacted] Så for min del påvirker det ikke så mye, for jeg kan gå her og jobbe med noen andre tullefilmer inntil jeg får det ferdige resultatet, eller noe sånn halvveis underveis. Men det er klart, noen ting måtte vi også diskutere med dem, det var liksom frem og tilbake der også med ting vi skulle løse, det som gikk på video, da. Så da er det selvfølgelig fint at de har kapasitet til å kunne være med å diskutere, og det er ikke alltid.

**Men tenker du at dere brukte litt mye tid på å vente på dem?**

Nei, det var ikke sånn at vi ble sittende å vente, men da ble du sittende å kanskje jobbet med noe annet, da, eller noe film fra et annet prosjekt, for å ha noe å jobbe med – og ikke nødvendigvis noe som hadde noe med prosjektet å gjøre. Så det var ikke noe sånt at det var noe sånn demper som sådan på progresjonen, men det er jo noen ting som kan være greit å avklare tidligere, kanskje. [redacted]  
[redacted]. Men det er nok mer frustrerende for [deltaker 2], som prosjektleder, å se at hun ikke får den tiden hun ønsker.

**Hvordan var kommunikasjonen innad i teamet, da? Hvor ofte kommuniserte dere?**

Nei, nå sitter vi jo rett overfor hverandre, så der og sitter man jo bare og tar det over pulten, egentlig, underveis. Vi hadde ikke noe særlig møter, egentlig. Vi hadde jo noen med teamet i [reklamebyrå Y], hvor vi på en måte viste frem hva man har gjort, og så diskuterer man at det kanskje ikke var så... der heller var det nødvendigvis ikke det man hadde tenkt seg, og så må man gjøre litt om; [redacted]  
[redacted]... mye tas over pulten.

**Hadde dere mange diskusjoner underveis?**

Altså, diskusjoner i sånne prosjekter går gjerne litt på sånn [redacted]  
[redacted] Hvordan skal man løse [redacted]  
[redacted]  
[redacted] Altså, den diskusjonen der, den hadde vi noen ganger, som ender med at man må endre på ting. Og da endte det med at man måtte endre på ting fra motion, for da endret det de skulle levere seg.

**Skjønner. Var det sånn at alle ble hørt underveis?**

Ja, da. Ja, det vil jeg si. Jeg tror ikke det var noen som følte at de ikke fikk frem meningen sin. Men man har jo forskjellige ønsker, da. Det er ikke sikkert at alle har fått akkurat det de ville ha, kanskje, men det blir jo litt på hva som lar seg løse teknologisk, innenfor tidsrammen, også.

**Så hvordan var forholdet deres til prosjektlederen i C-prosjektet?**

Nei, det var bra. Ja. Når man har jobbet sammen på sånne prosjekter mange ganger, så vet man jo liksom... [redacted]  
[redacted] [Deltaker 2] vet akkurat hva vi egentlig gjør, så man blir litt selvdreven i sånne prosjekt også.

**Hvordan synes du det var å bli tatt av A-prosjektet, som var noe helt nytt, for å gå inn i C-prosjektet? Du sa i sted at du synes det er morsomt å jobbe med–**

Ja, da. Men det var goyt å jobbe på C-prosjektet også. Ja, da. Så det gjorde ikke noe, det.

**Hvor ofte kommuniserte dere med prosjektlederen deres i prosjekt C?**



Nei, det er vanskelig å si. Hun sitter jo rett overfor, altså jeg sitter *her*, så sitter [deltaker 8] og så sitter hun bak [deltaker 8], så det var litt mer sånn "[Deltaker 2]?" Og så kommuniserte man. Ja, så det var ikke noe faste tider eller noe.

**Nei, så dere tar det som det dukker opp?**

Ja, det er når man tenker en tanke, om at "dette har vi ikke avklart".

"[Deltaker 2], hva skal vi gjøre med det?"

"Å ja, da må man gjøre *sånn*"

Og så setter man seg ned i to minutter og diskuterer, eller et eller annet.

**Tror du det har hatt noe å si for den flyten dere hadde, hvis hun hadde sittet i en annen etasje for eksempel, enn her?**

Ja. Det har det. For da må du jo flytte deg, da, for å snakke. Så da ender det med at man ikke gjør det. Da blir man heller sittende. Eller sender en e-post, og da blir det uklart, så det er lettere å kunne ta det bare sånn på sparket.

Ja. [redacted]

**[redacted] følte du at hun hadde kontroll?**

Ja, da, absolutt. Men i det prosjektet nå, så var det nytt team hos kunden, for de bytter ut markedssjef og sånt hvert andre eller tredje år, det er noe de gjør. [redacted]

[redacted] Og ville vi jo gjerne at det skulle bli bra, og så lager vi noe og tester det, men så var det egentlig ikke som vi trodde det ville bli. Og det er litt frustrerende, men så er det også sånn det er. Det er en del av de prosjektene.

**Men da gikk det mest på kundekontakten?**

Nei, det var ikke så mye kundekontakten, det var mer sånn internt. Det var egentlig før vi presenterte.. eller, det var vel ting vi jobbet med som vi ikke nødvendigvis presentert til kunden, da.

**Men til [reklamebyrå Y]?**

Ja, til [reklamebyrå Y].

**For C-kunden er egentlig deres kunde? De har kunden, mens dere lager de tekniske løsningene?**

Ja.

Nå som du har vært gjennom dette prosjektet, [redacted] er det noe du har lært, eller vil ta med deg?

Nei... Nei, det blir bare... Nå må det jo sies at vi nå ikke nødvendigvis fikk så gode tall på denne løsningen, men det var kanskje mer mediebyrået... Eller, det er litt sånn andre faktorer. Vi fikk ikke så mange *inn* på løsningen, så det er kanskje noe man bør tenke på; hvordan vi skal prøve å få folk til å bruke løsningen, at man tenker litt på det da. Litt mer på det neste gang.

**Er du fornøyd med sluttresultatet?**

Ehh... Ja, altså, jeg har ikke noe sånt kjempeforhold til de resultatene. Men kunde C hadde jo en ambisjon om å alltid overgå forrige kampanje. Og deet gjorde de ikke, ikke på langt nær. Det lå ganske så godt unna, så det er klart det er jo kjedelig. Vi har hatt en historie med at vi stort sett alltid har klart å overgå den forrige. Så da får man jo prøve å gjøre det til neste gang, så vi er tilbake igjen på de gamle tallene, og finne ut av hvordan. Men det vet vi jo ikke hvordan. Jeg vet jo ikke hva slags kampanje det skal være neste gang [REDACTED]

**Er det noe du selv vil legge til?**

Nei, det er ikke det, altså.

## Vedlegg XI: Transkribert intervju deltaker 8

**Transkribert intervju, deltaker 8**

Motion designer i prosjekt B

[REDACTED]

**Hva er stillingen din i Apt?**

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja, hva legger du i det da, holdt jeg på å si? Med tanke på at det er litt vagt?**

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Så det er liksom vanskelig å sette en tittel, for man gjør liksom så mange forskjellige ting, og så bytter man på litt, og så et annet år så gjør man kanskje noe annet, og... Det med titler er litt sånn vanskelig.

**Ja, det skjønner jeg. Vi skal jo gå litt mer inn på dine arbeidsoppgaver, så da kan du jo utdype litt mer da.** [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Og prosjektet vi skal snakke om nå, det er prosjekt B.**

Ja.

**Vil du fortelle oss litt om arbeidsoppgavene dine på prosjektet?**

Ja, jeg jobbet hovedsakelig som designer, og animator da. Men sammen med [deltaker 6] her, [REDACTED] så det vi endte opp med det til slutt var jo 3D-karakterer, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Så jeg tok mye kundekontakt-delen og design-delen, litt sånn referanser og style-frames og å sette en look, og typografi og sånn, sammen med [deltaker 6] [REDACTED]. Så det var en ganske bra miks, sånn sett. Svarte jeg på spørsmålet ditt, eller?

**Ja, ja, absolutt! Så dere to jobbet egentlig litt sånn som et team i teamet, holdt jeg på å si?**

Ja, dette var en direkte-kunde, så vi hadde jo kundekontakten også, så på en måte så var både jeg og [deltaker 6] AD-team samtidig som vi lagde det som skulle lages. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Og for min del er det det jeg liker best, å kunne ha kontroll på kunden og jobbe med folka som skal ha filmen, uten å måtte jobbe gjennom et team. Så jeg liker det aller best, men det er ikke dermed sagt at jeg ikke liker å jobbe med team, men... Jeg liker liksom å være tett på kunden da, for jeg ser på det som noe interessant – og ikke bare å sitte og lage ting.

**Så det var den rollen du tok i dette prosjektet her?**

Ja. Jeg pleier som regel å gjøre det, på de direkte kundene vi har, så gjør jeg som regel det. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Hvor mange var dere egentlig på det prosjektet her?**

Det var [deltaker 6] som lagde ting, og så var det en produsent, og det var vel... Det var vel [ansatt 4] som var produsent, jeg vet ikke om dere har snakket med henne? Kanskje ikke?

[REDACTED]  
[REDACTED]  
  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Var det ikke [deltaker 4]?**

Ehh, tror begge to var innom det, jeg. Både [deltaker 4] og [ansatt 4] var litt sånn begge to.

**Å, ja. Så greit.**

Det er mulig [deltaker 4] var med mest, altså, men det var ikke... det var vel bare oss tre, pluss en tekstforfatter. Så det var [ansatt 5] vel, i [reklamebyrå Y], tekstforfatter i [reklamebyrå Y]. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**Ja.**

Så det er en litt sånn rar greie, men for oss... vi har jo ikke tekstforfattere her, og vi trenger litt hjelp, da.

**Ja, så greit, da.**

Jeg tror det bare var oss fire, hvis jeg ikke husker feil. Og så lyddesigner, [REDACTED] her, som var en viktig å ha, så vi var fem, da. Lite team, da, sånn sett.

**Ja. Har du jobbet mye med de som du jobbet med på team med før?**

Ja. Både [deltaker 6] og [deltaker 1] har jeg jobbet mye med før. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Tror du det har noe å si for resultatet? Om man kjenner hverandre fra før av?**

Ja, i hvert fall i forhold til smak, så man kjenner... vet hva folk er gode på. Det tror jeg er viktig, ja, men jeg tror det kan være bra for et prosjekt og at man ikke kjenner hverandre godt noen ganger. Det er litt sånn, det blir en litt sånn annen energi, hvis du ikke kjenner folk. Men jeg tror det var en fordel her, ettersom det var tidspress og... var ikke verdens beste tid på prosjektet, og da er det greit å liksom vite hvor man har hverandre.

**Mm. Du har jo vært litt inne på det, men føler du at alle tok sin rolle, eller oppfylte sin rolle i dette prosjektet?**

Helt klart. Jeg synes jo det prosjektet her er ganske godt eksempel på det, det er ikke alltid det går så bra. Så det funka kjempebra. Det eneste som var litt dumt med det prosjektet her var – det er mulig du skal fram til det seinere også – det var at tidsplanen, vi har en ganske lang kalendertid, men det ble splittet opp ganske mye husker jeg. Så... det som skjer da er at man ikke får den fokusen hele tiden, så du er inn og ut av prosjektet hele tiden over lang tid, så det tok kanskje litt lenger tid enn det hadde burde gjort, da.

**Dere jobbet også på andre prosjekter underveis?**

Ja, av og på, på andre ting. Og dét er ikke alltid så bra, men det er litt sånn den bransjen funker og, i blant må man bare ta opp et annet prosjekt for å få noe annet ferdig, men det får deg ut av sonen også, liksom, må liksom begynne litt på nytt når man hopper inn i prosjektet en uke etterpå.

**Hva var grunnen til at det ble så mye ut og inn, da?**

Det er nok fordi det kom inn noen prosjekter med en frist, som måtte gjøres, og da måtte noen gjøre den jobben, og da ble det oss, da.

**Ja, okei. Skjønner.**

Det er litt sånn, det er litt av aberet med å jobbe med korte formater sånn som vi gjør. Det hender jo du blir avbrutt, liksom, og da tar jo faktisk ting litt lenger tid, fordi du må sette deg inn i prosjektet igjen. Det er så enkelt som at du må åpne prosjektet, du må huske "Hvor var det jeg holdt på sist? Hvilken... Hvor var *den* fila?" Og det tar faktisk tid, sånne ting.

**Absolutt. Hvordan foretrekker du at arbeidsoppgavene blir fordelt, da?**

Ehh, gjerne etter det folk er interessert i da, men... [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Men jeg er jo veldig fan av at selv om man har en spesialitet man

gjør bra, så er det kult å kunne jobbe idé sammen, og gjerne også med prosjektleder og produsenter. Jeg er veldig fan av å kunne ta med alle leddene i idé-prosessen på et eller annet tidspunkt. Det trenger ikke være lenge, det kan være en halvtime hvor man bare sitter ned og jobber med idé, men ta med *alle* sammen, fordi folk har forskjellig bakgrunner, og i en idéprosess kan det være veldig nyttig å ha andre folk som tenker idé enn *bare* de som er vant til å gjøre det hver dag. For du får ofte med et litt annet perspektiv hvis du tar med resten av folka også. Ja, og så eierskap til prosjektet. Hvis prosjektlederen eller produsenten også føler at de har kunnet bidratt kreativt til jobben, de også, så... Mm.

**Men følte du her at alle stemmer ble hørt?**

Ja, helt klart. [REDACTED]

[REDACTED] Og det er sånn man bare må, man må liksom slutte å henge seg så veldig opp i de rollene, synes jeg. Det er greit nok at en designer har lettere for å lage en illustrasjon enn en prosjektleder ofte, men det er ikke dermed sagt at man ikke kan jobbe idé før det, da, og komme opp med nye ting.

**Du har jo allerede nevnt at dere gikk ut og inn av prosjektet, men var det noen deler av prosjektet som dere brukte lenger tid på enn andre? Var det noe som tok litt lang tid?**

Karakteranimasjonen i 3D tar lang tid, da, så det er mye tid å designe karakteren. Så det er litt sånn, kanskje hovedfokusen der, få kunden til å godkjenne karakteren før man begynner å jobbe med animasjon.

**Men synes du det tok for lang tid, eller var det forventa?**

Nei, veldig forventa. Jeg trur faktisk at det gikk kjappere enn det pleier og, jeg. Så igjen så handler det om at jeg føler vi hadde direkte kontakt med kunden hele tiden, og det mener jeg er viktigheten da, av at de som sitter og skal lage ting også snakker med kunden, fordi da kan man forventningsstyre kunden *sammen* med et team eventuelt. Nå var det ikke noe team her, vi var teamet sjøl, men hvis man jobber med team så kan man være med å forventningsstyre, sånn at kunden veit hva de får, og



lettere kunne få godkjent ting, da. Så det funka veldig bra, og det tror jeg var fordi vi hadde den kontakten direkte med kunden, uten et mellomledd.

**For det gikk ikke gjennom prosjektlederen deres?**

Jo, noen ting gjør jo det, men hvis vi har kundemøter så snakker vi direkte med kunden, da sitter du i samme rom. Og da blir det jo en samtale, og man blir kjent med hverandre og... det er jo veldig viktig i en sånn prosess, at man personlig blir kjent også, sånn at kunden stoler på oss personlig og går god for at vi er ordentlige folk. Det er faktisk så enkelt noen ganger, at de bare føler at de kjenner oss litt. Da er det mye verre å si nei, eller å si "Nei, vi stoler ikke på dere". Så hvis man er litt kompis med kunden, så er det mye lettere med én gang.

**Så hoppe over noen ledd da, at det heller er direkte kommunikasjon?**

Ja, og hvis du tar reklamebransjen, sånn som den funker da, så ville jeg kanskje... Det har jo blitt mer sånn nå, men jeg håper jo det kan bli enda mer sånn at, de som lager... liksom jobber direkte på jobbene, også er med AD-teamene i reklamebyrået inn i kundemøtene, så de blir kjent med hele teamet med en gang, sånn at ikke designeren eller animatørene blir sittende litt i et eget rom og skal lage ting, og ikke får møte kunden. For det er veldig viktig med den der trusten, tror jeg, for å liksom kunne få kunden til å stole på at vi tar vare på de. Mm.

**Hadde dere noen diskusjoner om løsningene i prosjektet, eller var dere stort sett enige?**

Eh... Vi var nok ganske enige. Det var nok litt diskusjon på manus-sida, først og fremst, det tror jeg nok jeg husker at det var... Stil og tone på når man skal snakke, det var vel det som det var mest diskusjon på, tror jeg. Men sånn looken, og hvordan vi så for oss at det skulle se ut, det mener jeg å huske gikk ganske greit, fordi jeg og [deltaker 6] liksom var samsnakka fra før. Så vi var liksom enige om at vi skal ha en sånn type verden. Det var veldig greit. Det handler om at vi kjenner hverandre, og, tror jeg. Vi vet hva vi liker, begge to. Og vi har jo lyst til å gjøre ting vi synes er gøy. Man skal jo levere det kunden vil ha, men så har man jo en stil, ikke sant, og visse

ting man liker og ikke liker å gjøre, så man må vinkle ting til å være noe man synes er goyt – ikke bare please kunden. Så nei, manus-sida var kanskje der det var mest.

**Hvem var diskusjonen mellom da? Var det deg og [deltaker 6], dere og tekstforfatteren, dere og kunden..? Hvem diskuterte?**

Jeg tror nok det var mest meg og [deltaker 4], prosjektlederen. Det var en kjempesunn diskusjon, ettersom jeg husker. Jeg husker ikke om [ansatt 4] var med en periode... Mulig det var mest [deltaker 4], som dere sier. Dere har bedre oversikt enn meg, hehe. Men jeg mener å huske at vi diskuterte litt, [redacted] og så ble vi jo enige til slutt. Hun hadde masse bra innspill, så det er sånn modningsprosess man bare jobber litt sammen på, og så blir man liksom enige.

**Ja. Så en god diskusjon, da?**

Ja, helt klart. Manus handler jo mye om kultur og, ikke sant, kjenne seg igjen i hvordan ting fungerer. Og alle har forskjellige oppfatninger av kulturer, og hvordan du skal snakke.

**Men hvordan kommuniserte dere med prosjektlederen, da?**

Det var veldig sånn som vi pleier; at vi prøver å la mest mulig info gå gjennom prosjektlederen, sånn hvis det ikke er konkrete designer-ting vi skal diskutere eller konkrete animasjons-ting med kunden, så vi prøver å la alt gå gjennom prosjektlederen sånn at de kan forholde seg til én person. Mm.

**Kommuniserte dere muntlig med prosjektlederen, skriftlig? Hadde dere noen møter?**

Muntlig. Vi sitter jo ved siden av hverandre, så det blir... det blir å gå frem og tilbake. Kanskje vi skrev noen utkast, [redacted] som vi legger inn en presentasjon, men så er det ofte prosjektlederen som sender den presentasjonen videre, da. Selv om kanskje ikke prosjektlederen har vært med på å utforme det, så er det hun som er leddet som sender det ut. Og det er enkelt og greit

fordi at når kunden da svarer, så svarer de til prosjektlederen, og det er jo fordel for da blir det ikke så mye mail på oss andre. Det er rett og slett dét, hehe.

**Alt samla.**

Ja, for jobben til prosjektlederen, de kan jo det; hvordan man skal håndtere kunder, og ja. Alt det, svare kort og greit, føle an stemningen der. Det er ikke vår jobb, liksom, det er produsenter og prosjektledere spesialisert på, hele det kundeforholdet.

**Følte du at prosjektlederen alltid hadde kontroll?**

Ja, på prosjektet så var det absolutt det. Det var en hektisk periode her, men, så det var nok... jeg tror alle var litt ute av kontroll den perioden, men sammen hadde vi kontroll, altså, og jeg følte at prosjektlederen, ja, ja, helt klart.

**Var det rom for å si ifra hvis noen ikke hadde kontroll?**

Ja, det er det alltid.

**Ja, så bra.**

Mm.

**Og hvis det var noen uenigheter, eller man trengte å si ifra om noe, hvordan ble det da gjort?**

Som regel så er det bare muntlig, stort sett. Veldig greit. [REDACTED]  
[REDACTED]. Så her snakker vi fra levra, stort sett.

**Blir det eventuelt da tatt opp med det samme, eller blir det spart på, holdt jeg på å si, og tatt...?**

Som regel med én gang, fordi vi har så korte frister på alt, så hvis det er noe som skurrer så må man bare si ifra med én gang, som "Nå sliter jeg litt". For ofte, hvis du mister en halv dag så kan det være verdifull tid, da, for å lage noe, eller endre noe. Hvis vi ikke har fått beskjed om en endring, for eksempel, og det går en halv dag så kan det være mye tid, det.

**Det skjønner jeg. Dyrebar tid.**

Ja, ja, det er litt sånn den bransjen her er. Det er jo... Det er mye tidspress, og folk jobber lange dager her og sånn. Men det er mange som vil jobbe med animasjon og design, så det er jo konkurranse, og man må jo liksom holde seg oppdatert og... det handler jo om det. Jeg vil jo si at det er et ganske høyt nivå her, på det vi gjør. Vi kan jo alltid bli bedre, og jeg tror vi har ganske god oversikt over hva vi *ikke* er bra på, men vi føler vel selv at vi ligger på et greit nivå, i forhold til resten av bransjen. Og det er viktig å vite hvor man står, og absolutt ikke tro at man er på toppen, men vite litt i hvilket sjikt man er, da. Så, ja...

**Jeg lurer litt på hvordan det var å jobbe med en tekstforfatter, å ha en tekstforfatter i teamet som ikke var fra Apt? Hvordan fungerte den dynamikken, sånn gjennom prosjektet?**

For min del var det veldig bra. Det blir som å jobbe samme sted. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Og spesielt med en tekstforfatter, så... Vi hyrer inn en tekstforfatter for den skillen, så da blir vi teamet. Så det er veldig, ikke noe problem, liksom. Og dette var en tekstforfatter som vi er vant til å jobbe med òg, fra før, som kjenner oss godt og veit hvordan vi jobber, [REDACTED]

[REDACTED] Så han blir på en måte en slags freelancer, så det var ikke noe problem, altså.

**Har det noe å si for sluttproduktet?**

At han var med?

**Ja, at han var med, og at han var ikke bare fra [reklamebyrå Y], men også litt freelancer-ish?**

Egentlig ikke, ikke når det er tekst-siden. Hadde det vært et AD-team, så ville det kanskje vært litt annerledes. Ehh, eller hvis det hadde vært en designer i [reklamebyrå

Y], så ville det kanskje vært litt annerledes innimellom, for det er jo litt sånn innimellom... det kan bli litt diskusjon på hvem som skal gjøre hva, men så lenge det er tekst som verken ikke jeg eller [deltaker 6] eller produsenten i dette tilfellet gjør, da, så er det en skill vi bare måtte ha. Da er det ikke noe problem, da er det veldig klar rollefordeling, da. [redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted] Men ja, tekst her funka helt fint som et team, følte som et team.

**Var dere med på å hente inn personen på tekst da, eller var det allerede bestemt?**

Nei, vi hadde et spesifikt ønske om at "Her trenger vi en tekstforfatter som skal skrive manus, da har vi lyst på [ansatt 5]". Da var det sånn det var.

**Var det basert på kompetanse, personlighet...?**

Det var fordi vi kjente han og hadde jobba med ham før. Vi har god kjemi med ham. Det har vi med flere der, altså, men jeg tror han var litt sånn førstevalget der, fordi han passer litt den type sjanger og [redacted]

Det passer jo sånn hvordan [ansatt 5] skriver, da. Mm.

**Men så greit. Hvordan, hvis du kunne oppsummert prosjektet – da tenker vi både på gruppedynamikken underveis, veien til resultatet og selve resultatet, hvordan ville du oppsummert det da?**

Mmm, ja, jeg ville jo sagt at vi... jeg tror jo det er et av de prosjektene jeg er mest fornøyd med fra i fjor, sånn både i forhold til prosess og hva vi endte med. Det er jo alltid ting man har lyst til å endre på, det er alltid begrensninger som er litt i veien for hva man har lyst til å gjøre av ideer og sånn, men i og med at vi var booka såpass

spredt på den jobben – at vi liksom jobba.. det var ikke en perfekt prosess i forhold til tida vi hadde på det, det ble litt sånn splitta opp som jeg nevnte tidligere – så synes jeg vi fikk til, på tross av dét, så synes jeg vi fikk til bra sluttprodukt, da. Men det handla nok mye om at vi var en liten gruppe, og vi kommuniserte veldig raskt, og vi hadde veldig sånne komplementær-skills, da. Og det funka kjempebra på akkurat dét prosjektet, og det skulle ikke mye til før det kunne blitt vanskeligere. Her var det veldig klart, fordi det var 3D-karakterer i et 2D-univers, og det var veldig grei miks å fordele da, så jeg tror oppsummert så er rollefordelinga mye av grunnen til at... det var veldig riktige personer til riktig jobb. Så, nei, det... Jeg ble fornøyd med resultatet, da.

**Så bra. Er det noe du ville tatt med deg inn i et prosjekt, eller ja, generelt, fra dette prosjektet?**

Ja, helt klart det med fokustid; at man ikke kan booke stykkevis, at det går det mye tapt tid i å sette seg inn i prosjektet om igjen og om igjen, og det har vi snakket masse om etterpå òg, og det er egentlig alle enige om. Det var nok litt tilfeldig at det ble sånn akkurat nå, men det er liksom den største lærdommen. Dette var også ting vi visste fra før, men der fikk vi det veldig bevist, da – at det her visste vi jo skjer når det blir avbrytelser. Så bortsett fra det, så... Ja, det er kanskje største lærdommen, ja.

## Vedlegg XII: Transkribert intervju deltaker 9, del 1

### Transkribert intervju, deltaker 9, del 1

Designer ved prosjekt A

#### Hva er din stilling i Apt?

[Redacted]

#### Hva slags erfaring og bakgrunn har du?

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

#### Hva slags prosjekt er det du har vært involvert i nå som ditt team er tatt ut i?

Prosjekt A.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

#### [Redacted] Og hva var da dine arbeidsoppgaver i prosjektet?

Ja, først og fremst så var det mye sånn kreativt, å løse konseptet. Og så design. Så litt både liksom konseptuelt og design også.

#### Og da jobbet du mest digitalt, eller jobbet du mest med-

Digitalt. Helt digitalt.

#### Hva slags rolle tok du i det prosjektet her?

Eh...

#### Eller vi kan jo først spørre om hvor mange dere var i teamet?

Å, vi var ganske mange, da. Til å starte med så var vi vel cirka fire. Ja, vi startet som fire i et lite sånt team, som jobbet mye med konsept og idé og sånt, og så bygget det seg på jo lenger vi kom. [Redacted] og så kom det noen utviklere på slutten der for å hjelpe til, liksom siste ukene og sånt. Men grunnteamet var vel, ja, fire stykker da. Sånn gjennom hele veien. Pluss produsent, da. Så fem.

**Og hvor lang tid gikk prosjektet over?**

Ehff... Cirka tre måneder. Ja, to-tre måneder, sikkert.

**Ja, pluss-minus?**

Mm

**Ja, så da kan vi jo spørre hva slags rolle du tok i prosjektet.**

Ehm, ja... Først i starten så var jeg kanskje eh... Jeg er kanskje en sånn drivende person, liksom, jeg liker å jobbe konseptuelt og idémessig. Så jeg tok nok den rollen ganske tidlig, jeg sammen med i alle fall én og to til. Nei, og siden har jeg hatt rolle som designer gjennom hele veien, men det er liksom mange folk som sitter og jobber... min rolle dekket 100% som designer, gjennom hele da, men da satt jeg allikevel i teamet og var med. Men jeg gjorde kanskje litt andre prosjekter samtidig, da. Men... nei, jeg vet ikke. Min rolle er vel kanskje å drive prosjektet fremover, og... ja. At det blir sånn som vi hadde tenkt fra starten.

**Og det er sånn du pleier å gjøre..?**

Ja, det er jeg nok. Jeg er ganske interessert i at det skal bli bra, liksom, at det skal bli sånn som man hadde tenkt fra starten. Mm.

**Ja. Og hvordan følte du at det fungerte i teamet, sånn med tanke på at alle fylte sine roller?**

Nei, veldig bra. Det er liksom... dette teamet her er sånn at alle er veldig selvgående, og har masse erfaring, og... Nå gjorde vi en hel del nye greier, som var litt sånn, tok en del lenger tid enn det man kanskje hadde tenkt, for det var liksom mye nytt som man ikke hadde gjort før, og sånt. Ehh, men det var veldig spennende, og alle var selvgående, og gjorde alt som de skulle og sånt.

**Opplevde du at det var noen som tok oppgaver utover sin egen rolle?**

Eh, ja. Det er det jo alltid. Det gjør alle tror jeg, litt mer eller mindre. Men positivt, da, tenker jeg da, at man... Nei, ikke sånn at man kanskje går inn i noen andres fagfelt, da, men... ehm, ja hva skal jeg si... Nei, men alle er veldig ivrige da, og må gjøre masse research for å liksom vite hva man skal gjøre og hvordan man skal jobbe best i forhold til andre personer og sånt. Så jeg tror alle liksom tar jo, man gjør jo det man må, og da må man jo i blant gå litt utenfor sin egen rolle. Men ikke sånn at man tramper på noen andre, da.

**Nei, det var ingen som tok over noen andres—**

Nei, det er ingen som tar over noen andres rolle, nei absolutt ikke. Nei.



**Og når du jobber i team, hvordan foretrekker du at arbeidsoppgavene blir fordelt innad i teamet?**

Ehm... Ja, vi har jo ganske tydelige roller alle sammen, så... Det er ganske tydelig hvilke arbeidsoppgaver som blir til hvem. Jeg kan jo ikke ta det [deltaker 12] skal gjøre, for han er utvikler, når jeg ikke kan gjøre det han skal gjøre, og sånt. Så det er egentlig ganske tydelig fra starten, hvem som skal gjøre hva. Ja.

**Ja, nei men det er greit det hehe. Og du sa at prosjektet varte i sånn pluss-minus tre måneder, ble det brukt – synes du – for lang tid på enkelte områder? Eller jobbet dere strukturert gjennom hele perioden?**

Nei, vi jobbet ganske strukturert gjennom hele perioden. Så ble det, ehm, en del press på akkurat [redacted], for den ble endret mye i forhold til kunden og den måtte gå noen runder og det var masse sånn kunderelaterte greier og sånne greier, da. Så det tok kanskje litt lenger tid enn det man hadde forventet. [redacted]

[redacted]

[redacted] Ja, hva var spørsmålet igjen? Hehe

**Hehe, det var om du synes dere brukte for mye tid på én ting–**

Ja, én ting, ja. Nei, egentlig ikke. Ikke så, og så tenker man jo at man gjør det man skal for at det skal bli *bra*, så... Jeg tenker man kan... Nei. Nei. Så lenge det er et morsomt prosjekt, så kan man ikke bruke for mye tid, synes jeg heller da, da finnes det ingen maks... Så på slutten så jobber man ganske mye da, men det er jo bare fordi at det skal bli bra, og at alle skal bli med videre.

**Rakk dere deadline?**

Ja, vi gjorde det akkurat, hehe. Det var ikke... Jo, vi gjorde det. Det var vel ikke alt som var helt optimalt akkurat den dagen, men vi... Ja, det funket. Hehe.

**Og hvordan, underveis i prosjektet, hvordan opplevde du kommunikasjonen innad i teamet?**

Nei, veldig bra. Vi satt i et prosjektrom, så vi var fire stykker som satt i et rom, og da er det veldig enkelt å bare slenge ut ting over bordet og sånt. Så det var... Og produsenten var inne i rommet daglig, og spurte hvordan alt gikk og sånt, så... Ingen problemer.

**Og opplevde du at alle ble hørt underveis?**

Ja. De personlighetene er ganske så, ja, jeg er ikke redd for at noen ikke sier det de mener, liksom. De personene der er ganske, altså... Ja, sier hva man vil og mener, da.

**Så det er rom for at man kan snakke ærlig og åpent?**

Ja, absolutt. Mm.

**Så følte du noen ganger på at noen holdt igjen informasjon?**

Ehm... Nei. Nei. ...Nei.

**Nei, det er helt greit svar dét–**

Nei, altså når jeg tenker tilbake, for det er... [redacted]  
[redacted]

**Nei da, men det er ikke noe som du kommer på, som du liksom–**

Nei. Nei, absolutt ikke.

**Hadde dere mye diskusjoner underveis, eller var det...**

Mja, mest diskusjoner [redacted] hvordan man skulle få det sammen, og ja, hvordan man skulle knytte det sammen best mulig, hvordan det skulle gå mest smooth og tidseffektivt og sånt, så de hadde masse diskusjoner, [deltaker 12] og [deltaker 6].

**Og ble det konflikter underveis da?**

Nei, faktisk ikke. Ikke som jeg oppfattet, i alle fall. Nei.

**Og hvordan løste dere disse diskusjonene?**

Eh... Nei, men det er liksom mye gi og ta. Det er... ehm... om noen sier liksom "Okei, kanskje vi kan gjøre *sånn*?" Og så sier noen andre "Okei, la meg teste" liksom, og så gjør han en test, og så kommer han tilbake og sier "Ja, det funker bra". Altså, man får testes seg frem og tilbake, og her var det mest for å få filer og inkludere smooth i det utviklingssystemet. Så, da var det mest bare frem og tilbake-testing.

**Skjønner. Og prosjektlederen... Prosjektleder er det samme som produsent?**

Ja, samme.

**Hvordan synes du kommunikasjonen var mellom teamet og prosjektlederen?**

Ehh... Det var bra. Faktisk. Og jeg tror vi holdt... Ja, og hun var rolig hele veien, selv om det var litt stress mot slutten og sånt, så var hun rolig og... ehm... Nei, så det må jeg si gikk bra også. Hun var liksom veldig positiv hele veien, og fornøyd med oss, tror jeg liksom, og kunne slippe ansvaret ganske mye på oss. Vi var ganske selvgående, og da ble hun trygg på dét, og så... Eh... Jeg vet ikke, hun virket ganske iskald hele veien, men jeg vet ikke om hun var det innvendig hehe. Hun virket ganske rolig mot oss, i alle fall, og hun stresset oss aldri, eller noe sånt. Ikke engang mot siste slutt, der det var masse problemer og deadline kom, og alt sånt, så var hun... Da satt hun der og hjalp oss, og var rolig, og tok praten med kunden, og alt det der.

**Følte du at hun hadde kontroll på prosjektet og teamet?**

Ja. Ja, det må jeg jo si. Men igjen, da, så er folk ganske selvgående, liksom. Så jeg tror ikke hun alltid visste hva alle gjorde, men det er jo det som er problemet med mange prosjektledere, de vet jo ikke alltid... De må bare stole på at de folkene gjør det de skal, da, i og med at man ikke kan alle fag og sånt, da. Men det virker som om hun var... ja, hun tok alltid sånne møter om det var noe hun var usikker på, så jeg tror hun lærte seg masse under dette prosjektet også.

**Men nå er det mulig at jeg husker feil, men i sted så sa du at hun var innom daglig i teamet?**

Ja, det var hun nok.

**Så det var en jevn kommunikasjon der?**

Ja, ja. Hun var, ja jeg tror hun var inne daglig, og liksom bare "Hei, hvordan går det?", og så bare var det visse ganger man tok et møte og satte seg ned, liksom, i et annet rom eller... At det ble liksom mer at alle samles en halvtime hvor man diskuterte åpent. Men i blant kunne hun komme innom og bare "Hei, går det bra?", og da var det ikke sikkert alle var i rommet en gang, eller sånn. Men... Vi startet jo, i begynnelsen, hadde vi sånne stand-ups, omtrent hver morgen, men det tror jeg gled ut litt mot slutten.

**Okei. Hva er [stand-ups] for noe?**

Nei, det er liksom bare at man møtes klokken 9 hver morgen, og så har man ti minutter, og så skal alle bare si sånn "I går gjorde jeg *det*, i dag har jeg tenkt til å gjøre *det*. Er det noe du trenger av meg for at du skal kunne jobbe videre?". Liksom, ta ti minutter fort, ikke gå dypt i saker, bare en kort status.

**Og hvordan følte du selv at prosjektet... hvordan det gikk? Hvordan vil du oppsummere det, hvis du kan?**

Eh... Nei, jeg synes det gikk bra. Og så er det jo alltid sånn at man må gi og ta litt. Vi hadde jo først... Først hadde vi jo en kunde som er [A], men så har vi jo en annen kunde som er [reklamebyrå X], som eier kunden, som er reklamebyrået. [REDACTED]  
[REDACTED] Det er liksom at et prosjekt endrer seg alltid på veien, da, så det man hadde tenkt i begynnelsen det blir jo aldri helt sånn. Men jeg synes at det ble, det var liksom en del som jeg skulle ønske hadde vært annerledes...

**Hva slags da?**

Nei, rent sånn interaksjonsmessig og opplevelsesmessig [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

**I selve sluttproduktet?**

Ja, nettopp. Ja, men som sagt, nei, det har blitt veldig fint altså. Mm. Så visuelt fint. Så det som [deltaker 6] har gjort er jo helt fantastisk bra [redacted]  
[redacted]

**Og, liksom, innad i teamet, hvordan vil du oppsummere prosjektet der? Var du fornøyd eller–**

Ja, jeg har vært fornøyd hele veien. Alle har vært positive, og det har vært en bra gjeng, synes jeg. Ehm... Det eneste er at mot slutten ble det byttet ut ressurser, for eksempel en utvikler som hadde vært med hele veien, ble byttet ut fordi han skulle på et annet prosjekt, og da kom det inn en annen utvikler, som ikke hadde vært med fra starten. Og det er liksom litt vanskelig å bare hoppe inn i et prosjekt, der det forventes at man skal ha den gleden over å være med å skape det prosjektet, og så... Men han var... Det gikk fint med han også, da, men det er litt dumt å bytte ut prosjektdeltakere underveis, liksom.

**Hva skjedde med gruppedynamikken da, når dere byttet ut et medlem?**

Ja, ah... Altså, vi flyttet inn i nye lokaler. Før så satt vi i det prosjektrummet alle sammen, det var veldig team-aktig, men så byttet vi lokaler og da kom vi hit, og da ble det mer splittet. [redacted]

[redacted] Så akkurat den gruppedynamikken ble splittet litt, de siste ukene.

**Ja, for dere havnet i fysisk forskjellige etasjer?**

Ja, nettopp. Så det var mer det. Men da hadde vi heldigvis kommet såpass langt, så da var det mer å bare ferdigstille det. Så da hadde vi liksom bare en liste med punkter over ting som skulle bli gjort, og da var min rolle nesten ferdig. Jeg hadde bare oppfølging, men... ja, det ble litt splittet mot slutten, for da byttet vi litt roller...

**Er det noe du på en måte ville, hva skal jeg si... Har du tatt noe lærdom av dette prosjektet, er det noe du ville gjort annerledes i en annen situasjon?**

Ehm... Ja, det jeg har tatt lærdom av er at kanskje at akkurat som min rolle som designer i et sånt prosjekt var litt vanskelig [redacted]

[redacted] Jeg kjente at jeg måtte endre mye underveis i prosjektet. Det som egentlig var ferdig for lenge siden, det måtte jeg endre på, for det ble noe helt annet til slutt. Så akkurat det tenker jeg at kanskje til neste gang, så har man gjort den prosessen annerledes, eller jobbet på en annerledes måte. Det er det jeg tenker på i forhold til *min* rolle. Ellers synes jeg det er bra at vi har sittet som et... Jeg liker å sitte i prosjektgrupper, det tror jeg er positivt.

**Ja, at man faktisk sitter–**

Ja, at man sitter fysisk i den gruppen som... Det blir mer team-følelse. Og så er det enklere å bare... Det er utrolig, selv om det bare er ti meter å gå bort til noen, så gjør man ikke det. Men når man sitter i samme rommet, så er det mye enklere å bare spørre ut høyt, og man tar alle problemer som kommer på en gang. I stedet for å jobbe med noe, og så er det noe jeg må spørre om, og så sitter den personen ti meter bort. Da reiser jeg meg ikke bare opp, og stikker bort. Da venter man heller, og så kanskje glemmer man det og... Ja. Det er vel det meste.

**Merket du noe forskjell i kommunikasjonen, både i teamet og med prosjektleder, jo nærmere deadline dere kom? Du sa at det ble litt hektisk mot slutten med mye jobbing?**

Jaa, litt... Men ikke mye. Det er ganske iskalde folk. Hehe. Så de vet på en måte, eller, de blir ikke så lett stresset. De vet at det er mye å gjøre, men man vet hvor mye man klarer å håndtere. Så nei, ikke som jeg merket. Ikke direkte. Men altså, mini-mini, men det er ingen...

**Har du jobbet i samme team før, eller var det en ny sammensetning?**

En ny sammensetning, men jeg har jobbet med én av dem før i alle fall. Ja, to. Ja, flere, tidligere. Det var noen nye, og noen gamle.

**Så litt nytt og litt gammelt?**

Ja, litt nytt og litt gammelt, hehe. Men jeg kjenner jo alle veldig godt da, så det var liksom ingen *helt* nye.

**Nei, så dere var venner fra før av, eller bekjente i hvert fall?**

Ja, nettopp.

**Synes du det har noe å si for et prosjekt, om kjennskapen til hverandre fra før av?**

Ja, det har det. Det må jeg si. Det tar jo tid å lære å kjenne hverandre, og... Ja, jeg synes at man skal prate helt fritt, og vite hvor grensene går, og integritet. Det tar jo litt tid før man... Man skal jo ha jobbet på noen prosjekter sammen før man kjenner hverandre godt, og vet andres prestasjoner. Man lærer seg jo.

**Tilpasset du deg litt?**

Ja, det gjør man jo alltid. Om man vet, i et prosjekt der man vet at noen kanskje... Ja, det gjør man jo absolutt. Om det er noen som trengs å pushes i blant så gjør man jo det litt, for man vet kanskje at det er noen ting som tar lenger tid enn andre, så... Ja. Man tilpasser seg.

**Og er det noe dere prater om før prosjektet begynner, om hvordan dere vil ha det? Eller setter dere i gang?**

Nei, vi setter bare i gang, tror jeg. Og så jobber jo alle ulikt, og det er jo ikke noe negativt. Alle jobber på ulike måter, i ulike programmer, og alt. Så nei, det er vel bare at man lærer seg om alle de ulike personlighetene, og hvordan man skal snakke sammen og hvordan man skal peppe hverandre.

**Opplevde du noe frustrasjon i forhold til de andre medlemmene på noe tidspunkt?**

Jaa... Litt. Men det tror jeg var mest sånn litt kunderelatert. Og at det kanskje var en del forutsetninger som vi hadde satt fra starten, som endret seg litt, og da ble det mer jobb på én person, og det blir forståelig nok masse press. Men vi snakket om at vi skulle sette inn flere ressurser for å avlaste ham, men han ønsket å gjøre det selv. Så det ble litt hans valg også, men jeg tror alle ble veldig fornøyd til slutt. Og det ble jo utrolig fint da, men det var mye... Det kom en del kommentarer fra kundene som gjorde at vi ble tvunget til å gjøre om, [redacted] og masse sånt som man til slutt bare blir litt oppgitt over. Så frustrasjon på den måten. Men det kommer man aldri fra. Hehe. Det er alltid noen som har en mening om noe.

## Vedlegg XIII: Transkribert intervju deltaker 9, del 2

### **Transkribert intervju, deltaker 9, del 2**

#### Designer ved prosjekt C

#### **Hva var dine arbeidsoppgaver i C-prosjektet?**

Det var designer, men også liksom litt kreatør i starten, eller videreutvikling av ideen på hele prosjektet.

#### **For dere var et team på fire?**

Eh, ja, hvor mange var vi? Du, det var så mye folk inn og ut der, så jeg har nesten glemt hvem det var. Men det var jeg og [ansatt 1] i starten, og [deltaker 7] og så forsvant [ansatt 1] ut så da var det jeg og [deltaker 7], og så var det masse fra her nede; to motion-artister, og en utvikler til, [deltaker 5]. Så vi var jo liksom fem-seks personer eller noe sånt.

#### **Ja, det er jo ganske mange, egentlig.**

Ja, og så var det allerede et team som hadde jobbet på det før, så vi tok liksom over det, i runde nummer to.

#### **Okei, men da jobbet du mer som kreatør i teamet, eller?**

Hva sa du?

#### **Da var du mer kreatør?**

Nei, for da... Det var to utviklere og en designer oppe hos oss som hadde gjort noen idérunder først, med skisser og greier, og så tok jeg og [deltaker 7] og [ansatt 1] over. Ja, [ansatt 1], var det først. Og da jobbet vi idé først, den første uka. Og så sammen med et team i [reklamebyrå Y], som eide konseptet og sånn. Så det var mange involverte, kan du si. Hehe.

#### **Hehe, ja. For det var egentlig [reklamebyrå Y] som hadde kunde C som kunde, men dere tok dere av de tekniske løsningene?**

Mm, mm.

**Og hva slags rolle tok du i dette prosjektet, denne gangen?**

Eh... Nei, [REDACTED] det var masse hassle for at vi skulle løse det, det var masse premisser som allerede var satt. Og tiden begynte å renne ut, og det hadde gått så mange runder, og det var en deadline som vi bare var tvunget til å holde. Men, ja, hvilken rolle? Da var jeg liksom både sånn konseptutvikler, og så design også. Jeg laget skisser og designet også. Ja.

**Følte du at de oppgavene var litt utenfor dine egne oppgaver?**

Eh, nei, egentlig ikke. Nei.

**Men du sa at det var mye hassle i starten; synes du at det ble brukt for mye tid på noen ting som dere kanskje kunne brukt mindre tid på?**

Ehm... Ja... Men det var vel mest det at vi byttet folk ut, og sånn, som gjorde at det ble for drøyt, at alt ble forflyttet. For når man skal bytte ut et helt team, som har satt seg inn i det her og laget prototyper og skisser, og så skulle de byttes ut, og vi skulle ta over, og så ble vi tvunget til å sette oss inn i det på nytt igjen, og komme med litt nye ideer, og begynne å sette oss inn i det [reklamebyrå Y]-teamet igjen... Så det var en runde for mye, som gjorde at det tok litt for lang tid.

**Men hva kom det av at noen hadde begynt, og så ble alle skiftet ut for at dere skulle settes på prosjektet?**

Det var på grunn av at det kom et annet større prosjekt, som det teamet skulle inn på. Så det er bare, det bare ble sånn. Det er ikke så kjempevanlig at det skjer, men sånn ble det bare. Men så syntes sikkert at prosjektlederen i [Y] og [deltaker 2] at vi brukte litt for lang tid på å knekke konseptet, for det var veldig vanskelig med hva vi kunne løse innenfor den rammen og den tiden og de pengene vi hadde, så... det tok litt tid. Det tok ganske lang tid. Men det var bare fordi jeg var utrygg på om det skulle bli bra eller ikke, jeg hadde ikke en sånn følelse som "Yes, det her blir bra!". Det tok lang tid før jeg fikk den følelsen, liksom, så da var det ikke bare tut og kjør fra begynnelsen, det var så mange runder. Og så var vi oppe hos [reklamebyrå Y], og spurte hva de syntes, og så måtte vi gå tilbake et steg, så ja, det var mye sånn frem og tilbake. Litt tungvint i starten, ja.



**Tror du det hadde noe sammenheng med team-sammensetningen?**

Ehf... Sikkert littegrann, kanskje? Eh... Sikkert littegrann, men nei, egentlig ikke. Det var mer rammen, og budsjett og tid som satte det mest, tror jeg. Men sikkert også teamet, ja, så klart teamet, jeg kan tenke meg om det hadde vært noen som hadde vært mer easy going, og bare tatt det første man hadde tenkt og kjørt på med det, så hadde det sikkert gått fortere. Men jeg bremsset sikkert mye i starten der, for vi prøvde å få inn flere folk, prøvde å tenke på hvordan man skulle løse det bra, og da tok det naturligvis lenger tid før man kunne begynne å produsere. For utviklern satt jo egentlig der og kjente på presset på tiden, mens vi ikke hadde løst konseptet enda, så det var... med mer. Det var mange runder i begynnelsen der, men det var liksom å kvalitetssikre det man faktisk kjørte i gang med, at man hadde tro på det, og at det skulle bli bra. Ja.

**Ja, helt klart. Men følte du at det var noen i teamet som ikke gjorde det de skulle, eller at det var noen som gjorde for mye, for eksempel?**

Eh.. Nei... Egentlig ikke. Eeh... Nei, når vi virkelig kom i gang så gikk det veldig bra, altså. Det var bare litt forstyrrende for [deltaker 7] der i starten, at vi aldri liksom, hehe, kom i gang. Det var jo han som skulle sitte der og ha ansvaret for hele den utviklingsbiten [redacted], og alt sånn der. Hehe.

**For dere skulle først gjøre klart konseptet, og så skulle han–**

[redacted]  
[redacted] Ja, masse sånne greier som endret seg, så det er jo egentlig helt utrolig at vi fikk noe ut til slutt. Hehe! Men det gjorde vi. Ja.

**Hvordan var det dere fordelte arbeidsoppgavene innad i teamet da dere satte i gang?**

Ehm, da var det ganske tydelige roller. Jeg satt på design, og [deltaker 7] satt på utvikling, og vi satt ganske tight, så vi jobbet mye sammen. [redacted]  
[redacted]  
[redacted] Og da hadde man

gjort mye av... ja, det var jækla tight tid. Men alle visste jo at det var sånn, og det var mye opp og ned og snakket og inkluderte alle sammen, og når vi bare kom i gang så var det tydelige roller, og... alle kjørte på.

**Og hvordan funket kommunikasjonen internt i teamet?**

Nei, bra, synes jeg. Og Slack er jo veldig bekvemt i sånne prosjekter. Man sitter jo i ulike etasjer, og sånn er det... Ja, det var mye... [ansatt 2] her nede laget masse forslag på nettet og sendte ut til oss, og ja... Nei, det var... Da vi var i gang så synes jeg det gikk bra.

**Så hadde dere en... nå satt du kanskje i en annen etasje enn de andre?**

Ja, vi satt tre der oppe, og så satt vi to her nede.

**Ja, okei.**

Mm. Eller, fire var det kanskje der oppe.

**Hadde dere noen diskusjoner underveis om løsninger underveis eller noe i teamet?**

Ja. Det hadde man jo hele tiden, og så små møter... Men det var ingen sånne faste morgenmøter eller noe sånt, tror jeg at vi hadde. Men vi hadde liksom sånne møter når motion skulle i gang med å jobbe, for eksempel, så hadde vi oppstartsmøte, sånn at de ble satt i gang riktig og sånt. Og så var det jeg og [deltaker 7] mest, som sprang opp og ned her og pratet.

**Har du vært med på dette prosjektet før? Eller for kunde C?**

Ja, jeg har jobbet med kunden før, men ikke typ dét prosjektet.

██

██

██

██

**Så hvordan synes du at kommunikasjonen fungerte med prosjektlederen deres?**

Mmm... Joo... Den fungerte jo bra. Eh... Nei, hun har liksom is i magen hun også... Nei, hun... Hva skal jeg si da? Bra, hun var nok også sikkert frustrert i starten der, over at vi ikke klarte å gå videre, at vi gikk så mange runder i starten, at ikke vi liksom... hun ble kanskje litt frustrert over at vi ikke hadde tro på det. Det tror jeg. Eeh, så det kjente jeg litt. Men kommunikasjonen sånn ellers, nei, hun har sittet med oss der oppe og støttet, og ja... Jobbet for å prøve å finne ressurser og... Ja, gjort masse bra jobb etter med å følge opp kampanjen og kunden, og ja.

**Ga hun noe uttrykk for at hun var frustrert over at dere brukte litt lang tid?**

Ehff... Nei, nå kommer kunden... Nei, ikke så... Jeg husker ikke helt. Kanskje. Jeg vet ikke, jeg husker ikke. Hehe!

**Nei, så det har ikke gjort sånn kjempeinntrykk, i hvert fall?**

Nei, nei, absolutt ikke! Ingen sånne store greier. Man har jo diskutert underveis, da, men man husker ikke... Jeg husker ikke alle møter, hehe! Så ja.

**Ja, du har sikkert andre ting du skal huske på, hehe!**

Ja.

**Men følte du at hun hadde kontroll underveis i prosjektet?**

Ja, det syntes jeg. Det ga hun inntrykk av at hun hadde, i alle fall, hehe! Men det er samme der; hun må jo stole på at vi gjør det vi skal, da, liksom, så ja.

**Men jobbet dere... var dere litt presset mot tidsfristen på slutten?**

Ja, det var det jo litt. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Og hvordan var det innad i teamet ellers? Merket du noen endring i kommunikasjonen med de andre?**

[REDACTED]

[REDACTED]

Ja. Ehm... Nei, jeg fikk... Nei, kommunikasjonen har alltid vært sånn bra og positiv hele veien. Men kanskje [deltaker 7] som var litt frustrert i starten der, at vi... Han var nok veldig stresset på tiden, og det ansvaret som han hadde, og det forstår jeg. Så [deltaker 2] ga vel kanskje inntrykk av at hun kjente at han var så gira på prosjektet, på en måte, men det er kanskje vanskelig med det presset som han hadde, at det er vanskelig å... ja, ha den motivasjonen, da.

**Tror du det hadde noe å si for hvordan resten av prosessen ble? Når dere først kom frem til-**

Nei, egentlig ikke. Eh, nei, det tror jeg ikke, for når man bare kommer i gang så er det sånn, da gikk det mye bedre. Det var litt krøkkete i starten, men når vi bare satte i gang, og alle ressurser kom på og sånn, så rullet den ballen, liksom.

**Tror du den litt trege starten hadde noe å si for hvordan sluttresultatet ble?**

Ja, sikkert. Det hadde det jo sikkert. Eh... Ja, det hadde det jo sikkert. Men jeg hadde jo helst, om vi hadde hatt enda mer tid og ressurser, så hadde jeg jo gjort enda mer tregere i starten, hadde testet enda mer vinklinger og alt sånn, men til slutt så ble det bare til at vi måtte gå for noe. Men... jeg ville liksom ha sånn *proof of concept*, da, at

det virkelig skulle funke, på en måte. [REDACTED]

[REDACTED] Ja, det er liksom en stor, viktig kampanje, og det var kult at den skulle bli skikkelig bra, da.

**Hvordan synes du det gikk, da, sånn til slutt?**

Jo, den ble helt... Den ble okei. Hehehe! Synes jeg. Den ble okei. Men i etterkant så er det alltid sånn at man har lyst til å endre på...

**Sånn design-messig, da eller?**

Ja, ehf, ja, *alt* liksom. Men mye sånn, hele kanskje... [REDACTED] alt, liksom.

**Mm. Er det noe i team-arbeidet du ville gjort annerledes?**

Eh... Nei, det er vel, nei, ikke egentlig... Nei. Nei.

**Har du jobbet i dét teamet før, den sammensetningen?**

Eh, nei. [REDACTED]

[REDACTED] Nei, så

det var noen nye. [REDACTED]

[REDACTED]... Ja, så noen nye.

**Så du kjente til noen av dem fra før av, men tror du det hadde noe å si for hvordan prosjektet ble?**

Eh... Ja, sikkert... Ja, sikkert. Det har det jo. Men det er jo alltid kult å få inn nye også, litt som [ansatt 2] som jeg aldri har jobbet med, han ble jeg kjempepositivt overrasket over, og bare "Oi, wow!". Ja, det er jo... det er gøy med litt ny energi også. Ja. Og nye ressurser.

**Så hvis du skulle oppsummere hele prosjektet; både prosjekttiden, hvordan dere kom frem til idé og selve resultatet, hvordan vil du beskrive det da?**

Eh... Nei, ganske kaotisk start. Ehm... Og så kanskje litt for tight budsjett, eller for å kunne gjøre det man absolutt har villet, da. Det var mye sånne begrensninger. Ehm,

men allikevel så må jeg si, innenfor de begrensningene til slutt, så ble det jo ganske kult likevel. Så jeg synes at vi på en måte fikk... fikk løst det ganske bra til slutt, allikevel. Ja. Så, ja. Helt okei prosjekt, hehe! Men det var jo litt kjedelig, for det gikk jo ikke så, eller, det fikk jo ikke så bra resultat som vi hadde håpet på, tror jeg.

**Nei, til sluttbrukeren?**

Ja, ja, nei. Eller, det var vel ikke like mye... [REDACTED]

[REDACTED] som tidligere år. Men det er masse parametere som slår inn på dét, da, men... Man vil gjerne at det skal liksom... få høye tall.

## Vedlegg XIV: Transkribert intervju deltaker 10

### Transkribert intervju, deltaker 10

#### Utvikler i prosjekt A

#### Hva er din erfaring?

[REDACTED]

#### Vi tenkte å hovedsakelig snakke om prosjekt A, hva var dine arbeidsoppgaver i det prosjektet?

Min rolle var litt... hehe. Det var ikke akkurat en stor rolle. Det som skjedde var at jeg kom inn helt på slutten av prosjektet. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Men dette var uken før lansering, så det var litt krisestemning. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Så jeg hadde egentlig ikke en særlig stor rolle i prosjektet, bare

den siste uka. Men det er også en del av jobben. Så å fikse bugs, fikse problemer og å

finpusse nettsiden helt på slutten av prosjektet.

#### Hva slags rolle utover arbeidsoppgavene hadde du, eller tok du, når du kom inn i dette teamet så sent i prosessen?

Eh... Stillingen var jo utvikler, [REDACTED] web-utvikling var det jeg holdt på med. Men som rolle, i form av hva jeg gjør i teamet, så bidro jeg ikke med så mye på det tidspunktet. Alt var allerede gjort, alle beslutninger var tatt og de andre som jobbet på prosjektet hadde et klart overblikk på hva som var igjen å gjøre. Måten vi jobber på som utviklere, er at vi har noe som kalles git, som lar oss lagre alle protokoller. Det som er fint med det, er at man kan ha lister for å finne problemer. Så da jeg kom inn, var det listet sånn 200 problemer som måtte ordnes, så det kunne være alt fra små oppgaver som å justere en tag, til å lage et helt nytt element på siden. Og jeg hadde stort sett bare én stor oppgave å ta meg av, og alt annet var små problemer. Mange små problemer som vi prøvde å ordne. Så min rolle var egentlig bare å komme inn og gjøre som jeg ble fortalt. Jeg var egentlig ikke involvert i noen beslutninger eller noen form for planlegging, eller noe sånt. Bare redde dagen. Hehe!

**Ja, noen må jo gjøre dét og. Så, i andre team – jeg går ut ifra at du jobber i team hvor du er med hele veien – hva slags rolle pleier du å ta da?**

Ehm... Personlig liker jeg å, jeg er teknisk sett utvikler, men jeg liker å gjøre litt av alt, hvis jeg kan. [redacted]

[redacted]

[redacted] Så rollen jeg liker å ta, som utvikler liker jeg å ha ekspertise der, men jeg liker å delta i hele flyten. Men noen ganger må man allikevel ta et skritt tilbake og la folk gjøre jobben sin, og la folk som er spesialisert i det de gjør gjøre jobben sin. Så jeg prøver å ta rollen som teknisk rådgiver, og se hva som er mulig fra et utvikler-synspunkt og hva som ikke er mulig, og bare samarbeide med de andre, og komme frem til den beste løsningen.

**Nå var du jo ikke med så lenge, så noen av spørsmålene vi har blir jo litt irrelevante, men i andre prosjekter og dette, hvordan foretrekker du at arbeidsoppgavene blir fordelt innad i teamet? Sånn som du da, som kom inn såpass sent, som kom inn for å fikse og ordne, liker du å bli fortalt hva du skal gjøre da? Eller vil du helst finne ut av det selv?**

Ehm... I dette prosjektet var det godt å bli fortalt, fordi du bare hopper i det og du har ikke noe... [redacted]

[redacted]

[redacted] Og i sånne omstendigheter er det best å bare bli fortalt hva du skal gjøre, sånn "Se på dette, fiks det". Og derfor er det også viktig å ha en jevn arbeidsflyt og verktøyene til det, for én ting er hvis du får mail med "Vennligst fiks ditt, fiks datt", men hvis du har en klar liste og kan organisere tingene selv etter hva du prioriterer og det du tror tar en viss mengde tid, så er det bra. Så du trenger den balansen. Men i dette tilfellet var det fint å bare bli fortalt hva man skulle gjøre. [redacted]

[redacted]



[REDACTED]

**Hvordan følte du det var i prosjekt A-teamet, da du kom inn, hadde alle gjort sine oppgaver, og fylte alle sine roller?**

Ja, jeg kom inn veldig sent, men jeg følte at... [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] jeg følte at alle bidro med sin ekspertise. Det var et veldig talentfullt team som jobbet med det, men det var allikevel i stor grad en prosess med oppdagelser; det var en del ting som var uklart fra begynnelsen om hvordan de skulle løse det, så de måtte prøve ulike teknikker og tilnærminger. Men det var også sånn at en av de mer erfarne utviklerne ble tatt ut halvveis i prosjektet, ut ifra det jeg forstår, så det var allerede noen ting som dét, der ting ble startet og så... liksom måtte fortsettes på av noen andre. Men, nei, det var et lite team, og jeg tror alle... jeg tror prosjektet endte bra fordi alle bidro med sin ekspertise, og virkelig gjorde sin del.

**Tror du den omrøkkeringen med personer inn og ut hadde noe å si for resultatet?**

Ja, definitivt. Det er ikke ideelt. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Men det påvirker definitivt prosjektet, og det er ikke ideelt. Igjen, det har med størrelsen på firmaet siden vi er ganske små. Den siste tiden har vi hatt masse nye prosjekter som kommer inn, og vi har ikke så mange utviklere. Så noen ganger må noen som har mye erfaring må settes på et prosjekt, som jeg tror var tilfellet her også. Jeg er ikke sikker. Det er ikke ideelt.

**Tror du at det ble brukt for mye tid på enkelte ting?**

Jeg kan egentlig ikke svare på det. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Jeg kan egentlig ikke svare, siden jeg ikke var involvert, men ja. Hehe.

**Hvordan var kommunikasjonen innad i teamet, som du opplevde da du kom inn? Var det sånn at det var mye diskusjon, ble alle hørt..?**

Ja, jeg tror kommunikasjonen var bra. Jeg la spesifikt merke til at produsenten la mye innsats i å holde tritt med alle, og følge med på hva som skjedde, og alltid sørget for at alle var i rute. Det var mye kommunikasjon, og hun gjorde virkelig en innsats i å bruke verktøy vi er kjente med og som vi liker å bruke.

**For eksempel hva?**

Det jeg nevnte tidligere, Git. Det er ikke alle produsenter som bruker det, men det gjør vår arbeidsflyt mye mer ryddig. Og det er en del ting du kan gjøre det med, som man vanligvis må gjøre manuelt, som alltid ender med å bli ganske rotete. Men det hjelper oss å holde oversikten. Så da jeg kom inn, var det bare programmering igjen. Så på det tidspunktet er det viktig å bruke verktøy som man er kjent med.

**Mot slutten av perioden av prosjektet, var prosjektlederen mer involvert enn tidligere? Hvor ofte kommunisert hun med dere da?**

Ja, det er litt vanskelig å svare på det. Jeg følte at hun var veldig involvert, men jeg kan ikke sammenligne det med noe. Si for eksempel at vi, jeg tror den andre dagen jeg var med på prosjektet var vi her til kl. 00-00.30, og det var bare meg og en annen programmering, mens en designer gjorde tekstkorrigering. Det var egentlig ikke noe jobb for produsenten, men hun ble igjen bare for å... holde oss med selskap, og hun ville ikke dra fra oss mens vi gjorde det. Jeg kan se for meg at i tidligere faser av prosjektet hadde hun ikke trengt å gjøre det.

**Hva synes du om det da?**

Jeg synes det er bra. Jeg har blandede følelser, for jeg har opplevd det tidligere, der man desperat jobber mot å rekke deadline og man jobber til midnatt, og man har en produsent som sitter der. Og da er det sånn "Jeg trenger bare å jobbe, jeg trenger ikke noen distraheringer". Men jeg tror det er mer stresset som snakker. Det føles godt å være en del av et team, og det føles godt å vite at du ikke er etterlatt til deg selv for å få ting til å funke. Og at hun ikke dukker opp morgenen etter, helt fresh etter å ha fått sove, og jeg er sånn "Åh, jeg dør!". Men ja. Jeg tror det er godt å for hele teamet å være involvert, og ikke bare gjøre sin egen rolle, men også være tilstede for andre folk som gjør jobben sin.

**Virket det som om hun hadde kontroll på prosjektet?**

Ja. Ja. Jeg mener... Hehe. Som programmerer føler man alltid at folk ikke aner hva du driver med, i hvert fall til en viss grad. Og du prøver å kommunisere det til dem, men det er veldig teknisk, og de skjønner egentlig ikke. Men jeg følte at da jeg kom inn på slutten, at selv om det var en veldig crunch-periode hvor alle prøvde å få alt til å funke, hadde de allikevel gjort en veldig god jobb med å holde styr på hvor alt var, og hvor mye som var igjen, hva som var gjort. De hadde full kontroll. De var i stand til å

få meg inn i prosjektet, og raskt gi meg en innføring, og raskt gi meg oppgaver å gjøre.

**Hvem var det som bestemte at du skulle bli med på det så sent?**

Hehe! Problemet var vel at noen i teamet ble syk, og grunnen til at akkurat jeg ble hentet inn var fordi jeg var ledig. Jeg ble først spurt om jeg visste hvordan jeg skulle gjøre noe, og hvis jeg ikke hadde det, tror jeg de hadde prøvd å finne noen andre. Så det er et spørsmål om ferdigheter, hva du er i stand til, men jeg tror det i hovedsak dreide seg om hvem som var ledig. Alle var veldig, veldig opptatte, og jeg hadde tilfeldigvis en helt tom timeplan akkurat den uka. Så det var vel hovedbekymringen, og særlig i et lite selskap som oss, det er sånn ”Hvem kan faktisk gjøre noe?!”.

**Men hvordan følte det å komme inn så på tampen?**

Prosjektet i seg selv var interessant, så jeg syntes det var kult å faktisk bare kunne bidra litt. Men på det tidspunktet følte jeg at... Jeg er vennlig med alle kollegaene mine, vi har et bra team, så hvis de trenger hjelp, hjelper jeg dem. Jeg følte at jeg kunne gjøre noe veldig nyttig, og ikke redde dagen, for jeg gjorde sånn 2% av jobben. Men de trengte meg allikevel på tidspunktet, og jeg syntes det var kult å være der.

**Synes du at gruppedynamikken fungerte mellom medlemmene?**

Ja, jeg synes det gjorde det. Det er også vanskelig for meg å svare på. Spesielt fordi da vi var i de gamle lokalene våre, satt de i... Vi gjør det mindre nå siden vi sitter på disse kontorene, men tidligere da vi hadde mer plass... Hvis du jobber på prosjekt med noen over flere måneder, prøvde man å sitte sammen. Så da de startet på dette prosjektet var det et ledig siderom, så alle tok PC-ene sine og jobbet der, nesten litt isolert. Så det var vanskelig å se... Men siden alle kjente hverandre er jeg sikker på at de hadde en god dynamikk.

**Hvordan var det for deg da, å komme inn som den ”nye”? Eller som sistemann?**

Hehe! Det samme. Jeg følte meg verdsatt, jeg følte at de trengte hjelpen min og de var veldig takknemlige. Spesielt produsenten satte ord på dét. Jeg tror gruppedynamikken også er formet av tidligere... fordi vi er så små team av utviklere, og fordi alle kjenner hverandre, og vi jobber mye sammen på ulike ting. Så vi har en god gruppedynamikk utenfor prosjektene også. Jeg tror det hjelper, så folk enkelt bare kan bli med på andre prosjekter – man kjenner allerede menneskene. Jeg følte ikke at jeg ”ble med i gruppa”, på en måte. Dette var folk jeg allerede sitter ved siden av, de trengte bare litt ekstra hjelp.

**Nå var du med i en kort periode, men både sett utenfra og som en del av teamet, hvordan vil du oppsummere prosjektet? Ikke bare sluttproduktet, men prosessen?**

Jeg tror det til en viss grad var en prosess med utforskning, en prosess med å prøve ut noe nytt. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Og ut ifra det jeg forstår var briefen ganske bred, kunden hadde en viss idé om hva de ville ha, men det var ikke veldig tydelig. Så det ble også brukt en del tid på å finne på noe som passet deres... Kunden visste ikke hva de ville ha – de visste bare hva de *ikke* ville ha. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED] Det er skrevet en del dokumenter om hvordan visse ting skulle gjøres, for fremtiden. Jeg tror også det var en showcase. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED] Og det var kult, og jeg liker det.

**Er det noe du har lyst til å legge til selv?**

Ehm... Jeg tror det eneste, for dere ser på grupper og team? På grunn av mitt lille bidrag i dette prosjektet, tror jeg det er bra å forstå at sånne ting skjer noen ganger. Det var ganske uheldig at et av hovedmedlemmene ble syk, [REDACTED] uken før lansering. Og jeg tror at på grunn av innsatsen som legges i det sosiale i byrået, at det handler mye om å bringe folk sammen, og at det er fokus på å holde byrået lite – da får vi en følelse av samhold og vennskap med kollegaer. Så i bunn og grunn tror jeg det ligger veldig mye arbeid i å skape en team-følelse, og team-arbeid utenfor prosjektene, som overføres veldig godt til prosjekter. Så jeg synes det er en ganske interessant lederstil; det handler ikke bare om de små teamene, men det store teamet, bassenget av kandidater for å lage små team må ha utgangspunkt i å være et fungerende team i helhet. Det er noen tanker. Hehe.

## Vedlegg XV: Transkribert intervju deltaker 11

### Transkribert intervju, deltaker 11

#### Produsent ved prosjekt A

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted] Så da er det prosjekt A vi har mest lyst til å prate om, og da vil vi egentlig bare få vite hva dine arbeidsoppgaver var i prosjektet?

Mm! Arbeidsoppgavene forandrer seg jo veldig fra når du starter prosjektet, eller får prosjektet eller holder på å få prosjektet, til liksom egentlig hele... til det er ferdig, da. Og egentlig hele tiden etterpå. Så i starten så er det jo mye om vi fikk vite at [reklamebyrå X] hadde et spennende prosjekt, vi kom inn til en brief, og etter briefen så tar vi en debrief blant de teammedlemmene som passer til å kunne ta... folk som har gjort lignende type arbeid som kan si noe om tekniske løsninger, eventuelt vanskelighetsgrad.

I [reklamebyrå X] eller Apt?

I Apt. Sånn internt, så når vi får en brief så er det litt sånn ”Ok, hva slags type tekniske utfordringer er det vi ser? Har vi gjort noe lignende? Hvem er det egentlig vi må spørre for å kunne prøve å prise det riktig?” – som det ofte handler om i den første fasen, å på en måte gi en tilbakemelding på når det kan løses og hvor mye det koster. Så kommer liksom på en måte den morsomme delen litt etterpå.

Så vi gjorde det sammen med [deltaker 12], og jeg tror vi tok inn [deltaker 6] òg, for vi fant jo egentlig ganske fort ut... [redacted] jeg mener at vi tok inn [deltaker 6] og [deltaker 12], i alle fall – for å på en måte prise opp. Og da var det egentlig å gi beskjed om at ”Vi vet jo ikke *helt* hva vi skal lage, men vi anslår at det ligger mellom [redacted]” er det vi sier til kunden. Og så hvis de er komfortable med det, så kan vi på en måte gå videre og gjøre det sånn skikkelig. Det syntes de hortes ganske greit ut, så da. [redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Mm.**

Eeh, nå satte jeg ut meg selv hehe. Eeh... Ja, så i den første fasen da, så handler det jo om å få tak i på en måte de beste egnede ressursene til å kunne gi en type pris, og kunne si noe om tid og størrelse på prosjektet; ”Er dette teknisk veldig vanskelig, eller er det liksom veldig enkelt å gjøre? Og hvordan kan vi eventuelt gjøre det? Hva slags fallgruver er det som finnes hvis vi går inn i et sånt type prosjekt?”, da. Og da visste jeg at [deltaker 12] [redacted] han var liksom den best egnede til å kunne si noe om det. [redacted]

[redacted]  
”Ja, hvis vi løser det på *den* måten, eller med *den* stilen, så kan vi få det til innenfor når kunden hadde lyst til å lansere det”, da. Så det er jo inn sammen med den

informasjonen der, lage en liten presentasjon, debrief, med en grov timeline, eeh.. lage som en presentasjon, ja, og sende det over.

**Sender dere da rett til [reklamebyrå X], eller–**

Til [reklamebyrå X], ja. [redacted]

[redacted]  
[redacted] Så hvis vi skal sende noe til kunden, så ofte bare... eller, vi er som oftest bare på kopi for å få informasjon, eller omvendt – at vi har de andre på kopi. Dette prosjektet her ble nok litt spesielt, fordi det gikk over til at vi hadde direkte kontakt, og hadde møte med kunden direkte – som egentlig ikke er normalt, men det... [redacted]

**Mm.**

Eehm.. Jo. Mine oppgaver etter det, og så... når vi fikk prosjektet så er det jo å sette sammen team, da. Og da handler det jo om to ting; det handler om hvilke ressurser er best egnet, og hvem er ledig i Traffic, hehe! Men dessverre veldig styrt av Traffic, men vi har jo på en måte noen ønsker om hvem vi har lyst skal gjennomføre noen prosjekt, og akkurat her i dette tilfellet her så fikk vi noen på ønskelisten vår, så det var jo litt gøy. Så da visste vi at vi trengte [redacted]

[redacted] så da er [deltaker 7] bra til det, [deltaker 12] [redacted], [deltaker 6] [redacted] og [deltaker 9] [redacted]. Vi gikk jo noen... det er jo prosjektet i seg selv, da, men vi gikk jo og noen runder sammen med kunde. [redacted]

[redacted] Men for å få noe konkret må vi ha jobbet ganske langt. Ehm... Så, vi hadde en del runder der vi på en måte liksom gikk inn i møter og bare "Nå må de bare si ja til det vi har tenkt å lage!" hehehe! "Og hvis de sier nei nå, så går ikke det!" Vi hadde mange av de rundene der, faktisk. [redacted]

[redacted] Så innimellom der så er det jo å ha... man er kontaktpunktet til teamet, og man er kontaktpunktet til kunden, og [reklamebyrå X]. Så kunden er jo egentlig [reklamebyrå X], men òg kunde A, så de var litt sånn... samme. Så for min del så var det å ringe [ansatt 6], som er prosjektleder i [reklamebyrå X], holde hun oppdatert på hva som skjer, hvilke utfordringer vi eventuelt hadde, på et tidspunkt da så... [redacted]

[redacted] Og de var som regel egentlig helt enige med oss, og de pusha jo oss òg, på sett og vis, på hva vi kunne gjøre. Så når vi hadde disse felles kundemøtene som sånn check-up-møtepunkter, typisk på design tidlig fase, litt lenger ut i sånn tekniske fasen når vi begynte å lage noe, hvordan det kan se ut, og så videre ut når nettsidene var ferdig og sånt, på alle de sjekkpunktene der så er det jeg som har laget presentasjonen i forkant på hva vi skal vise, går gjennom ting "Ok, hvilke ting er det vi kan vise? Hva er det vi trenger klarhet i? Hvilke ting.. Når vi går ut av dette møtet, hva er det vi skal ha svar på som gjør at vi kan jobbe videre?" rett og slett. Så det er jo på en måte min oppgave som produsent å være sikker på at vi har en god plan for når vi kommer inn, og at vi får det når vi går ut av møtene, og følge opp spørsmål eller notere ned spørsmål som dukker opp underveis som de ikke får svar på, som vi må sjekke opp i, og følge opp i etterkant. [redacted]

Ja, så det er litt sånn midt inni. På... Det er mye av det som går igjen. Man er kundekontakt, og man er liksom på en måte støttespilleren i teamet, da. Jeg liker jo å kalle meg selv for limet, hehe, for man skal liksom ha overblikket. Jeg tar aldri noen tekniske beslutninger basert på liksom, min tekniske erfaring, det lar jeg på en måte være opp til [deltaker 12], men jeg tar gjerne opp diskusjonen og er veldig opptatt av at vi felles tar en beslutning. Hvis det er en teknisk ting eller en design-ting vi har lyst til å endre på, som går utover noen andre i teamet, så er det viktig at vi tar det opp sammen, at vi har en diskusjon rundt det, at ikke bare jeg tar en avgjørelse eller at *de* tar en avgjørelse – men at vi faktisk liksom tar den avsjekken sammen.



**Mm.**

Eehm. Prosjektmetodikk er jo òg noe man som produsent har ansvar for. Jeg har jo veldig variert erfaring med hvor bra ting fungerer, både av sånn light scrum, men og liksom å bruke Basecamp og Trello, så... jeg tror vi begynte med en veldig sånn ambisjos, at "Nå skal vi ha veldig mye prosjektmetodikk", og det det egentlig endte opp med var liksom stand-up-møter, eller at vi hadde liksom avsjekker. Men vi satt inne på et prosjektrum, da, så på veggene på det prosjektrummet så stod det egentlig... vi hadde klart å gjøre en liten øvelse, da, med å skrive på Post-it-lapper med alle tingene vi skulle gjøre, så skulle vi liksom flytte det over i den uka vi holdt på med. Det ble litt sånn grovt sett gjort, men det var litt fint å bare få se "Hva er ukesmål denne uka?". Så hver mandag så var jeg uansett inne og bare så liksom "Ok, hva er ukesmålet denne uka her? Hva fokuserer vi på? Hva skal vi ha ferdig?" og så videreformidler jeg det til [reklamebyrå X] og til kunden, og satte inn på en måte avsjekker med de – basert på hva vi hadde funnet ut av, at cirka så langt klarer vi å komme på det. Mm.

**Mm.**

Og når det gjelder lansering, hehe, lansering er egentlig den kjipe... Det er liksom prosjektfødselen, [REDACTED]

Da er jo egentlig ikke prosjektlederen sin rolle så stor, annet enn å roe ned kunden.

Som egentlig er ganske krevende. [REDACTED]

[REDACTED] Så på lansering så var det... så bli man sittende med teamet, fordi det dukker gjerne opp spørsmål, eller *de* vil at kunden skal avsjekke noe, så da, mens de satt og jobbet så [REDACTED] satt jeg i

hvert fall oppe i sofaen og bare liksom ringte kunden eller sendte melding og sånt, og hele tiden oppdaterte de på hvor langt er de på vei, når er det vi kommer ut, holdt jeg på å si, og har vi fiksa de tingene som har dukket opp, da. Så det er definitivt mest arbeid i starten og i slutten av sånne type prosjekt, da. For det er veldig viktig at man får satt på en måte prosjektet på god kjøl i starten, men og at man klarer liksom å

lande det fint i slutten, på en måte – og at man har såpass god tillit hos kunden at man på en måte bare... det blir bra, det kommer ut når det kommer ut. Ja...

Så mine arbeidsoppgaver, som jeg ble spurt om! Nei, det er kundekontakt, det er å holde overblikk, styre kommunikasjon – man er kommunikasjonsansvarlig, egentlig, så alt på en måte som kommer i teamet; man filtrerer jo mye, både fra kunden, men og fra teamet

[REDACTED]

**Ja. Det var jo et veldig utfyllende svar–**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**For du snakket jo litt om det med, i starten, hvordan du skulle sette sammen et team, og da sa du at det handlet mye om hvilke ressurser som var best egnet, og selvfølgelig hvem som er ledig. Men ser du da kun på den faglige kompetansen, eller ser du på hva slags personer de også er?**

Det er definitivt... Man ser definitivt på begge deler. Det er noen kombinasjoner av personligheter man helst *ikke* vil sette sammen, fordi man vet at – eller man *vet* ikke, man *antar* – at det blir en klinsj. Så i de gangene man klarer å unngå det, er jo det selvfølgelig en god ting. Og jo lenger man har jobbet, jo bedre kjent man blir med personene, jo lettere er det å sette opp team som man på en måte... vet fungerer godt sammen. Så, ja, nei, det er definitivt begge deler man har i tankene. Nå er alle på en måte, alle som var i dette teamet her var ganske... eh, hva skal jeg si... ganske rolige personlighetstyper. [REDACTED], jeg snakker jo først og fremst om [deltaker 12], [deltaker 6], [deltaker 9] og [deltaker 7], for det var hoved-teamet, de som satt sammen først. Så ble [deltaker 7] tatt fra oss [REDACTED]

■ på et annet prosjekt, så da kom [deltaker 3] inn, og så dro [deltaker 12] på ferie, haha! Så da trengte vi en til, så da kom [deltaker 10] inn. Så, jeg holdt på å si, [deltaker 3] og [deltaker 10] var ikke planlagt fra starten av. Det funka greit det òg, ja, det funka veldig fint, og det er ikke noe å si. Men hvis hele det teamet hadde jobbet med alle... hva er det vi blir da? Seks? Nei, nå klarer jeg ikke å telle fordi det er mandag...

**Eeh, det var to utviklere–**

Ja, to utviklere egentlig, men hvis de to andre utviklerne òg hadde vært tilstede, hvis det hadde vært de fire, da, så tror jeg det hadde vært litt annen dynamikk gjennom hele prosjektet.

**Ja.**

På grunn av personlighet.

**Ja, så hva er det som er... ikke viktigst, men viktig for deg, når du setter sammen teamet?**

Mm. Ehm... Kompetanse er jo superviktig for å på en måte få, være sikker på at man klarer å levere det man har lyst til å levere. Men òg finne personligheter som på en måte kan spille hverandre gode, rett og slett. Det er noen som er mye flinkere til å jobbe sammen med andre personer enn andre – noen liker veldig godt å jobbe for seg selv, og da blir det jo fort klinsj hvis man skal sette dem sammen med andre, det gjør ofte til at det blir en mye tyngre prosess enn det det trenger å bli, da, rett og slett. Men hvordan velger man de personene da? Det er jo en... det er jo en kunst, det er jo en... det er jo basert på følelser. Jeg har jo på en måte ikke på svart på hvitt på hvilken type personlighet folk er, og vet sånn statistisk eller liksom veldig matematisk hvem som passer sammen – jeg har jo ingen anelse, det går mye mer på sånn som du kjenner folk og antar at dynamikken er. Det er jo ikke sikkert at, egentlig at det teamet som ble satt sammen nå er det beste teamet sånn i utgangspunktet, men det fungerte veldig bra, synes jeg i alle fall. Så... som team, i alle fall. Jeg ble faktisk overrasket over hvor god stemning det var helt mot slutten, til tross for at ting ble ganske slitsomt. Spesielt for de som satt og kodet.

**Ja. Var det noe... merket du noen endringer i kommunikasjonen, jo mer jobb og stress og sånn?**

Ja, ja. Med stress så... Det er veldig vanskelig å ikke la seg påvirke av det, og da blir det jo fort til at man enten er kortere i svar, eller hvis man har jobbet en hel dag og ikke fått spist skikkelig eller noe sånt, så er det jo en litt annen tone, som regel. Men de som jobbet på dette teamet her, de er og litt sånn type folk som tar seg selv littegrann i skinnet, eller på en måte ikke... Ah, jeg vet ikke hvordan jeg skal si det engang, de er litt mer... kanskje høflige? På liksom å vise på en måte helt ut, liksom, alle på en måte... Ja, de blir ikke sure på deg, selv om du på en måte... Altså sånn...

**Nei. Men oppstod det liksom noe diskusjoner, eller noe klinsjer underveis?**

Ja, mmm... Klinsj personlighetsmessig? Nei. Ehm... Det vil jeg ikke si [redacted]  
[redacted] Etter det jeg husker, i alle fall, så nei, ikke på personlighet. Jeg vet at vi hadde mye fighter med kunden. Og litt [reklamebyrå X], og. Men ikke i teamet.

**Nei?**

Nei. Og det har jo noe med at når man og er uenig med [reklamebyrå X], for eksempel da, hvis vi var uenige, eller fikk en ganske sånn... krass tilbakemelding som ble tolka for å være veldig krass, så er det og viktig som prosjektleder – for du er jo på begge sider, du er både på kunden sin side, men du er og på teamet sin side [redacted]

**Så følte du at, eller, ble diskusjoner tatt sånn underveis, eller var det noe dere tok opp til slutt?**

Ehm.. vi tok opp ting fortløpende. Så har vi faktisk en evaluering nå på torsdag, hehe.  
Ja.

**Når var det dere avsluttet prosjektet?**

Hehe, offisielt så lanserte vi [redacted], så har vi og jobbet en del – en god del, faktisk – i etterkant. [redacted]  
[redacted] det var en del bugs da vi lanserte. Mm.

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[redacted]  
[redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Mm. Men hvis vi går litt tilbake til det vi snakket om – eller det *du* snakket om – med prosjektmetodikk og sånn, hvordan dere begynte prosessen eller begynte med selve prosjektet; hvordan fordeler du arbeidsoppgaver da? Eller er du involvert i det?**

Ehm... Både ja og nei. Tenker du på når prosjektet *har* startet?

**Mm. Etter dere har fordelt hvem som skal være på teamet, hvordan går dere frem da?**

Okei, yes. Da må vi snakke sammen – vi har et oppstartsmøte – der vi snakker sammen om selve løsningen, gå gjennom hvordan den faktisk skal funke, og når vi på en måte er enige i et løp så må vi begynne å fordele oppgaver: hvem gjør hva? Jeg... det som er tydelig, kan jeg jo på en måte si "[deltaker 9], du gjør [redacted], [deltaker 6], [redacted]". Men på utvikling, for eksempel, så måtte jeg få [deltaker

12] og [deltaker 7] til å på en måte si selv hvordan de fordelte det seg imellom, for jeg visste ikke på en måte... hva som gikk inni hva, eller hvem som gjorde hva. Så man må jo på en måte ansvarliggjøre de som er i prosjektet og, og det er egentlig litt viktig òg. Jeg tror det er ganske viktig for å få de litt sånn *med* i prosjektene da [redacted] å gi de liksom... ansvarliggjør dem på at ”Det er dette du skal levere, det her antar jeg at *du* ordner dette, og på mandag skal vi ha noe å vise til kunden, mest sannsynlig en forside – hvis du lager mer, supert liksom, men det er i alle fall det vi har forespeilet til kunde”, da. Så man er med liksom på å sette flowen, og... Ja, litt, eller jeg har egentlig fått details på hva de skal gjøre selv.

**Følte du at det var noen som tok oppgaver utover sin egen rolle i teamet?**

Ja.

**Mm?**

Ehm... eller nei, kanskje ikke sånn som du mente det. Men på... var det i dette prosjektet? Ja, det var det kanskje. [redacted]

[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[redacted] Det var et eller annet, i alle fall, der jeg tenkte over at ”Okei, men det trenger ikke du å tenke på, fordi det skal *jeg* gjøre.” Og, ja...

**Hvordan tok du opp det med henne, da?**

Eh, jeg sa det egentlig rett ut.

**Ja.**

Ja. At ”Akkurat det du gjør der, det trenger ikke du å tenke på, fordi det skal jeg gjøre”. Så tror jeg ikke hun egentlig... jeg vet ikke om hun tenkte noe spesielt over det. [redacted]

[redacted]

[REDACTED]

**Ja.**

Det var ikke noe klinsj, sånn sett, men ja.

[REDACTED]

**Men det var rom for å liksom... ta det opp? Eller–**

Ja, for min del da, jeg er ikke sånn at jeg tenker at hun gjorde dette her for å være stygg med meg, eller et eller annet. Jeg antok at det var fordi hun var stressa, eller fordi jeg hadde vært litt borte fra prosjektet, og da jeg tok det opp med henne og bare sa med en gang at ”Det trenger ikke du å gjøre, det har jeg koll på”, så slapp hun det med én gang. [REDACTED]

[REDACTED]

**Mm. Så i prosjektperioden, synes du at det var noe som ble brukt for mye tid på? Eller var det mest strukturert arbeid gjennom tiden?**

Hm, strukturert arbeid vil jeg ikke si at det var. Ikke sånn som jeg vet at prosjekter *kan* være, der man liksom har en speck-liste, og følger liksom til punkt og prikke hver eneste funksjon, eh... Det vil jeg ikke helt si at det var. Altså, det var en del forsinkelser på ting, og vi kom litt sent i gang med lyd, for eksempel, med [REDACTED]. Ja stakkars, han hadde det rotete.

**Hehe, han fikk et rotete prosjekt?**

Ja, han *fikk* et rotete prosjekt. Ja. Så det kan ikke ha vært noe kult. Og jeg har aldri laget noe lyd til... til nettside noen gang, så jeg *aner* jo ikke verken *hvordan* jeg skal gi brief, *hva* jeg skal gi brief på, eller noe sånne ting som det. Så der har jeg lært veldig mye, bare av det prosjektet der, hehe. Men jeg er veldig åpen om det, da! Så det sier jeg òg... Samme med [deltaker 6], og, jeg bare: ” [REDACTED]

sorry hvis jeg spør mye, men jeg må bare skjønne hvordan det fungerer". Vi hadde jo en liten utfordring [redacted], men det løste [deltaker 6] veldig fint, òg. Det er noe med at man får en beskjed om at man skal gjøre så og så mye, så blir man helt overveldet, men når man liksom setter seg ned og begynner å spekke opp hva vi skal gjøre, så er det ikke så ille likevel. Så det å på en måte få tilbakemeldinger, og på en måte ta de litt med på å spekke det opp, eller å dele det opp, det har hjulpet mye for på en måte... Ja, de var egentlig ganske stressa ganske lenge – stakkars folk! [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

**Men selv om det var litt ustrukturert oppsett, da, synes du at det var noe som ble brukt for mye tid på, eller var det liksom sånn.. jevnt?**

Hmm... Jeg synes det ble brukt litt mye tid på å tolke tilbakemeldinger.

**Ja? Fra kunden eller fra [reklamebyrå X], eller begge?**

Ja, fra begge deler, egentlig.

**Mm?**

Det er så mye enklere å – og det fant vi jo ut underveis òg – det er så mye enklere å bare, hvis vi lurte på noe med [reklamebyrå X], å bare ta en telefon; hvis vi lurte på noe av det [ansatt 7] spurte om, så kunne jo hun komme innom bare og forklare. Så jeg folte at det ble litt sånn ekstra stress rundt disse tilbakemeldingene, når teamet var på kopi og jeg ikke hadde på filter, for eksempel. For de tolket på en helt annen måte enn det jeg gjør, fordi vi er forskjellige, liksom. Så jeg tenker jo litt sånn, det tror jeg var litt unødvendig at man brukte så mye tid på... jeg tror det er unødvendig stress, da, som sikkert og kunne vært gjort bedre. Og så er det jo sånn type prosjekt, [redacted]

[redacted] de tekniske

utfordringene vi møtte underveis var jo litt større enn det vi hadde tenkt, da. Så da,



ja... Men utenom dét... Jeg syntes jo det var bra at vi hadde disse ukesmøtene, prøvde å få en litt prosess, det kan hende at noen andre ikke synes det...

**Følte du at du hadde liksom kontroll på prosjektet–**

Hele tiden?

**Ja?**

Nei. Hehehe! Det gjorde jeg ikke! Og jeg antar, ikke nødvendigvis bare, men jeg antar jo at perioden teamet mitt var mest stressa, var nok og da jeg hadde minst kontroll.

Det antar jeg jo bare, for det er sånn jeg fungerer. Og det handla egentlig om at jeg fikk ganske mange andre prosjekter i fanget, jeg måtte bare la de være litt selvgående, de *var* selvgående, men det er jo ingen tvil om at når man er borte fra prosjektgruppa der, borte fra den strukturen som vi prøvde å bygge opp, så blir det jo litt mer rot.

████████████████████ Da hadde jeg noen andre ganske krevende prosjekter under lanseringen samtidig, så da... det var ikke noe gøy. Og jeg tror det var rundt den perioden, ██████████, at ██████████ ble involvert – sikkert derfor han fikk en ganske rotete brief.

**Ja, ikke sant. Men var det noen som ga uttrykk for det hvis... Eller, et vanskelig formulert spørsmål, men var det noen som sa ifra hvis ikke de opplevde at du hadde kontroll?**

Hmm, til meg?

**Mm, eller til noen andre og, for så vidt.**

Til noen andre... Jeg vet jo ikke helt hva de diskuterte innad i teamet, det vet jeg ikke, men jeg tror de aller fleste hadde forståelse for at jeg hadde mye, så derfor kom ikke den direkte til meg. Ehm... Som jeg husker. Hehe. Nei, jeg kan ikke huske at de sa noe, men ja.

**Følte du noen gang at det var noen i teamet som holdt igjen informasjon, eller holdt igjen noe de hadde på hjertet, for eksempel?**

Hehe, nei. Haha. Eh... Nei, tror ikke det. Det... Nei, de fleste sa egentlig – de er ganske flinke til å si ifra, og det er bra. Og det er litt av grunnen til at jeg visste at de var selvgående, fordi at da tenkte jeg at hvis det virkelig var noe, så kunne de på en måte si ifra. Eller, jeg håper jo virkelig at de tenkte at de kunne si ifra til meg. Så, ja...

**Så, du sa jo at dere hadde sånne stand-ups på mandager; kommuniserte du noe mer med teamet utover det?**

Ehh ja. [redacted] i starten så var jeg veldig mye med, satt sammen på samme gruppe, eller vi hadde det grupperommet, så da var vi liksom mye oftere inne der, mens... utenom de mandagsmøtene, for da visste jeg hva som skulle skje i løpet av uka, så med en gang jeg hadde informasjon eller noe så gikk jeg inn og fortalte dét, og så var jeg også innom et par ganger og spurte hvordan det gikk, men ikke på en sånn offisiell "Nå har vi et møte", det var mer sånn: "Går det greit?! Brenner det noe sted? Går det fint?". Så jeg vet liksom ikke om de egentlig følte at det var nok tid til å kunne si noe til meg hvis det var noe.

**Men hadde dere kun muntlig kommunikasjon, eller Slack eller mail?**

Slack, òg. Men aller mest muntlig.

**Ja.**

Ja. De satt jo sammen. Men vi hadde jo og en Slack-gruppe blant annet, og så noen som skrev til meg direkte på Slack. Ikke så mye e-post, egentlig, nei egentlig ikke noe.

**Nei. Hadde du jobbet noe med de teammedlemmene fra før av?**

Ehh, ja, jeg har jobbet med [deltaker 12].

**Før du begynte her?**

Nei, men på et prosjekt før.

**Ja?**

Ja. Ikke med [deltaker 9], ikke med [deltaker 6]. Jeg har jobbet med [deltaker 3] for òg, og [deltaker 10], men på en annen type produksjon.

**Mm. Føler du at det har noe å si, om du har jobbet med–**

Ja. Det har noe å si med tanke på det å vite hvordan... Når du kjenner folk, så er det mye lettere å vite når du skal pushe, og når du skal holde tilbake. Og det lærte jeg jo veldig i løpet av prosessen, på for eksempel [deltaker 6] og [deltaker 9] – [deltaker 9] er litt vanskelig enda, faktisk, jeg er ikke helt sikker på om jeg har tråkket riktig. [Deltaker 6] fant jeg ut av, og [deltaker 7] og fant jeg ut av. Så man trenger liksom å komme inn i de ulike personlighetene, og når kan du slå av en joke, og når er det jeg absolutt ikke kan slå av en joke. Så det er fint å få til det, at man kjenner dem litt fra før av.

**Ja. Hvordan var det med tanke på at du ikke har jobbet så lenge her?**

Sammensetningen? Ja, ehm... [REDACTED]

[REDACTED] man får et inntrykk av personligheten. Så... men, hvis jeg skulle satt sammen teamet nå, så tror jeg definitivt jeg ville endt opp med samme gjengen, denne første. Fordi [deltaker 10] og [deltaker 3] kom jo inn fordi vi manglet ressurser. Men hvis vi hadde beholdt den sammen gjengen hele tiden, så hadde jeg uansett valgt de.

**Ja. Hvordan syntes du det, eller, syntes du det hadde en effekt på prosjektet og prosjektresultatet, at [deltaker 3] og [deltaker 10] kom inn etter hvert?**

Ja. Vi hadde ikke blitt ferdige hvis ikke de hadde kommet inn! Haha.

**Nei, så det var egentlig til det bedre?**

Ja, ja, definitivt! Men det jeg mente at det var bare tilfeldig at de kom inn, det var valg basert på Traffic, de var ikke kjempebevisste valg. Jo litt! Ut ifra hva de kunne, men haha, definitivt, dødsflinke folk. Kunne bare hoppe rett inn og liksom hjelpe til i koding som egentlig er ganske avansert, så vi hadde ikke kommet oss i mål, og siden hadde ikke blitt sånn som den er i dag, hadde det ikke vært for dem. Så... dritbra.

**Så bra, så er det noe fra denne prosjektperioden, og sammensetning av team, og prosjektresultatet; er det noe du tar med deg videre til andre prosjekter? Er det noe du har tatt lærdom av, eller funnet ut at du *ikke* skal gjøre igjen?**

Masse. Veldig masse. For det første, så er det at sånne type prosjekter her, alltid er underestimert [REDACTED]

**Ja, på budsjettet?**

Ja, [REDACTED]. Nå er jo dette typisk type jobb som man har lyst til å, på en måte, gjøre det veldig godt på, og da bør man ikke kimse av selve estimeringen. Det er én ting, [REDACTED]. Og vi trodde jo at vi hadde god tid, og det gikk jo for så vidt, men... Ja, vi skulle gjerne hatt to uker til før vi lanserte på slutten, der, hehe. Det er én ting. Og ha litt mer, å finne en bedre... Okei, fordi i starten så følte jeg at det skulle være litt sånn at det skulle være over-struktur, for at vi liksom skulle gjøre alt riktig, mens på midten så ble det liksom ingenting, og på slutten så fant vi på en måte en form som funka sånn til dels. Men jeg tror sånne daglige stand-ups, ikke bare... starten på uka kan fint være ukesmål, men å ta daglige stand-ups som er faste, det tror jeg er mye mer effektivt, da, enn nødvendigvis at man skal kjøre scrum-metode og Post-it-lapper hit og dit, kanskje. Så prøvde vi å bruke Basecamp, men det gikk ikke helt, haha. Nå hadde vi et prosjektrum da, så vi hadde jo faktisk det på Post-it-lapper, så vi kunne bare sjekke at vi hadde fått med oss alt. Mm. Det har jeg òg lært, og jeg har lært dette med lyd – at det tar lang tid. Skjønner litt mer hvordan jeg kan gi en lyd-brief, blant annet. Nettside og sånn på en måte, det er liksom greit, og så er det litt mer opp til teamet å få med den, men akkurat på lyd-brief så var jeg sånn "Vi trenger lyd." [REDACTED] bare "Okei. Hva er det du trenger, liksom?" så jeg bare nei... det er litt sånn praktiske ting. Og når man blir bedre kjent med personer, så skjønner man jo hvordan de funker under press, og hvem man kan pushe litt, og hvem man må holde litt tilbake på, og litt hvordan man skal smøre folk for at de skal være medgjørige i prosjektsammenheng. Det er veldig teit å si hehe, men det er helt ærlig. Noen må du godsnakke med.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Nei da, men det... Er det noe du-**

Jeg kan avslutte, hvis ikke du har mer, da. Men i alle fall, det viktigste er egentlig kommunikasjon. Det er egentlig alt. Kommunikasjon og... jeg liker å tro at det er å på en måte være, ha en liten følelse av hvordan folk funker, det trengs for å på en måte gjøre gode prosjekter. For igjen, det handler om tillit, både hos kunden og i teamet, men og da vite når du skal pushe, når du skal holde tilbake, når du skal begeistre, når du bare skal være rolig. Og liksom... Man skal være den lille motivatoren, eller cheerleaderen, liksom.

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

**Det eneste vi ikke har spurt deg om nå, er om alle i teamet ble hørt underveis?**

**Det tror jeg du var litt innom, men hvis du bare kan si litt om det?**

Jeg håper det. Ehm... Jeg vil si at [deltaker 12] – absolutt, [deltaker 7] – absolutt, [deltaker 9] òg, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Og

[deltaker 3] vil jeg absolutt tro ble hørt. [deltaker 10] er den eneste jeg er litt usikker på, men... men de gangene han sa ifra ble han hørt. Ja.

[REDACTED]

**Så alt i alt, hva tenker du om prosjektet?**

Nå har jeg gått gjennom sånn som dette her, så kjenner jeg at jeg blir litt sliten haha!

Å, så sinnsykt sliten! [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Så det å på en måte sette grenser overfor kunde, det er noe jeg har lært veldig mye av i dette prosjektet her. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

**Men holder dere fortsatt på med–**

[Deltaker 6] holder på med noe greier nå, men det var fordi han hadde tid. Så han gjør noen optimaliseringer. Så har kunden bedt om endringer som jeg har priset, men jeg har ikke fått noe svar.

**Skal dere trekke den etter hvert, holdt jeg på å si, skal dere avslutte den?**

Nei, du, den er on-going. Så mest sannsynlig så kommer vi til å jobbe videre på den seinere. For den har slått an mye bedre enn forventet.

**Så deilig!**

Ja, det er veldig deilig! Spesielt når det på en måte er så intenst som det er, og folk jobber *mye* overtid for å få prosjektet i havn, så er det litt sånn deilig med at man får igjen for det med at kunden er superforneøyd og ja, at folk bruker det rett og slett, at det kommer folk.

## Vedlegg XVI: Transkribert intervju deltaker 12

### Transkribert intervju, deltaker 12

#### Utvikler i prosjekt A

**Kan du fortelle kort om erfaringen din; bakgrunn, utdanning og hvor lenge du har jobbet her?**

[Redacted text]

**Og du var med på prosjekt A?**

Mm.

**Hva var dine arbeidsoppgaver i dette prosjektet?**

Ehm... Det kan du si at jeg jobbet litt som content-utvikler, men mest som utvikler, da.

**Hva innebar det?**

At man er med å forme... Først finner man ut av hva man vil lage, og da utforsker man.. man ser på hva kunden har lyst til å få til, og hva kunden har lyst til å kommunisere til sluttbruker, og etterlatt inntrykk man vil at sluttbruker skal sitte igjen med. Og så jobber man ut ifra det, og så ser man samtidig på tekniske begrensninger og ikke minst muligheter, som man har i dag. Vi visste at vi ville lage noe i nettleseren.

[Redacted text]



**Var du med i hele prosjektet fra start til slutt?**

Ja. Det startet opp for sommeren, og så jobbet vi litt idé – en halv dags workshop eller noe sånt, internt, [deltaker 9] og jeg, [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted] og så ble det startet opp igjen i høst. Og da ble det plutselig veldig full gass. Så jeg jobbet fulltid med det, egentlig, i... hvor lenge var det, det var noen måneder.

**Og i teamet du jobbet i, hva slags rolle tok du der?**

Ehm... Ja, hvordan skal jeg si det? I starten så jobber man jo veldig mye og deltar i å finne ut av hva vi skal lage, så jeg jobber jo på det tekniske, jobber med det kreative – å utforme konseptet sammen med kollegaer og byrået [X], som jobbet med kunden vår [A]. Samtidig så var jeg med å jobbe mot kunde, og rådgi, og være med å selge...

[redacted]

[redacted]

[redacted] Og det er kanskje litt uvanlig at utviklere er med på, men ja... Så det er noe sånn jeg gjør, som kanskje ikke alle andre utviklere gjør, jeg har jo ofte mer kundekontakt, da. Jeg fungerer litt som rådgiver på den biten. Men etter hvert som prosjektet kom i gang, så sitter jeg for det meste og programmerer [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted] Så å automatisere en del sånn manuell arbeid, så da programmerte også... man lager verktøy for å gjøre en jobb, som ikke er i bruk på slutten, men som gjør jobben underveis mye lettere.

**Så du hadde en litt sånn overordnet rolle, i tillegg til dine oppgaver?**

Ja, du kan si det sånn. Men det er litt sånn, det er litt fint her i Apt, for det er litt sånn flytende, så... Det er veldig høy takhøyde for at alle kan bidra kreativt, da. Så det synes jeg er kjempebra. [redacted] [deltaker 6], [deltaker 9] og jeg [redacted]. Alle vi tre var med på å snakke med kunden, og bidra på det kreative, så sammen så fant vi ut av hva vi syntes ville være best, så presenterte vi det for byrå, og så presenterte vi for kunde. Og det som gjorde dette prosjektet veldig bra, var at etter en kort stund så satte vi oss inn på et prosjektrum, og så satt vi og jobbet sammen. Det er utrolig bra for sånne type prosjekt. Da går kommunikasjonen veldig glatt, og man kan gjøre avklaringer fortløpende, og når man jobber idé så er det jo selvfølgelig at det vil være et par stykker, og så spiller man ball med hverandre, og man bygger på hverandres ideer og finner fort løsninger, da. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Ja. Hvordan syntes du kommunikasjonen fungerte sånn som dere jobbet? Var det kun at dere satt sammen, eller hadde dere mye maildialog? Hvordan fungerte det?**

Der tok vi alt fortløpende, så mye som mulig, men selvfølgelig også hadde vi en Slack-kanal som vi tok ting på, og det var sånn fint for å ha en litt sånn der kollektiv hukommelse på hvor vi er hen. Og så ble det en del e-post med kunder og sånne ting, og noen på byrået var også på Slack. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Og når dere hadde litt sånn idémyldring og satt og diskuterte disse løsningene dere skulle bruke, da, var det sånn at... opplevde du at alle ble hørt, eller var det mye diskusjoner og uenigheter innad i teamet?**

Nei, vi... det vi gjorde... Jeg følte at det var veldig bra samarbeid, at vi følte at alle... Min oppfatning er at vi jobbet veldig bra sammen, da. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]

[REDACTED]

**Mm. Og når dere satt og på en måte, fant på dette, holdt jeg på å si, hvordan fordelte dere arbeidsoppgavene da?**

Ja, altså, vi er tre fagpersoner på tre forskjellige fagområder, så det faller jo veldig naturlig, sånn sett.

**Og hvordan foretrekker du vanligvis, eller på generell basis, at det fordeles?**

**Liker du at teamet selv fordeler det mellom seg, eller i samarbeid med prosjektleder?**

Nei, du trenger jo en prosjektleder som følger progresjonen, og som passer på at vi ikke sitter og surrer idé i dagevis, liksom, men at vi... Det er veldig sunt å sette noen frister internt for oss selv, men arbeidsflyten mellom oss føler jeg går veldig naturlig,

[REDACTED]

[REDACTED] For det som har ekstremt mye å si i prosjekt, er jo eierskap. Hvis du tar inn en person sent i et prosjekt, og du ikke klarer å selge inn prosjektet til den personen, eller at de ikke føler at de får noe eierskap, så er motivasjonen veldig dårlig for å yte godt i prosjektet. Hvis du liksom, bare, får kasta noe opp på pulten din, og så "Bare lag det, liksom", hvor du ikke føler at du får gjort noe kreativt input, så er det ofte veldig tungt. Så selv om [deltaker 6] kom litt senere

inn, så håndterte han det veldig bra, og han lagde fort prototyper på hvordan det ansikt kunne se ut, og utseende på modeller og sånne ting.

**Så greit. Og jobbet dere strukturert gjennom hele perioden, eller var det noe som du syntes dere brukte for mye tid på?**

Nei, det er jo ofte det at du... kunden kommer med ønsker, ofte, og så prøver man å møte de, men så kanskje man bruker litt mye tid på å gjøre... Vi er jo veldig sånn der, i forhold til andre større selskaper, så er vi veldig sånn smidige, vi endrer oss fort, vi endrer fort retning, men i dette prosjektet så gjorde vi kanskje litt for mange endringer på basis av ønsker fra kunden, som gjorde at det ble litt stress på slutten, da. Det ble en del sen jobbing på slutting – ikke sånn heelt krise, men det kunne gått litt smoothere hvis vi kunne fått det grunnleggende på plass først, og så kunne vi gjort endringer litt mer etter hvert. Men det er klart, man skal ikke jobbe veldig langt i feil retning, for da må man kanskje bare kaste arbeid, men... Det er fint å få litt sånn grunnlaget på plass først, så kan man heller korrigere etterpå.

**Merket du noen endringer i kommunikasjonen i teamet når det ble mer og mer å gjøre mot slutten?**

Veldig bra... Vi jobbet en del sene kvelder med [deltaker 9] og sånne ting, og det var veldig bra... bra stemning. Selv om folk var slitne, så var vi hyggelige mot hverandre og blide, og alle ville jo bare lage et kult prosjekt, liksom, og gjøre noe gøy. Så det er jo veldig heldig at vi får gjøre noe som vi synes er morsomt, da.

**Mm. Tror du at den kjennskapen du hadde til teammedlemmene fra før av har noe å si for resultatet?**

Ja, absolutt. For når du kjenner kollegaene dine, så vet du hva du kan forvente av de, du vet jo hvordan du skal snakke med de for at man best skal kunne jobbe sammen, og best kunne yte sammen, og få det beste ut av hverandre. Og har du... Det var alltid veldig god stemning, bra humor, mye jokes og sånne ting, så man yter jo veldig mye bedre hvis man trives, absolutt. Så ja, det var sånn sett alltid godt humor og god stemning i prosjektet, etter min oppfatning

**For dere hadde jo en utskiftning underveis, med en av utviklerne, var det ikke sånn?**

Ja, stemmer det, stemmer det. Så [deltaker 7] ble satt på et annet prosjekt, og da var vi også spent på at [deltaker 3] som kom inn helt på slutten, liksom, eller veldig sent, hvordan han ville takle det, ref. det jeg sa angående eierskap [redacted]. Jeg hadde ikke taklet dét så bra hvis jeg hadde kommet inn sent, tror jeg, men *han* taklet det veldig bra. [redacted]. Mens jeg er mer som kanskje liker å jobbe i det kreative og få eierskap til prosjekter og sånne ting. Og så ble han også syk på slutten, så da hadde vi også en tredje utvikler med. Og det var helt før launch, hehe, så det var også en grunn til at det ble litt hektisk på slutten, da.

**Hvordan kommuniserte dere med prosjektlederen underveis i prosjektet?**

Hun kom innom sånn... Når vi satt i prosjektrummet så hadde ikke hun fast plass der, for det var ikke plass, rett og slett, så vidt jeg husker. Så det var bare plass til fire stykker. Så hun kom innom og liksom, veldig typisk sånn stand-up-greier, hun kom innom en gang om dagen og sjekket hvordan det går. Hun var ikke i rommet hele tiden, så hun hadde ikke den kontinuerlige kommunikasjonen, så hos henne måtte vi liksom gjøre noen sånn de-brifer, "Okei, jeg jobber med dét, du jobber med dét, når er du ferdig med dét?", liksom. Så hun holdt litt koll på fremdrift og sånn, da.

**Hvordan syntes du det fungerte?**

Jeg synes jo det funket bra, men det var ikke... [redacted]. Man bruker litt sånn magefølelsen, og ikke nødvendigvis har ikke delt opp alle oppgaver i masse småoppgaver og sånne ting, men vi hadde en backlogg som vi tok oppgaver fra. Og så prøvde vi å... Jo, i starten av prosjektet så lagde vi sånn whiteboard med uker fremover, og plasserte oppgavene. Så vi gjorde jo egentlig litt sånn leksa vår også, men ting endrer seg veldig underveis, da. Så kunne vi plukke ned lapper når vi var ferdige med de oppgavene.

**Men følte du at prosjektlederen deres hadde kontroll på prosjektet?**

Eh, ja, ja. Egentlig. Jeg føler at hun visste sånn hvordan vi lå an, og hun var flink til å komme og sjekke liksom, så... Det var lite antakelser, sånn sett.

**Ja. Så det var grei flyt i hvordan dere jobbet?**

Mm, jeg synes det.

**Så bra. Hvis det var noen form for uenigheter i gruppen, eventuelt mellom gruppemedlemmene generelt, eller med også prosjektleder, ble det tatt opp på noen måte?**

Jeg må tenke litt. Sånne ting glemmer jeg veldig fort. Så ehm... Om det var noen sånn utfordringer som vi... Det var jo litt sånn, kunden ville kanskje litt en annen retning enn det vi ville. Så det var jo det med å prøve å jobbe med kunden, og få dem til å skjønne hva vi ville og hvorfor. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Men det var enighet internt hos oss, og vi synes det ble veldig fint. Så det var mer sånn at vi måtte jobbe sammen, og samordne oss sånn "Okei, nå kommer kunden på mandag, hvordan kan vi sikre at vi har ivaretatt deres ønsker?" Men samtidig egentlig for å gjøre det vi vil. Og da er det veldig mye følelser, ikke sant, som kommer i spill, så man må bare tenke på hva kunden kommer til å spørre om, prøve å få litt svar i dét, prøve å ha svar klare. [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Hadde det vært sånn at *bare* prosjektleder og en konsulent eller rådgiver hadde møtt kunden, og det liksom hadde blitt et lag i mellom, så tror jeg det hadde blitt en mye tyngre prosess. For da hadde vi fått litt sånn tilbakemelding på e-post fra prosjektlederen, og så hadde det liksom blitt et ledd imellom, da, men siden vi kunne

ta kunden inn i prosjektet [redacted]  
[redacted] og da sparte vi enormt med tid, og mye misforståelser og  
mye antakelser og sånne ting. Og det syntes kunden, hun er litt sånn til å synes det er  
veldig spennende å bli involvert i prosjekter, så det fungerte veldig bra, altså.

**Er det noe fra prosjektet som du vil ta med deg videre, er det noe du på en måte  
lærte, eller vil gjøre annerledes til neste gang?**

Mest sånne tekniske ting.

**Ja.**

Mm. Veldig mye. [redacted]  
[redacted]

[redacted] Så [deltaker 6] skrev faktisk et  
oppsummeringsdokument akkurat idet han var ferdig med prosjektet – det burde jo  
jeg også ha gjort – det var en veldig god idé, hehe. For ting forsvinner fort ut av  
hodet, liksom. Men sånn der key-learnings, da, det er veldig fordelaktig å logge  
underveis, og det med å også logge, ta litt skjermdumper, ta litt skjermopptak og  
sånne ting synes jeg også er veldig smart da, i forhold til å... hvis man skal lage en  
behind the scenes-type film, case-video, holde foredrag om et prosjekt, så er det  
utrolig gull å ha. [redacted]  
[redacted]  
[redacted]

**Så da har vi bare ett spørsmål igjen; sånn oppsummert prosjekt, både prosessen,  
veien til sluttresultatet og selve sluttproduktet – hvordan vil du beskrive det?**

Det er veldig morsomt prosjekt [redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

Så jeg synes

det var veldig lærerikt. Fantastiske mennesker å jobbe med internt, da, som alltid... Alle mennesker som gir av seg selv, og det er ekstremt viktig, og ingen er selvhøytidelige, ingen har noen agenda. Når jeg hører andre som jobber i andre selskaper, så er det... folk har ofte en eller annen politisk agenda, eller de prøver å oppnå noe, eller prøver å ta seg en stilling internt, eller... hos oss er det bare fokus på fag og prosjekt, og bare alle vil bare spille hverandre gode, alle gir av seg selv, ingen er selvhøytidelige, ingen har noe behov for å markere seg. De er liksom trygge i seg selv, da. Så det synes jeg er fantastisk bra, og folk er faglig superflinke. Og det som er veldig bra, er at vi har kjennskap om hverandres fagområder, og på den måten jobber vi veldig mye bedre, [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]... interessen og respekt samtidig for hverandres fagområder, så vi overlapper litt, men vi passer på at de som er best på de type oppgavene får de oppgavene.

**Ja, det var et kjempefint svar, det.**

Så bra!

**Er det noe du selv har lyst til å legge til?**

Hehe! Eh, nei, jeg vet ikke. Det er vel bare det at man er veldig heldig som får lov til å jobbe på sånne prosjekt som man syns er veldig gøy, så det... ja, jeg ønsker jo andre til å gjøre det samme, det er veldig få som har den privilegjen, tror jeg.









## Vedlegg XX: Kategoriserte utsagn prosjekt A

### A: kategorisert utsagn

#### 1) Lederskap

(Hva blir sagt om prosjektleder, hva sier prosjektleder om sin rolle)

- **Deltaker 10 (INFP-T)**. "Ja, jeg tror kommunikasjonen var bra. Jeg la spesifikt merke til at produsenten la mye innsats i å holde tritt med alle, og følge med på hva som skjedde, og alltid sørget for at alle var i rute. Det var mye kommunikasjon, og hun gjorde virkelig en innsats i å bruke verktøy vi er kjente med og som vi liker å bruke."
- **Deltaker 10 (INFP-T)**. "Ja, det er litt vanskelig å svare på det. Jeg følte at hun var veldig involvert, men jeg kan ikke sammenligne det med noe. Si for eksempel at vi, jeg tror den andre dagen jeg var med på prosjektet var vi her til kl. 00-00.30, og det var bare meg og en annen programmering, mens en designer gjorde tekstkorrigering. Det var egentlig ikke noe jobb for produsenten, men hun ble igjen bare for å... holde oss med selskap, og hun ville ikke dra fra oss mens vi gjorde det. Jeg kan se for meg at i tidligere faser av prosjektet hadde hun ikke trengt å gjøre det. (...) Jeg synes det er bra. Jeg har blandede følelser, for jeg har opplevd det tidligere, der man desperat jobber mot å rekke deadline og man jobber til midnatt, og man har en produsent som sitter der. Og da er det sånn "Jeg trenger bare å jobbe, jeg trenger ikke noen distraheringer". Men jeg tror det er mer stresset som snakker. Det føles godt å være en del av et team, og det føles godt å vite at du ikke er etterlatt til deg selv for å få ting til å funke. Og at hun ikke dukker opp morgenen etter, helt fresh etter å ha fått sove, og jeg er sånn "Åh, jeg dør!". Men ja. Jeg tror det er godt å for hele teamet å være involvert, og ikke bare gjøre sin egen rolle, men også være tilstede for andre folk som gjør jobben sin."
- **Deltaker 7 INTP-A**: "Det var første prosjektet som jeg jobbet med henne på (...) Og hun gjorde en kjempejobb. Men hun satt ikke sammen med oss, for hun håndterte noen andre prosjekter samtidig. Så hun var litt mer innom. Så hvis vi har sånne daglige gjennomganger av hvordan man ligger an, så er hun tilstede. Og så er hun innom i løpet av dagen, for det er jo innimellom at man lurere på noe og sånt. Men hun satt jo ikke sammen med oss." (...) Nei, men hun sjonglerer flere prosjekter samtidig også, så det blir litt forstyrrende hvis hun skal sitte sammen med oss og jobbe på ett

prosjekt, og plutselig diskutere andre ting på telefonen og andre kommer inn og spør henne om noe. Da er det bedre at heller hun kommer inn når hun har behov.

- **Deltaker 7 INTP-A:** (På spørsmål om kontroll) "Ja. Jeg synes det. Det var jo et prosjekt som ikke hun nødvendigvis hadde vært borti før, heller. (...) Så er det jo litt sånn ukjent, å vite hvor mye tid man skal allokere, hvor lang tid tar det å gjøre noe, hvordan skal du da klare å sette en fremdrift hvis du ikke egentlig helt vet hvordan du skal løse det. Men jeg synes det."
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "Også har det noe med det med at den prosjektledelsen, Deltaker 11 er kjempeflink, ehm men ho har ikke like mye erfaring på... tele. Så ho vet ikke liksom like godt når vi skal si stopp, på en måte, der hvor vi liksom har streng regi her borte så, var den kanskje litt mer løs der. Jeg tror Deltaker 11 har streng regi på det som ho da er kjent med, som med webside"
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "Deltaker 11 har ikke det [erfaring]. Men deltaker 11 er likevel veldig streng og ordentlig, men det handler bare om det at ho da kanskje ikke har den erfaringen (...) og det som skal til for å produsere det. Eh, så da er det litt mer det, da styrer man showet litt mer alene, men det går helt fint, så da sier jeg bare ifra til ho hva jeg trenger og ikke trenger og hva som må gjøres og ikke gjøres og ja.."
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "Men det eneste som jeg kanskje kunne tenkt meg å hatt, det var det atte, sånn som når vi har de prosjektene her så, da okei "da, da skal vi ha ferdig (...) da skal vi ha ferdig, vi skal vise (...) og om kunden sier "tipp topp, kjempefin (...)", så "check", da kan vi ikke gå tilbake igjen og forandre på den, for hvis vi etterpå skal forandre på den så må vi rigge den om også må vi (...) også ....., så sånne type ting vi er vant med å snakke om da, det tenker ikke ho over. Så vi hadde liksom ikke samme kommunikasjonen der da, med kunden. Og det er igjen basert på erfaring, og jeg tok liksom ikke den kommunikasjonen heller fordi liksom at det var ikke like mye behov for det... menne, det er kanskje det eneste som jeg savner, hvis man liksom skal se på alt og vende hver stein liksom."

- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *"Men det handler jo mest om erfaring, det handler liksom ikke om at Deltaker 11 er en jævla sosehode liksom. Det handler jo egentlig bare mest om det, hun er jævla ryddig og ordentlig så."*
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *"Deltaker 11 kjente jeg vel egentlig ikke godt (...) så ja absolutt, det synes jeg har noen å si. Det har noe å si med tanke på at man ikke helt vet hvor man har hverandre selvom den personen ser hyggelig og grei ut og alt sånn, så vet man liksom ikke helt før man har vært med den, en viss tid, og liksom kjent på "okei, hvem er han og hvordan er ho og åssen prosjektleder er ho?", og åja "faen hun er skikkelig ordentlig". Men det finner vi ut av før det har gått x antall uker liksom igjen, så liksom neste gang jeg skal være sammen med Deltaker 11 så vet jeg jo hvordan ho er og åssen det funker og... da kan man liksom ta hensyn til det ikke sant (...)"*
- **Deltaker 3 (ENTJ-A):** *"Ja, nei, det funker jo fint det, de er jo, det er jo veldig deilig hvis man har noen eh.. eh noen ordentlig gamle travere. Som kjenner teknologien veldig godt, sånn litt sånn åssen de skal håndtere kunder også, eh så det er jo veldig deilig for da tar de unna veldig mye sånn fluff. Sånne ting som ehh.. ja, som er (...) du har solgt inn en prosjekt, også har du begynt å lage det. Også begynner kunden "å det hadde vært så kjekt hvis vi kunne eller", også er det egentlig noe som er utenfor budsjettet eller de rammene, og de litt ehh.. gode traverne de ser det når det er skomp creep, og sier at ja, men det kan vi isåfall lage senere og det må da være tillegg. Ikke sant, så de kan gjøre sånn så det ikke går utover deadlineen vår, for hvis du liksom sier ja hele tiden, så blir det jo alt for mye for oss å gjøre".*
- **Deltaker 3 (ENTJ-A):** *"Vi har ofte det, og det er litt sånn forskjellig fra prosjektleder til prosjektleder, mange prosjektledere liker jo å ha en sånn vi kaller stand up, ehh.. hver morgen, på prosjektet, hvor vi bare er alle sånn fort, sånn 10 minutter, som står sammen så sier vi "jeg jobber med det akkurat nå, ehh.. skal jeg gjøre det ferdig eller siden du skal ha det vil du at jeg skal gjøre den først?" Også gjør vi sånn, prøver å gjøre det så effektivt som mulig da. Så jeg har da, på prosjektet jeg har nå så møtes vi*

hver morgen kvart på ni. Så har vi bare sånn rask sånn "hva driver jeg med, hva venter jeg på" og så videre. "Skal jeg ta den isteden", sånn. (...) Ah det er helt glimrende. Da, blir det ikke, og da får vi unna masse sånn fluff så vi kan sitte å jobbe ordentlig sånn effektivt i løpet av dagen. For vi må være ganske effektive her. (...) Men det er gøy da. At det er det, for jeg må innrømme det at det kjedeligste som er, er å sitte på et prosjekt og vente på noe, og ikke helt vite hva som skjer. Eh, det synes jeg er mye verre enn at vi liksom har den derre, få litt den flyten at du føler at det bare går fremover hele tiden da."

- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Om fordeling av arbeidsoppgaver) "Nei, du trenger jo en prosjektleder som følger progresjonen, og som passer på at vi ikke sitter og surrer idé i dagevis, liksom, men at vi... Det er veldig sunt å sette noen frister internt for oss selv, men arbeidsflyten mellom oss føler jeg får veldig naturlig."
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Om kommunikasjon med prosjektleder) "Hun kom innom sånn... Når vi satt i prosjektrummet så hadde hun ikke fast plass der, for det var ikke plass, rett og slett, så vidt jeg husker. Så det var bare plass til fire stykker. Så hun kom innom og liksom, veldig typisk sånn stand-up-greier, hun kom innom en gang om dagen og sjekket hvordan det går. Hun var ikke i rommet hele tiden, så hun hadde ikke den kontinuerlige kommunikasjonen, så hos henne måtte vi liksom gjøre noen sånne de-briefer. "Okei, jeg jobber med det, du jobber med det, når er du ferdig med det?, liksom. Så hun holdt litt koll på fremdrift og sånn, da." (Hvordan fungerte det?) "Jeg synes jo det funket bra, men det var ikke... (...) Man bruker litt sånn magesfølelsen, og ikke nødvendigvis har ikke delt opp alle oppgaver i masse småoppgaver og sånne ting, men vi hadde en backlogg som vi tok oppgaver fra. Og så prøvde vi å.. Jo, i starten av prosjektet så lagde vi sånne whiteboard med uker fremover, og plasserte oppgavene. Så vi gjorde jo egentlig litt sånn lekse vår også, men ting endrer seg veldig underveis, da. Så kunne vi plukke ned lapper når vi var ferdig med oppgavene."

- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Hadde hun kontroll?) "Eh, ja, ja. Egentlig. Jeg føler at hun visste sånn hvordan vi lå an, og hun var flink til å komme og sjekke liksom, så... Det var lite antakelser, sånn sett."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Ja, så i den første fasen da, så handler det jo om å få tak i på en måte de beste egnede ressursene til å kunne gi en type pris, og kunne si noe om tid og størrelse på prosjektet (...)"
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "(...) når vi fikk prosjektet så er det jo å sette sammen team, da. Og da handler det jo om to ting; det handler om hvilke ressurser er best egnet, og hvem er ledig i Traffic, hehe! Men dessverre veldig styrt av Traffic, men vi har jo på en måte noen ønsker om hvem vi har lyst skal gjennomføre noen prosjekt, og akkurat her i dette tilfellet her så fikk vi noen på ønskelisten vår, så det var jo litt gøy."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "(...) man er kontaktpunktet til teamet, og man er kontaktpunktet til kunden, og [reklamebyrå X]. Så kunden er jo egentlig [reklamebyrå X], men òg kunde A, så de var litt sånn... samme. Så for min del så var det å ringe [ansatt 6], som er prosjektleder i [reklamebyrå X], holde hun oppdatert på hva som skjer, hvilke utfordringer vi eventuelt hadde, på et tidspunkt da så..."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så det er jo på en måte min oppgave som produsent å være sikker på at vi har en god plan for når vi kommer inn [i kundemøte], og at vi får det når vi går ut av møtene, og følge opp spørsmål eller notere ned spørsmål som dukker opp underveis som de [prosjektteamet] ikke får svar på, som vi må sjekke opp i, og følge opp i etterkant."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Man er kundekontakt, og man er liksom på en måte støttespilleren i teamet, da. Jeg liker jo å kalle meg selv for limet, hehe, for man skal liksom ha overblikket. Jeg tar aldri noen tekniske beslutninger basert på liksom, min tekniske erfaring, det lar jeg på en måte være opp til [deltaker 12], men jeg tar gjerne opp diskusjonen og er veldig opptatt av at vi felles tar en beslutning."



- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så hver mandag så var jeg uansett inne og bare så liksom "Ok, hva er ukemålet denne uka her? Hva fokuserer vi på? Hva skal vi ha ferdig?" og så videreformidler jeg det til [reklamebyrå X] og til kunden, og satte inn på en måte avsjekker med de – basert på hva vi hadde funnet ut av, at cirka så langt klarer vi å komme på det."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så på lansering så var det... så bli man sittende med teamet, fordi det dukker gjerne opp spørsmål, eller de vil at kunden skal avsjekke noe, så da, mens de satt og jobbet (...) satt jeg i hvert fall oppe i sofaen og bare liksom ringte kunden eller sendte melding og sånt, og hele tiden oppdaterte de på hvor langt er de på vei, når er det vi kommer ut, holdt jeg på å si, og har vi fiksa de tingene som har dukket opp, da (...)"
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så det er definitivt mest arbeid i starten og i slutten av sånne type prosjekt, da. For det er veldig viktig at man får satt på en måte prosjektet på god kjøll i starten, men og at man klarer liksom å lande det fint i slutten, på en måte – og at man har såpass god tillit hos kunden at man på en måte bare... det blir bra, det kommer ut når det kommer ut."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Nei, det er kundekontakt, det er å holde overblikk, styre kommunikasjon – man er kommunikasjonsansvarlig, egentlig, så alt på en måte som kommer i teamet; man filtrerer jo mye, både fra kunden, men og fra teamet (...)"
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "(...) jeg liker å tro at det er å på en måte være, ha en liten følelse av hvordan folk funker, det trengs for å på en måte gjøre gode prosjekter. For igjen, det handler om tillit, både hos kunden og i teamet, men og da vite når du skal pushe, når du skal holde tilbake, når du skal begeistre, når du bare skal være rolig. Og liksom... Man skal være den lille motivatoren, eller cheerleaderen, liksom."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Og jeg antar, ikke nødvendigvis bare, men jeg antar jo at perioden teamet mitt var mest stressa, var nok og da jeg hadde minst kontroll. Det antar jeg jo bare, for det er sånn jeg fungerer. Og det handla egentlig om at jeg fikk

*ganske mange andre prosjekter i fanget, jeg måtte bare la de være litt selvgående, de var selvgående, men det er jo ingen tvil om at når man er borte fra prosjektgruppa der, borte fra den strukturen som vi prøvde å bygge opp, så blir det jo litt mer rot (...)*”

- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Ehh... Det var bra. Faktisk. Og jeg tror vi holdt... Ja, og hun var rolig hele veien, selv om det var litt stress mot slutten og sånt, så var hun rolig og... ehm... Nei, så det må jeg si gikk bra også. Hun var liksom veldig positiv hele veien, og fornøyd med oss, tror jeg liksom, og kunne slippe ansvaret ganske mye på oss. Vi var ganske selvgående, og da ble hun trygg på dét, og så... Eh... Jeg vet ikke, hun virket ganske iskald hele veien, men jeg vet ikke om hun var det innvendig hehe. Hun virket ganske rolig mot oss, i alle fall, og hun stresset oss aldri, eller noe sånt. Ikke engang mot siste slutt, der det var masse problemer og deadlinen kom, og alt sånt, så var hun... Da satt hun der og hjalp oss, og var rolig, og tok praten med kunden, og alt det der. (...) Ja. Ja, det må jeg jo si. Men igjen, da, så er folk ganske selvgående, liksom. Så jeg tror ikke hun alltid visste hva alle gjorde, men det er jo det som er problemet med mange prosjektledere, de vet jo ikke alltid... De må bare stole på at de folkene gjør det de skal, da, i og med at man ikke kan alle fag og sånt, da. Men det virker som om hun var... ja, hun tok alltid sånne møter om det var noe hun var usikker på, så jeg tror hun lærte seg masse under dette prosjektet også.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Ja, ja. Hun var, ja jeg tror hun var inne daglig, og liksom bare ”Hei, hvordan går det?”, og så bare var det visse ganger man tok et møte og satte seg ned, liksom, i et annet rom eller... At det ble liksom mer at alle samles en halvtime hvor man diskuterte åpent. Men i blant kunne hun komme innom og bare ”Hei, går det bra?”, og da var det ikke sikkert alle var i rommet en gang, eller sånn. Men... Vi startet jo, i begynnelsen, hadde vi sånne stand-ups, omtrent hver morgen, men det tror jeg gled ut litt mot slutten.”*

## **2) Kommunikasjon**

(Hvordan har kommunikasjonen fungert, hvordan har kommunikasjonen skjedd)

- **Deltaker 10 (INFP-T)**. *“Ja, jeg tror kommunikasjonen var bra. Jeg la spesifikt merke til at produsenten la mye innsats i å holde tritt med alle, og følge med på hva som skjedde, og alltid sørget for at alle var i rute. Det var mye kommunikasjon, og hun gjorde virkelig en innsats i å bruke verktøy vi er kjente med og som vi liker å bruke.”*
- **Deltaker 7 INTP-A**: *“Ja, alle blir absolutt hørt, og da satt vi også på et eget rom. Nå sitter vi jo spredt i lokalet nå som vi har nye lokaler. Da satt vi jo på et eget prosjektrom. Og da er det jo rom for at alle kan komme med sine innspill, og så diskuterer man litt i plenum. Sånn hvis noen har tenkt ut at noe kanskje ikke fungerer sånn som vi hadde tenkt likevel så må vi gjøre om noe, så det er jo naturlig at man kanskje diskuterer med den andre utvikleren.”*
- **Deltaker 6 – ENFJ-A**: *“Og det jeg og fant ut er atte, okei vi sitter jo sammen her og sånn, men det var helt, om ikke livsviktig, men ikke langt unna at vi satt på samme bord, og det var det vi gjorde - vi satt i sånn prosjektrom, og hadde vi ikke gjort det så hadde vi sannsynligvis ennå ikke vært ferdig. Nei, fordi da hadde det blitt sånn ”ouf, jeg må gå opp og spørre og det gidder jeg ikke”.*
- **Deltaker 3 (ENTJ-A)**. *“Å, ja det funker kjempe fint. Vanligvis er det bare å.. bare god tone og vi hører på hverandre og... sånn så jeg har ikke opplevd (...) at det har vært noe kniving av den grunn. Må bare være høflig og hyggelig og bare si atte.. (...) Absolutt. Også er det helt flat struktur her, det er liksom ikke noe sånn.. mellomledere også, altså vi har liksom daglig leder men han, ikke sant det er ikke noe sånn må gå opp i hierarkiet og ned, sånn er det ikke her i det hele tatt”.*
- **Deltaker 3 (ENTJ-A)**. *“Mange ganger om dagen. (...) Ja, det er litt sånn jevnlig kommunikasjon i gruppen. Vi sitter jo, vi sitter jo liksom der borte. Heheh. Ser jo ryggen hennes.”*
- **Deltaker 12 INFJ-A**: *“Og det som gjorde dette prosjektet veldig bra, var at etter en kort stund så satte vi oss inn på et prosjektrom, og så satt vi og jobbet sammen. Det er utrolig bra for sånne type prosjekt. Da går kommunikasjonen veldig glatt, og man kan*

gjøre avklaringer fortløpende, og når man jobber idé så er det jo selvfølgelig at det vil være et par stykker, så spiller man ball med hverandre, og man bygger hverandres ideer og finner fort løsninger, da.”

- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Om kommunikasjonen) ”Der tok vi alt fortløpende, så mye som mulig, men selvfølgelig også hadde vi en Slack-kanal som vi tok ting på, og det var sånn fint for å ha en litt sånn der kollektiv hukommelse på hvor vi er hen. Og så ble det en del e-post med kunder og sånne ting, og noen på byrået var også på Slack.”
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Om endring av kommunikasjon mot slutten) ”Veldig bra... Vi jobbet en del sene kvelder med Deltaker 9 og sånne ting, og det var veldig bra... bra stemning. Selv om folk var slitne, så var vi hyggelige mot hverandre og blide, og alle ville jo bare lage et kult prosjekt, og gjøre noe gøy. Så det er jo veldig heldig at vi får gjøre noe som vi synes er morsomt, da.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Nei, de fleste sa egentlig – de er ganske flinke til å si ifra, og det er bra. Og det er litt av grunnen til at jeg visste at de var selvgående, fordi at da tenkte jeg at hvis det virkelig var noe, så kunne de på en måte si ifra. Eller, jeg håper jo virkelig at de tenkte at de kunne si ifra til meg.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”(...) i starten så var jeg veldig mye med, satt sammen på samme gruppe, eller vi hadde det grupperommet, så da var vi liksom mye oftere inne der, mens... utenom de mandagsmøtene, for da visste jeg hva som skulle skje i løpet av uka, så med en gang jeg hadde informasjon eller noe så gikk jeg inn og fortalte det, og så var jeg også innom et par ganger og spurte hvordan det gikk, men ikke på en sånn offisiell ”Nå har vi et møte”, det var mer sånn: ”Går det greit?! Brenner det noe sted? Går det fint?”. Så jeg vet liksom ikke om de egentlig følte at det var nok tid til å kunne si noe til meg hvis det var noe.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Så hver mandag så var jeg uansett inne og bare så liksom ”Ok, hva er ukemålet denne uka her? Hva fokuserer vi på? Hva skal vi ha ferdig?” og så videreformidler jeg det til [reklamebyrå X] og til kunden, og satte inn på en

måte avsjekker med de – basert på hva vi hadde funnet ut av, at cirka så langt klarer vi å komme på det.”

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”De satt jo sammen. Men vi hadde jo og en Slack-gruppe blant annet, og så noen som skrev til meg direkte på Slack. Ikke så mye e-post, egentlig, nei egentlig ikke noe.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Men i alle fall, det viktigste er egentlig kommunikasjon. Det er egentlig alt. (...)”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Det er veldig vanskelig å ikke la seg påvirke av det [stress], og da blir det jo fort til at man enten er kortere i svar, eller hvis man har jobbet en hel dag og ikke fått spist skikkelig eller noe sånt, så er det jo en litt annen tone, som regel. Men de som jobbet på dette teamet her, de er og litt sånn type folk som tar seg selv littegrann i skinnet (...)”
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** ”Nei, veldig bra. Vi satt i et prosjektrom, så vi var fire stykker som satt i et rom, og da er det veldig enkelt å bare slenge ut ting over bordet og sånt. Så det var... Og produsenten var inne i rommet daglig, og spurte hvordan alt gikk og sånt, så... Ingen problemer. (...) Ja. De personlighetene er ganske så, ja, jeg er ikke redd for at noen ikke sier det de mener, liksom. De personene der er ganske, altså... Ja, sier hva man vil og mener, da. (...) Mja, mest diskusjoner (...) hvordan man skulle få det sammen, og ja, hvordan man skulle knytte det sammen best mulig, hvordan det skulle gå mest smooth og tidseffektivt og sånt, så de hadde masse diskusjoner, [deltaker 12]og [deltaker 6]”.

### 3) Samarbeid

(Hva blir sagt om samarbeid mellom deltakere)

- **Deltaker 10 (INFP-T):** ”Og i sånne omstendigheter er det best å bare bli fortalt hva du skal gjøre, sånn ”Se på dette, fiks det”. Og derfor er det også viktig å ha en jevn

arbeidsflyt og verktøyene til det, for én ting er hvis du får mail med "Vennligst fiks ditt, fiks datt", men hvis du har en klar liste og kan organisere tingene selv etter hva du prioriterer og det du tror tar en viss mengde tid, så er det bra. Så du trenger den balansen. Men i dette tilfellet var det fint å bare bli fortalt hva man skulle gjøre."

- **Deltaker 10 (INFP-T).** "Men jeg følte at alle bidro med sin ekspertise. Det var et veldig talentfullt team som jobbet med det, men det var allikevel i stor grad en prosess med oppdagelser; det var en del ting som var uklart fra begynnelsen om hvordan de skulle løse det, så de måtte prøve ulike teknikker og tilnærminger."
- **Deltaker 10 (INFP-T).** "Ja. Ja. Jeg mener... Hehe. Som programmerer føler man alltid at folk ikke aner hva du driver med, i hvert fall til en viss grad. Og du prøver å kommunisere det til dem, men det er veldig teknisk, og de skjønner egentlig ikke. Men jeg følte at da jeg kom inn på slutten, at selv om det var en veldig crunch-periode hvor alle prøvde å få alt til å funke, hadde de allikevel gjort en veldig god jobb med å holde styr på hvor alt var, og hvor mye som var igjen, hva som var gjort. De hadde full kontroll. De var i stand til å få meg inn i prosjektet, og raskt gi meg en innføring, og raskt gi meg oppgaver å gjøre."
- **Deltaker 10 (INFP-T).** "Hehe! Det samme. Jeg følte meg verdsatt, jeg følte at de trengte hjelpen min og de var veldig takknemlige. Spesielt produsenten satte ord på dét. Jeg tror gruppedynamikken også er formet av tidligere... fordi vi er så små team av utviklere, og fordi alle kjenner hverandre, og vi jobber mye sammen på ulike ting. Så vi har en god gruppedynamikk utenfor prosjektene også. Jeg tror det hjelper, så folk enkelt bare kan bli med på andre prosjekter – man kjenner allerede menneskene. Jeg følte ikke at jeg "ble med i gruppa", på en måte. Dette var folk jeg allerede sitter ved siden av, de trengte bare litt ekstra hjelp."
- **Deltaker 10 (INFP-T).** "Og jeg tror at på grunn av innsatsen som legges i det sosiale i byrået, at det handler mye om å bringe folk sammen, og at det er fokus på å holde byrået lite – da får vi en følelse av samhold og vennskap med kollegaer. Så i bunn og grunn tror jeg det ligger veldig mye arbeid i å skape en team-følelse, og team-arbeid"

utenfor prosjektene, som overføres veldig godt til prosjekter. Så jeg synes det er en ganske interessant lederstil; det handler ikke bare om de små teamene, men det store teamet, bassenget av kandidater for å lage små team må ha utgangspunkt i å være et fungerende team i helhet. Det er noen tanker. Hehe.”

- **Deltaker 7 INTP-A:** ”Hva tenker du på som rolle, da? Jeg var nok ikke noe leder, på en måte, nei. Men så var det jo sånn at vi satt fire stykker sammen og jobbet (...) og da var det jo liksom samarbeid med den andre utvikleren, da. At vi hadde funnet ut av hvilken vei vi går for å løse det vi skal, og det gjør man jo sammen. Og diskuterer litt mulige løsninger, velger litt, tester litt, finner ut av at dét var en god idé, og dét fungerte kanskje ikke så bra etter at vi har prøvd det likevel. Så det er litt samarbeid, mellom flere utviklere.”
- **Deltaker 7 INTP-A:** ”ja, alle blir absolutt hørt, og da satt vi også på et eget rom. Nå sitter vi jo spredt i lokalet nå som vi har nye lokaler. Da satt vi jo på et eget prosjektrom. Og da er det jo rom for at alle kan komme med sine innspill, og så diskuterer man litt i plenum. Sånn hvis noen har tenkt ut at noe kanskje ikke fungerer sånn som vi hadde tenkt likevel så må vi gjøre om noe, så det er jo naturlig at man kanskje diskuterer med den andre utvikleren.”
- **Deltaker 7 INTP-A:** ”Så var det jo mye sånn å prøve og feile litt, og så se hva som kan fungere og ikke fungere. Og da blir det jo en del diskusjoner om hvilken vei vi skal gå. Og innledningsvis så var vi jo ikke helt sikre på hvordan vi skulle heller løse oppgaven (...).”
- **Deltaker 7 INTP-A:** ”I det prosjektet så prøvde vi jo å gjøre litt sånn scrum-aktig, sånn at vi definerte oppgaver med lapper, basert på litt sånn brukerhistorier. Og da fordeler man jo sånn ”Ja, nå jobber jeg med dét”, og så får man sånne lapper så man vet hva man skal jobbe med. Da fordeler man litt sånn oppgaver, prøver å bryte det ned i så små oppgaver som mulig, sånn at det er lettere å håndtere hver enkelt. Vi begynte vel litt sånn – vi sluttet ikke sånn.” (...)”Nei, da avsluttet vi litt mer sånn kaos. Hehe. Ja, prøver å begynne riktig, men så blir prosjektet... Ja, det sklir litt ut,

da. Så etter hvert sitter oppgavene litt mer i hodet enn det kommer ned på lapper. Og så har vi også et system som gjør at vi kan følge med på oppgaver vi har gjort, sånn issue tracking-system, hvor vi legger inn alt av feil og ønsker og ting som må gjøres og ryddes. Så man kan følge med der på de oppgavene som er relevante. Det er mest for oss utviklere, men kan brukes av andre også.”

- **Deltaker 7 INTP-A:** (Har det noe å si for prosjektresultat om man har jobbet sammen før) ”Eeh... Nja, jo, det tror jeg absolutt. For da kjenner man jo litt til hvordan man jobber sammen, vet litt hvilket ansvar man tar i jobben og sånn. Noen som man ikke jobber så mye sammen med, kan man jo være usikker på kanskje hva... hva de gjør på egenhånd dersom de ikke får nødvendigvis klare beskjeder. Noen er jo mer selvdrevne enn andre, og sånt. Så det har jo litt å si for prosjektgjennomføringen, hvor mye initiativ man tar på egenhånd.”
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** ”Mens på [prosjekt A] er man kjempeavhengig av alle. Det er sånn, (...) så jeg var superavhengig av deltaker 12, i det prosjektet der. Jeg kunne ikke gjort det uten han.”
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** ”(...) på prosjekt A er jo at det siden jeg er den eneste som holdt på med (...) så var jeg liksom litt alene (...)så måtte jeg spille meg selv god, hvis du skjønner ja.”
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** ”Ehm, det ville nok vært noe av det samme, men jeg tror nok det at hvis det hadde vært noen som hadde dyttet meg litt mere så kunne det sikkert vært enda mer, ellers så kunne vi og kanskje ha kommet... (...) så hadde vi vært to stykker som kunne prøvd å løse det.”
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** ”(...) men sånn ellers, hvis man snakker liksom om hvordan det fungerte sånn mellom meg og deltaker 12 og deltaker 9 så, og deltaker 3 sier det kontra alle andre, så fungerer det fint liksom, vi er jo folk som kommer overens og tør å si ifra liksom. Så, hvis vi, er over i den generelle dynamikken så vil jeg påstå at den er god liksom.”



- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "(...) men det jo litt sånn, litt som at vi er en klasse, eller vi er nye elever i en klasse liksom hvor det er sånn "ah litt forsiktig der og.." så ja, mens med de andre så er det bare sånn "ææ deltaker 12 liksom, ææ deltaker 8" Det har liksom ikke noe å si ikke da sant for da vet man jo (...) så det er uproblematisk da."
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "(...) på prosjekt A så har jo jeg jobbet masse med deltaker 12 og deltaker 7 og deltaker 9 og sånne ting og, men det gjorde vi heller mer for... det har vært, og det har noe med det at, ehm, på et eller annet tidspunkt (...) Men jeg har et godt forhold til de, så det.. Helt uproblematisk liksom. Men, menne det er jo litt sånn at man kanskje blir litt kjent igjen på en måte, hvis du skjønner hva jeg mener, uten at det er noe mer enn at det tar en halvtime også er alle varme i trøya liksom, så... ja.."
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "Det er alltid bedre når man er to eller fler. Nesten udiskutabelt. (...) Litt enkelt svar men det er fordi atte på akkurat sånne type ting så, så er det såpass så mye å gjøre såpass mye å tenke på det er såpass mye å ta hensyn til, at det da er flere som kommer og synes og mener et eller annet om noe er bare pluss i boka. "Jeg mener, Deltaker 6, at det blå der er for blått", "Åja, ja jeg ser det nå og, jeg har sett for lenge på det blå jeg". Nei men ikke sant, eh så, også har man forskjellig smak også kan man liksom drive å briefe litte granne på det, også, menne, det blir.... det blir ja, stort sett alltid mye bedre."
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** "Det endte godt, det gjorde det, men det var veldig slitsomt og komme dit (...) Ja, altså, altså med teamet var kjempebra. Men for min egne personlige del så var det jævla slitsomt. (...) Men det var igjen bare sånn teknisk ting da ikke sant, og fordi man ikke vet, og fordi jeg liker å ha en viss form for kontroll på hva jeg gjør. (...) Men det hadde ikke noe med selve, det hadde ikke noe med teamdynamikken å gjøre, det hadde ikke noe med åssen vi gjorde det, det handler egentlig bare om at vi aldri hadde gjort det før (...).

- **Deltaker 6 – ENFJ-A** om teamdynamikk fungerte: "Ja, det synes jeg absolutt. Så, vil jeg gjøre det igjen? – ja! Ja, jeg endte opp med å synes at når alt, når støvet har lagt seg så, så "ja det ble bra". Så, mhm
  
- **Deltaker 3 (ENTJ-A)**. "Så skulle han begynne på den litt sånn, for han ble dytta på, ja det ble... på akkurat dette prosjektet ble det veldig mye sjonglering av mennesker.. (...) Nei, jeg synes jo det er et helvete... Heheheh. Men neida så vi får det jo i land, men det er jo ikke ideelt for meg, jeg liker jo best å ha et prosjekt som jeg er på fra A til Å, og at jeg kan få lov å være med fra starten også, jeg synes jo ikke det er noe gøy å bli kasta inn på slutten. (...) Ehh, men her var det jo litt også fordi Deltaker 7 måtte starte på det derre prosjekt C, og da måtte de bare putte inn noen andre, såå.. ja, men jeg synes ikke det er ideelt men for meg personlig, men det er jo en måte å få i havn prosjektet på, så jeg ser jo liksom at man må gjøre det. Men det er ikke noe gøy å måtte hoppe inn i et prosjekt som man ikke har vært med fra starten og prøve å finne ut hva det var vi hadde, vi hadde jo knapt, jeg visste veldig lite om det... "
  
- **Deltaker 3 (ENTJ-A)**. "jeg liker best å sitte bare å jobbe, jeg synes ikke det er så gøy å være med i sånne møter og sånn brainstorming og sånn, jeg liker egentlig bare å – dette vil jeg at du skal gjøre og du skal gjøre det så bra du bare kan. Også kan jeg bare sitte å kose meg med det, det er det jeg foretrekker, så egentlig så er det litt sånn, jeg finner liksom gleden i hva det er jeg lager. Ehh så kan jeg synes det er gøy, så for meg så pleier jeg alltid å si ja, ehheh uansett"
  
- **Deltaker 3 (ENTJ-A)**. "Ja, nei, sånn. Nei, vi har jo veldig sånn godt samarbeid og de er jo veldig flinke sånn som for eksempel Deltaker 6 (...) er jo, er jo veldig flink og effektiv og veldig flink til å samarbeide med oss og det var litt nytt fordi at han har ikke jobba sånn direkte med, eh, han har gjort mer sånn (...) Så, men det er jo kjempe gøy men det er jo mest Deltaker 12 som har jobba tettest med han så, det, egentlig ganske mye å si veldig mye med det Deltaker 12 har gjort fordi de var liksom veldig tett, også sammen med designer, mens jeg var litt sånn på, få alt det andre til å funke, eh og det eneste jeg liksom var mest avhengig av var jo liksom bare å få det

designet jeg skulle ha til (...) så nei men nei de gjør jo det de skal liksom. Ja, jeg vet ikke helt åssen jeg skal si det.”

- **Deltaker 3 (ENTJ-A):** “Men det er nok hovedsakelig kulturen her som greier å dra et sånt type prosjekt i land, sånn på den måten. Ikke akkurat det prosess-søket i seg selv sånn, men litt mere kulturen her. Det er det som liksom er styrken vår føler jeg da, den der flate ”alle kan snakke med alle”.
  
- **Deltaker 12 INFJ-A:** ”Og det som gjorde dette prosjektet veldig bra, var at etter en kort stund så satte vi oss inn på et prosjekttrom, og så satt vi og jobbet sammen. Det er utrolig bra for sånne type prosjekt. Da går kommunikasjonen veldig glatt, og man kan gjøre avklaringer fortløpende, og når man jobber idé så er det jo selvfølgelig at det vil være et par stykker, så spiller man ball med hverandre, og man bygger hverandres ideer og finner fort løsninger, da.”
  
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Opplevde du at alle ble hørt, eller var det mye diskusjoner og uenigheter innad i teamet?) ”Nei, vi... det vi gjorde... Jeg følte at det var veldig bra samarbeid. at vi følte at alle... Min oppfatning er at vi jobbet bra sammen, da.”
  
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Har kjennskapen til teammedlemmene noe å si for resultat?) ”Ja, absolutt. For når du kjenner kollegaene dine, så vet du hva du kan forvente av de, du vet jo hvordan du skal snakke med for at man best skal kunne jobbe sammen, og best kunne yte sammen, og få det beste ut av hverandre. Og har du.. Det var alltid veldig god stemning, bra humor, mye jokes og sånne ting, så man yter jo veldig mye bedre hvis man trives, absolutt. Så ja, det var sånn sett alltid godt humor og god stemning i prosjektet, etter min oppfatning.”
  
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Hvis uenigheter i gruppen, ble det tatt opp?) (...) ”Det var enighet internt hos oss, og vi synes det ble veldig fint. Så det var mer sånn at vi måtte jobbe sammen, og samordne oss sånn ”Okei, nå kommer kunden på mandag, hvordan kan vi sikre at vi har ivaretatt deres ønsker?” Men samtidig egentlig for å gjøre det vi vil. Og da det er veldig mye følelser, ikke sant, som kommer i spill, så man må bare

tenke på hva kunden kommer til å spørre om, prøve å få litt svar i det, prøve å ha svar klare.”

- **Deltaker 12 INFJ-A:** ”Fantastiske mennesker å jobbe med internt, da, som alltid... Alle mennesker som gir av seg selv, og det er ekstremt viktig, og ingen er selvhøytidelige, ingen har noen agenda. Når jeg hører andre som jobber i andre selskaper, så er det... folk har ofte en eller annen politisk agenda, eller de prøver å oppnå noe, eller prøver å ta seg en stilling internt, eller... hos oss er det bare fokus på fag og prosjekt, og bare alle vil bare spille hverandre gode, alle gir av seg selv, ingen er selvhøytidelige, ingen har noen behov for å markere seg. De er liksom trygge i seg selv, da. Så det synes jeg er fantastisk bra, og folk er faglig superflinke. Og det er det som er veldig bra, at vi har kjennskap og hverandres fagområder, og på den måten jobber vi veldig mye bedre.” (...) ”Interessen og respekt samtidig for hverandres fagområder, så vi overlapper litt, men vi passer på at de som er best på de type oppgavene får de oppgavene.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Hvis det er en teknisk ting eller en design-ting vi har lyst til å endre på, som går utover noen andre i teamet, så er det viktig at vi tar det opp sammen, at vi har en diskusjon rundt det, at ikke bare jeg tar en avgjørelse eller at de tar en avgjørelse – men at vi faktisk liksom tar den avsjekken sammen.”
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Men vi satt inne på et prosjektrom, da, så på veggene på det prosjektrommet så stod det egentlig... vi hadde klart å gjøre en liten øvelse, da, med å skrive på Post-it-lapper med alle tingene vi skulle gjøre, så skulle vi liksom flytte det over i den uka vi holdt på med. Det ble litt sånn grovt sett gjort, men det var litt fint å bare få se ”Hva er ukemål denne uka?””
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** ”Det er noen kombinasjoner av personligheter man helst ikke vil sette sammen, fordi man vet at – eller man vet ikke, man antar – at det blir en klinsj. Så i de gangene man klarer å unngå det, er jo det selvfølgelig en god ting. Og jo lenger man har jobbet, jo bedre kjent man blir med personene, jo lettere er det å sette opp team som man på en måte... vet fungerer godt sammen. (...)”

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *Nå er alle på en måte, alle som var i dette teamet her var ganske... eh, hva skal jeg si... ganske rolige personlighetstyper (...) jeg snakker jo først og fremst om deltaker 12, deltaker 6, deltaker 9 og deltaker 7, for det var hoved-teamet, de som satt sammen først. (...) Så, jeg holdt på å si, deltaker 3 og deltaker 10 var ikke planlagt fra starten av. Det funka greit det òg, ja, det funka veldig fint, og det er ikke noe å si (...).*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Hm, strukturert arbeid vil jeg ikke si at det var. Ikke sånn som jeg vet at prosjekter kan være, der man liksom har en speck-liste, og følger liksom til punkt og prikke hver eneste funksjon, eh... Det vil jeg ikke helt si at det var."*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Så... men, hvis jeg skulle satt sammen teamet nå, så tror jeg definitivt jeg ville endt opp med samme gjengen, denne første. Fordi deltaker 10 og deltaker 3 kom jo inn fordi vi manglet ressurser. Men hvis vi hadde beholdt den sammen gjengen hele tiden, så hadde jeg uansett valgt de. (...) Vi hadde ikke blitt ferdige hvis ikke de [deltaker 10 og 3] hadde kommet inn!"*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Kompetanse er jo superviktig for å på en måte få, være sikker på at man klarer å levere det man har lyst til å levere. Men òg finne personligheter som på en måte kan spille hverandre gode, rett og slett. Det er noen som er mye flinkere til å jobbe sammen med andre personer enn andre – noen liker veldig godt å jobbe for seg selv, og da blir det jo fort klinsj hvis man skal sette dem sammen med andre, det gjør ofte til at det blir en mye tyngre prosess enn det det trenger å bli, da, rett og slett. (...) Det er jo ikke sikkert at, egentlig at det teamet som ble satt sammen nå er det beste teamet sånn i utgangspunktet, men det fungerte veldig bra, synes jeg i alle fall. Så... som team, i alle fall. Jeg ble faktisk overrasket over hvor god stemning det var helt mot slutten, til tross for at ting ble ganske slitsomt."*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Jeg synes det ble brukt litt mye tid på å tolke tilbakemeldinger. (...) det er så mye enklere å bare, hvis vi lurte på noe med [reklamebyrå X], å bare ta en telefon; hvis vi lurte på noe av det [ansatt 7] spurte om, så kunne jo hun komme*

*innom bare og forklare. Så jeg følte at det ble litt sånn ekstra stress rundt disse tilbakemeldingene, når teamet var på kopi og jeg ikke hadde på filter, for eksempel. For de tolket på en helt annen måte enn det jeg gjør, fordi vi er forskjellige, liksom. Så jeg tenker jo litt sånn, det tror jeg var litt unødvendig at man brukte så mye tid på... jeg tror det er unødvendig stress, da, som sikkert og kunne vært gjort bedre.”*

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *”Når du kjenner folk, så er det mye lettere å vite når du skal pushe, og når du skal holde tilbake. Og det lærte jeg jo veldig i løpet av prosessen, på for eksempel deltaker 6 og deltaker 9 – deltaker 9 er litt vanskelig enda, faktisk, jeg er ikke helt sikker på om jeg har tråkket riktig. Deltaker 6 fant jeg ut av, og deltaker 7 øg fant jeg ut av. Så man trenger liksom å komme inn i de ulike personlighetene, og når kan du slå av en joke, og når er det jeg absolutt ikke kan slå av en joke. Så det er fint å få til det, at man kjenner dem litt fra før av.”*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *”Og når man blir bedre kjent med personer, så skjønner man jo hvordan de fungerer under press, og hvem man kan pushe litt, og hvem man må holde litt tilbake på, og litt hvordan man skal smøre folk for at de skal være medgjørliche i prosjektsammenheng. (...)*
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *”Nei, veldig bra. Det er liksom... dette teamet her er sånn at alle er veldig selvgående, og har masse erfaring, og... Nå gjorde vi en hel del nye greier, som var litt sånn, tok en del lenger tid enn det man kanskje hadde tenkt, for det var liksom mye nytt som man ikke hadde gjort før, og sånt. Ehh, men det var veldig spennende, og alle var selvgående, og gjorde alt som de skulle og sånt.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *”Ja, jeg har vært fornøyd hele veien. Alle har vært positive, og det har vært en bra gjeng, synes jeg. Ehm... Det eneste er at mot slutten ble det byttet ut ressurser, for eksempel en utvikler som hadde vært med hele veien, ble byttet ut fordi han skulle på et annet prosjekt, og da kom det inn en annen utvikler, som ikke hadde vært med fra starten. Og det er liksom litt vanskelig å bare hoppe inn i et prosjekt, der det forventes at man skal ha den gleden over å være med å skape det*

prosjektet, og så... Men han var... Det gikk fint med han også, da, men det er litt dumt å bytte ut prosjektdeltakere underveis, liksom.”

- **Deltaker 9 (ENFP-A):** “Jeg kjente at jeg måtte endre mye underveis i prosjektet. Det som egentlig var ferdig for lenge siden, det måtte jeg endre på, for det ble noe helt annet til slutt. Så akkurat det tenker jeg at kanskje til neste gang, så har man gjort den prosessen annerledes, eller jobbet på en annerledes måte. Det er det jeg tenker på i forhold til min rolle. Ellers synes jeg det er bra at vi har sittet som et... Jeg liker å sitte i prosjektgrupper, det tror jeg er positivt. (...) Ja, at man sitter fysisk i den gruppen som... Det blir mer team-følelse. Og så er det enklere å bare... Det er utrolig, selv om det bare er ti meter å gå bort til noen, så gjør man ikke det. Men når man sitter i samme rommet, så er det mye enklere å bare spørre ut høyt, og man tar alle problemer som kommer på en gang. I stedet for å jobbe med noe, og så er det noe jeg må spørre om, og så sitter den personen ti meter bort. Da reiser jeg meg ikke bare opp, og stikker bort. Da venter man heller, og så kanskje glemmer man det og... Ja. Det er vel det meste”.

#### 4) Heterogenitet

(Egen oppfatning av seg selv og andre roller i teamet, tok noen på seg ekstra roller)

- **Deltaker 10 (INFP-T):** “Så jeg hadde egentlig ikke en særlig stor rolle i prosjektet, bare den siste uka. Men det er også en del av jobben. Så å fikse bugs, fikse problemer og å finpusse nettsiden helt på slutten av prosjektet.”
- **Deltaker 7 INTP-A:** ”Nei, som utvikler blir det å lage løsninger og finne ut av hvordan man skal løse den oppgaven som man har fått; å lage denne nettsiden. Så mine oppgaver der... Vi var jo flere utviklere, så det var jo litt sånn delt, da fikk man jo litt sånn forskjellige arbeidsområder, og jeg var ikke med helt på slutten. Så jeg var med fra starten til sånn midt på, så måtte jeg da begynne på det andre prosjektet.”
- **Deltaker 7 INTP-A:** ”Hva tenker du på som rolle, da? Jeg var nok ikke noe leder, på en måte, nei. Men så var det jo sånn at vi satt fire stykker sammen og jobbet (...) og da var det jo liksom samarbeid med den andre utvikleren, da. At vi hadde funnet ut av

*hvilken vei vi går for å løse det vi skal, og det gjør man jo sammen. Og diskuterer litt mulige løsninger, velger litt, tester litt, finner ut av at det var en god idé, og det fungerte kanskje ikke så bra etter at vi har prøvd det likevel. Så det er litt samarbeid, mellom flere utviklere.”*

- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *(...) der [i prosjekt A] kom jeg inn litt senere, så da hadde jeg kanskje ikke, eh sånn da blir det bare ikke like stort eierskap til det (...) På Prosjekt A så var det allerede bestemt at det skulle være en god del ting da, eh.. ting som kanskje er litt vanskelige å lage (...) Ehh.. Og hvis jeg hadde vært helt ifra begynnelsen av så hadde jeg sagt at ”det høres veldig skummelt ut”. Ja, ehm.. Men, det gikk veldig fint til tross, eh, men den rollen da, pf ehm... da hadde jeg nok mer en litt sånn ”ja jeg skal lage det her, og jeg vil gjerne bestemme åssen det ser ut”.”*
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *(Synes du alle oppfylte rollene sine?)*  
*”Ja, jeg gjorde det, og over evne. Og det jeg og fant ut er at, okei vi sitter jo sammen her og sånn, men det var helt, om ikke livsviktig, men ikke langt unna at vi satt på samme bord, og det var det vi gjorde - vi satt i sånn prosjektrom, og hadde vi ikke gjort det så hadde vi sannsynligvis ennå ikke vært ferdig. Nei, fordi da hadde det blitt sånn ”ouf, jeg må gå opp og spørre og det gidder jeg ikke*
- **Deltaker 12 INFJ-A:** *”Ehm.. Det kan du si at jeg jobbet litt som content-utvikler, men mest som utvikler, da.” (Hva innebærer det?) ”At man er med å forme... Først finner man ut hva man vil lage, og da utforsker man.. man ser på hva kunden har lyst til å få til, og hva kunden har lyst til å kommunisere til sluttbruker, og etterlatt inntrykk man vil at sluttbruker skal sitte igjen med. Og så jobber man ut ifra det, og så ser man samtidig på tekniske begrensninger og ikke minst muligheter, som man har i dag. Vi visste at vi ville lage noe i nettleseren.*
- **Deltaker 12 INFJ-A:** *(...) ”I starten så jobber man jo veldig mye og deltar i å finne ut av hva vi skal lage, så jeg jobber jo på det tekniske, jobber med det kreative – å utforme konseptet sammen med kollegaer og byrået (X), som jobbet med kunden vår (A). Samtidig så var jeg med å jobbe mot kunde, og rådgi, og være med å selge...” (...)*



*"Og det er kanskje litt uvanlig at utviklere er med på, men ja... Så det er noe sånn jeg gjør, som kanskje ikke alle andre utviklere gjør, jeg har jo ofte mer kundekontakt, da. Jeg fungerer litt som rådgiver på den biten. Men etter hvert som prosjektet kom i gang, så sitter jeg mest for meg selv og programmerer." (...) "Så å automatisere en del sånn manuell arbeid, så da programmerte også... man lager verktøy for å gjøre en jobb, som ikke er i bruk på slutten, men som gjør jobben underveis lettere."*

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Jeg tar aldri noen tekniske beslutninger basert på liksom, min tekniske erfaring, det lar jeg på en måte være opp til [deltaker 12], men jeg tar gjerne opp diskusjonen og er veldig opptatt av at vi felles tar en beslutning."*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Da [under prosjektansetning] er jo egentlig ikke prosjektlederen sin rolle så stor, annet enn å roe ned kunden."*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"(...) man er kommunikasjonsansvarlig, egentlig, så alt på en måte som kommer i teamet; man filtrerer jo mye, både fra kunden, men og fra teamet (...)"*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"(...) så er det og viktig som prosjektleder – for du er jo på begge sider, du er både på kunden sin side, men du er og på teamet sin side (...)"*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"(...) og når vi på en måte er enige i et løp så må vi begynne å fordele oppgaver: hvem gjør hva?(...) Så man må jo på en måte ansvarliggjøre de som er i prosjektet og, og det er egentlig litt viktig òg. Jeg tror det er ganske viktig for å få de litt sånn med i prosjektene da (...)"*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Men det jeg mente at det var bare tilfeldig at de kom inn, det var valg basert på Traffic, de var ikke kjempebevisste valg. Jo litt! Ut ifra hva de kunne, men haha, definitivt, dødsflinke folk. Kunne bare hoppe rett inn og liksom hjelpe til (...)"*

- **Deltaker 9 (ENFP-A).** *“Ja, det har det. Det må jeg si. Det tar jo tid å lære å kjenne hverandre, og... Ja, jeg synes at man skal prate helt fritt, og vite hvor grensene går, og integritet. Det tar jo litt tid før man... Man skal jo ha jobbet på noen prosjekter sammen før man kjenner hverandre godt, og vet andres prestasjoner. Man lærer seg jo. (...) Ja, det gjør man jo alltid. Om man vet, i et prosjekt der man vet at noen kanskje... Ja, det gjør man jo absolutt. Om det er noen som trengs å pushes i blant så gjør man jo det litt, for man vet kanskje at det er noen ting som tar lenger tid enn andre, så... Ja. Man tilpasser seg. (...) Nei, vi setter bare i gang, tror jeg. Og så jobber jo alle ulikt, og det er jo ikke noe negativt. Alle jobber på ulike måter, i ulike programmer, og alt. Så nei, det er vel bare at man lærer seg om alle de ulike personlighetene, og hvordan man skal snakke sammen og hvordan man skal peppe hverandre.*

##### 5) Ekstrarolleatferd

(Tok noen på seg ekstra roller utover sin egen)

- **Deltaker 7 INTP-A:** *“Nei, det blir jo altså... Nei, det synes jeg ikke. I og med at om man er designer, så har man jo design-oppgavene sine å forholde seg til, men så er det jo fortsatt en diskusjon rundt designet. Da tar man jo imot innspill fra oss utviklere, som ser at noe man har designet kanskje ikke har blitt tenkt på at skal fungere på mobil. Og det blir jo diskusjoner rundt det. Men det er ikke sånn at noen... Det er allikevel designeren som legger føringen for det, på samme måte som vi utviklere på en måte styrer vår skute. Men vi tar jo også imot selvfølgelig innspillene som kommer, men så er det jo ikke alle innspill som kan gjennomføres. Man ser ikke helt alle sidene av en sak kanskje, når man foreslår, men sånn er det jo nødvendigvis når man ikke kjenner til fagfeltet.”*
- **Deltaker 3 (ENTJ-A).** *“Vettu det gjør vi alle sammen hele tiden her, og det er litt av suksessfaktoren her, at det ikke sånn derre, det ikke, jeg kan godt mene noe om design eller komme med forslag på å løse ting på en annen måte, og diskutere det med designer, uten at designeren føler at jeg trækker inn på designers.. ehm, område. Og designer kan da si at han er enig eller ikke enig, og si ”kan vi prøve”, så vi*

samarbeider liksom veldig tett. Veldig ofte så sitter jeg jo siden av designer også så de kan, så kan, han eller hun har et eller annet, han eller hun har et forslag, også tester jeg det ut også ser vi på det sammen, også justerer de litt, også justerer jeg litt. Så så ja, det gjør vi hele tiden, jeg har også gått å kikka inn i koden til Deltaker 12 og kommet med kommentarer. Så det, det gjør vi hele tiden. Og det er litt av, og det har vi litt sånn, å særlig vi på teknisk har det litt som sånn policy... eh at vi skal grave i hverandres ting, å både for å lære og for å lære bort, så..”

- **Deltaker 12 INFJ-A:** (...) ”I starten så jobber man jo veldig mye og deltar i å finne ut av hva vi skal lage, så jeg jobber jo på det tekniske, jobber med det kreative – å utforme konseptet sammen med kollegaer og byrået (X), som jobbet med kunden vår (A). Samtidig så var jeg med å jobbe mot kunde, og rådgi, og være med å selge...” (...) ”Og det er kanskje litt uvanlig at utviklere er med på, men ja... Så det er noe sånn jeg gjør, som kanskje ikke alle andre utviklere gjør, jeg har jo ofte mer kundekontakt, da. Jeg fungerer litt som rådgiver på den biten. Men etter hvert som prosjektet kom i gang, så sitter jeg mest for meg selv og programmerer.” (...) ”Så å automatisere en del sånn manuell arbeid, så da programmerte også... man lager verktøy for å gjøre en jobb, som ikke er i bruk på slutten, men som gjør jobben underveis lettere.”
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Så du hadde en litt sånn overordnet rolle, i tillegg til dine oppgaver?) ”Ja, du kan si det sånn. Men det er litt sånn, det er litt fint her i Apt, for det er litt sånn flytende, så... Det er veldig høy takhøyde for at alle kan bidra kreativt, da. Så det synes jeg er kjempebra. Alle vi tre [deltaker 12, 6 og 9] var med på å snakke med kunden, og bidra på det kreative, så sammen så fant vi ut av hva vi syntes ville være best, så presenterte vi det for byrå, og så presenterte vi for kunde.”
- **Deltaker 12 INFJ-A:** ”Hadde det vært sånn at bare prosjektleder og en konsulent eller rådgiver hadde møtt kunden, og det liksom hadde blitt et lag i mellom, så tror jeg det hadde blitt en mye tyngre prosess. For da hadde vi fått litt sånn tilbakemelding på e-post fra prosjektlederen, og så hadde det liksom blitt et ledd i mellom, da. Men siden vi kunne ta kunden inn i prosjektet (...) og da sparte vi enormt med tid, og mye misforståelser og mye antakelser og sånne ting. Og det syntes kunden, hun er litt sånn

til å synes det er veldig spennende å bli involvert i prosjekter, så det fungerte veldig bra, altså.

- **Deltaker 9 (ENFP-A):** "Ehm, ja... Først i starten så var jeg kanskje eh... Jeg er kanskje en sånn drivende person, liksom, jeg liker å jobbe konseptuelt og idémessig. Så jeg tok nok den rollen ganske tidlig, jeg sammen med i alle fall én og to til. Nei, og siden har jeg hatt rolle som designer gjennom hele veien, men det er liksom mange folk som sitter og jobber... min rolle dekket 100% som designer, gjennom hele da, men da satt jeg allikevel i teamet og var med. Men jeg gjorde kanskje litt andre prosjekter samtidig, da. Men... nei, jeg vet ikke. Min rolle er vel kanskje å drive prosjektet fremover, og... ja. At det blir sånn som vi hadde tenkt fra starten. (...) Ja, det er jeg nok. Jeg er ganske interessert i at det skal bli bra, liksom, at det skal bli sånn som man hadde tenkt fra starten. Mm."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Ja, det var det kanskje. (...) Det var et eller annet, i alle fall, der jeg tenkte over at "Okei, men det trenger ikke du å tenke på, fordi det skal jeg gjøre." (...) Det var ikke noe klinsj, sånn sett, men ja. (...) Ja, for min del da, jeg er ikke sånn at jeg tenker at (...) gjorde dette her for å være stygg med meg, eller et eller annet. Jeg antok at det var fordi (...) var stressa, eller fordi jeg hadde vært litt borte fra prosjektet, og da jeg tok det opp med (...) og bare sa med en gang at "Det trenger ikke du å gjøre, det har jeg koll på", så slapp (...) det med én gang"
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** "Eh, ja. Det er det jo alltid. Det gjør alle tror jeg, litt mer eller mindre. Men positivt, da, tenker jeg da, at man... Nei, ikke sånn at man kanskje går inn i noen andres fagfelt, da, men... ehm, ja hva skal jeg si... Nei, men alle er veldig ivrige da, og må gjøre masse research for å liksom vite hva man skal gjøre og hvordan man skal jobbe best i forhold til andre personer og sånt. Så jeg tror alle liksom tar jo, man gjør jo det man må, og da må man jo i blant gå litt utenfor sin egen rolle. Men ikke sånn at man tramper på noen andre, da. (...) Nei, det er ingen som tar over noen andres rolle, nei absolutt ikke. Nei."

## 6) Eksterne faktorer

#### a) Tid

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Altså, det var en del forsinkelser på ting, og vi kom litt sent i gang med lyd, for eksempel (...)"
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Jeg synes det ble brukt litt mye tid på å tolke tilbakemeldinger. (...) det er så mye enklere å bare, hvis vi lurte på noe med [reklamebyrå X], å bare ta en telefon; hvis vi lurte på noe av det [ansatt 7] spurte om, så kunne jo hun komme innom bare og forklare. Så jeg følte at det ble litt sånn ekstra stress rundt disse tilbakemeldingene, når teamet var på kopi og jeg ikke hadde på filter, for eksempel. For de tolket på en helt annen måte enn det jeg gjør, fordi vi er forskjellige, liksom. Så jeg tenker jo litt sånn, det tror jeg var litt unødvendig at man brukte så mye tid på... jeg tror det er unødvendig stress, da, som sikkert og kunne vært gjort bedre."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Og vi trodde jo at vi hadde god tid, og det gikk jo for så vidt, men... Ja, vi skulle gjerne hatt to uker til før vi lanserte på slutten, der, hehe. (...)"

#### b) Kunde

- **Deltaker 10 (INFP-T)** "Og ut ifra det jeg forstår var briefen ganske bred, kunden hadde en viss idé om hva de ville ha, men det var ikke veldig tydelig. Så det ble også brukt en del tid på å finne på noe som passet deres... Kunden visste ikke hva de ville ha – de visste bare hva de ikke ville ha."
- **Deltaker 7 INTP-A:** (Brukte dere mye tid på noe?) "Nei, altså, man brukte jo mye tid på å prøve å finne ut av hvilken vei man skulle gå. Det var en prosess som tok en stund. Hvor man tester, og så må man jo høre med kunde, og så må man jo sjekke med det andre byrået som hadde kunden, sånn: "Synes dere dette er veien å gå?" "Nei, dette er ikke sånn vi ønsker oss, vi ønsker oss noe helt annet" "Okei". Og så går man tilbake og prøver å tenke ut noe nytt, så kaste den første ideen. Så det er en prosess som tar litt tid. Men om vi brukte for mye tid på det er jeg usikker på, for det er jo sånn de prosjektene er. Man

*ender opp med å gå frem og tilbake før man ender opp med hvilken retning man skal gå i.”*

- **Deltaker 7 INTP-A:** (Spørsmål om endring av kommunikasjon eller stemning i team) *”Nei, det var nok litt nedslående når man presenterte, fordi reklamebyrå X også fikk tilbakemelding om at ”Nei, det var ikke helt sånn, vi vil ha det litt freshere”. Da blir man litt sånn... argh, oppgitt. Men vi hadde jo møter med dem også som var fine hvor vi fikk presentert og de var kjempefornøyde. Da snur det andre veien.” (...)* *”Nei, men man blir kanskje litt irritert da. Irritert på dem”. (På teamet?) ”Nei, på reklamebyrå X. Ikke så irritert på hverandre, man blir irritert på dem, for at de ikke klarer å være tydelige på hva de ønsker. ”Hvorfor kunne dere ikke sagt at det var sånn dere ville ha det? Så kunne vi prøvd det den første gangen”, ikke sant. Så det er det man blir irritert på, men ikke på hverandre. Man blir irritert på at prosessen drar ut, fordi man har fått lite informasjon, eller svak brief.”*
- **Deltaker 7 INTP-A:** (Oppsummert) *”Men så er det alltid litt utfordrende med det byrået, det kan i blant være litt utfordrende prosjekter”. (...)* *”På noen prosjekter så er det nok sånn at det blir et ledd til som blir forstyrrende. Men de er nå en gang kunde hos Reklamebyrå X, så da må det være sånn.”*
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *”Og på et eller annet tidspunkt så, så kan du liksom ikke gjøre forandringer, fordi at hvis du gjør forandringer på (...) eller hvis du gjør forandringer på (...) så blir det, en måned med jobb rett i søpla. Fordi at det må gjøres ifra bunn av, fordi du fant ut at (...). Altså, ehm.. Men på prosjekt A og web så er det litt, jævlig mye mer flytende liksom helt til slutten, kunden skjønner liksom ikke at det er smart å si at nå – nå må vi stoppe”.*
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *”[kundene] har blitt superfornøyde. Og det er egentlig det som er viktigst. Og de har fått det de har bedt om og de har fått det de har betalt for, ehm, forhåpentligvis litt mer og er kjempeglade og fornøyde så de kan komme tilbake igjen så vi kan lage enda mere ting og tang sammen.”*

- **Deltaker 12 INFJ-A:** (...) "Kunden kommer med ønsker, ofte, og så prøver man å møte de, men så kanskje man bruker litt mye tid på å gjøre... Vi er jo veldig sånn der, i forhold til andre større selskaper, så er vi veldig sånn smidige, vi endrer oss fort, vi endrer fort retning, men i dette prosjektet så gjorde vi kanskje litt for mange endringer på basis av ønsker fra kunden, som gjorde at det ble litt stress på slutten, da. Det ble en del sen jobbing på slutting – ikke sånn heelt krise, men det kunne gått litt smoothere hvis vi kunne fått det grunnleggende på plass først, og så kunne vi gjort endringer litt mer etter hvert. Men det er klart, man skal ikke jobbe veldig langt i feil retning, for da må man kanskje bare kaste arbeid, men... Det er fint å få litt sånn grunnlaget på plass først, så kan man heller korrigere etterpå".
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Hvis uenigheter i gruppen, ble det tatt opp?) "Jeg må tenke litt. Sånne ting glemmer jeg veldig fort. Så ehm.. Om det var noen utfordringer som vi... Det var jo litt sånn, kunden ville kanskje litt en annen retning enn det vi ville. Så det var jo det med å prøve å jobbe med kunden, og få dem til å skjønne hva vi ville og hvorfor."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Jeg vet at vi hadde mye fighter med kunden. Og litt [reklamebyrå X], og. Men ikke i teamet."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så det å på en måte sette grenser overfor kunde, det er noe jeg har lært veldig mye av i dette prosjektet her."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Spesielt når det på en måte er så intenst som det er, og folk jobber mye overtid for å få prosjektet i havn, så er det litt sånn deilig med at man får igjen for det med at kunden er superfornøyd og ja, at folk bruker det rett og slett, at det kommer folk."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så hvis vi skal sende noe til kunden, så ofte bare... eller, vi er som oftest bare på kopi for å få informasjon, eller omvendt – at vi

*har de andre på kopi. Dette prosjektet her ble nok litt spesielt, fordi det gikk over til at vi hadde direkte kontakt, og hadde møte med kunden direkte – som egentlig ikke er normalt, men det... (...)*

- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Så kunden er jo egentlig reklamebyrå X, men òg kunde A, så de var litt sånn... samme. (...) Og de [reklamebyrå X] var som regel egentlig helt enige med oss, og de pusha jo oss òg, på sett og vis, på hva vi kunne gjøre."*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"Og det har jo noe med at når man og er uenig med [reklamebyrå X], for eksempel da, hvis vi var uenige, eller fikk en ganske sånn... krass tilbakemelding som ble tolka for å være veldig krass (...)"*
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** *"For det første, så er det at sånne type prosjekter her, alltid er underestimert – selv om du får (...)."*
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *"Nei, vi jobbet ganske strukturert gjennom hele perioden. Så ble det, ehm, en del press på akkurat (...) for den ble endret mye i forhold til kunden og den måtte gå noen runder og det var masse sånn kunderelaterte greier og sånne greier, da. Så det tok kanskje litt lenger tid enn det man hadde forventet."*
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *"Eh... Nei, jeg synes det gikk bra. Og så er det jo alltid sånn at man må gi og ta litt. Vi hadde jo først... Først hadde vi jo en kunde som er [A], men så har vi jo en annen kunde som er [reklamebyrå X], som eier kunden, som er reklamebyrået. (...) Det er liksom at et prosjekt endrer seg alltid på veien, da, så det man hadde tenkt i begynnelsen det blir jo aldri helt sånn. Men jeg synes at det ble, det var liksom en del som jeg skulle ønske hadde vært annerledes..."*

#### c) Eierskap og dedikasjon



- **Deltaker 7 INTP-A:** (Om overlapping av prosjekter) *"De skulle ikke det, men så ble det sånn, så da måtte jeg gå av."*
  
- **Deltaker 7 INTP-A:** (Hva synes du om å bytte prosjekt) *"Nei, det er egentlig helt greit, det. Noen ganger så er det kjedelig å ikke fullføre prosjektet man har begynt på, men nå var det jo for så vidt, jeg fikk gjort nok på det prosjektet allikevel. Så det, ja. Det var greit."*
  
- **Deltaker 7 INTP-A:** *"Kanskje mer frustrerende å komme inn i et prosjekt som har pågått en stund, enn å være den som forlater et prosjekt underveis. For da må du liksom sette deg inn i tankesettet til den som jobbet på det for, og alle har jo sine måter å gjøre ting på. Selv om man driver med utvikling er det ikke sånn at det er en mal man følger, at sånn skal det være. Alle gjør ting på sin egen måte innenfor litt like retningslinjer, men allikevel med en personlig vri. Så det er klart at for ham er det mye mer frustrerende å komme inn, tror jeg, i prosjektet, enn det er å forlate prosjektet halvveis." (...) "Hvis feil person blir satt inn, så kan kanskje det ha noe å si for resultatet. Kanskje en som blir irritert og sur over hvordan ting er løst, i stedet for å jobbe med løsningen så blir man frustrert over hvordan eventuelt ikke ting er som de liker."*
  
- **Deltaker 6 – ENFJ-A:** *"der [prosjekt A] kom jeg inn litt senere, så da hadde jeg kanskje ikke, eh sånn da blir det bare ikke like stort eierskap til det (...) Selv om jeg ikke har laga alt så har jeg fullt eierskap til, noe skal lages helt i fra begynnelsen av, mens her kommer jeg liksom inn, og kunden skal ha noe greier, "okei, da skal det være sånn, sånn, sånn." og kunden sier "kjempeflott" eller "nei, det var ikke så flott" også blir det det det blir til slutt."*
  
- **Deltaker 3 (ENTJ-A):** *"Så, den biten, akkurat det å bli kastet inn, og at Deltaker 7 måtte begynne på noe nytt, det tror jeg ikke var sånn det mest heldige. For hadde han vært med så hadde jo han hatt mye større eieforhold, han har vært med fra starten av, og hele teamet, det blir jo liksom litt sånn,*

ehhmm... Ja, en sånn derre vennegruppe hvor den ene plutselig forsvinner så kommer en helt ny inn, så er du jo liksom ikke helt med i dynamikken på samme måte”.

- **Deltaker 12 INFJ-A:** "For det som har ekstremt mye å si i prosjekt, er jo eierskap. Hvis du tar inn en person sent i et prosjekt, og du ikke klarer å selge inn prosjektet til den personen, eller at de ikke føler at de får noe eierskap, så er motivasjonen veldig dårlig for å yte godt i prosjektet. Hvis du liksom, bare får kasta noe opp på pulten din, og så "Bare lag det, liksom", hvor du ikke føler at du får gjort noe kreativt input, så er det ofte veldig tungt. Så selv om Deltaker 6 kom litt senere inn, så håndterte han det veldig bra, og han lagde fort prototyper på hvordan (...) og sånne ting."
- **Deltaker 12 INFJ-A:** (Om utskifting underveis) "Ja, stemmer det, stemmer det. Så Deltaker 7 ble satt på et annet prosjekt, og da var vi også spent på at Deltaker 3 som kom inn helt på slutten, liksom, eller veldig sent, hvordan han ville takle det, ref. det jeg sa angående eierskap." (...) "Jeg hadde ikke taklet det så bra hvis jeg hadde kommet inn sent, tror jeg, men han taklet det veldig bra."
- **Deltaker 11 ESFJ-A:** "Så man må jo på en måte ansvarliggjøre de som er i prosjektet og, og det er egentlig litt viktig òg. Jeg tror det er ganske viktig for å få de litt sånn med i prosjektene da (...) å gi de liksom... ansvarliggjør dem på at "Det er dette du skal levere, det her antar jeg at du ordner dette, og på mandag skal vi ha noe å vise til kunden, mest sannsynlig en forside – hvis du lager mer, supert liksom, men det er i alle fall det vi har forespeilet til kunde", da."

## Vedlegg XXI: Kategoriserte utsagn prosjekt B

### Prosjekt B: Kategorisert utsagn

#### 1) Lederskap

(Hva blir sagt om prosjektleder, hva sier prosjektleder om sin rolle)

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. *“Da er det å skjønne hva kunden vil ha, sette sammen team som kan løse det, være kommunikasjonen mellom teamet og kunden, å sette budsjetter, forhandle budsjetter, sørge for at vi får betalt, sørge for at kunden får det de ønsker og ... ja. Være liksom leddet mellom kreatørene og kundene.”*
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. *“Der var det de som, eh... ja, noen deler kunne jeg se selv, men store deler av animasjonen rundt det var det de som... og der falt jeg litt av lasset noen ganger, at ”Å nei, du sitter å venter på å få noe fra ham, ja, mens han egentlig er satt opp på et annet prosjekt”, så blir det sånn lag i prosjektet, men det er stort sett med de produksjonene vi har, så kommer det alltid overraskelser, så... Ja, det gikk på skinner selv om det noen ganger var litt sånn, ja, spote litt av da. (...) Ja ja! Nei, der tenker jeg at jeg aldri kommer til å ha full kontroll på det, for jeg har aldri jobbet i programmene selv, så jeg tenker at de har bedre kontroll på det enn meg. Min rolle er jo bare å være generalist, og se liksom det overordnede, mens de må gå i dybden på ting. Så sånn detaljstyring på ting er helt meningsløst da, tenker jeg.”*
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. *“Eh... Ja... Jeg kontinuerlig fulgte opp, og noen ganger så var det litt sånn endringer underveis på hva kunden skal ha, og da kommer jeg inn liksom veldig sånn: ”Ja nå skal vi ha dét og dét, så da gjør du sånn, og du sånn”. Så ja og nei, kan jeg vel si. Det er mye de som går og har kontroll på det de skal lage, så igjen da, det er ikke sånn at jeg detaljstyrer. Jeg bryr meg ikke om de lager den scenen der for den, liksom.”*
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. *“At man som kreator at man aldri har lyst til å gi fra seg noe som føles ikke-100%, men så blir de ofte veldig ivrige, og bare ”Dette har jeg dritlyst til å gjøre”, og så glemmer man å tenke at det skal betales for de timene også. Så det er jo min jobb å være den mora, som bare ”Ja, men dette er det du har, liksom.” Hvis du har 50 kroner til lørdagsgodt, så kan du ikke kjøpe for 100. Hehe. Det er sånn, da. Så den kjipe, liksom, som setter begrensninger.”*

- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** *“Nei, noen ganger jeg spør sånn: ”Ja, har dere liksom det klart som vi snakket om til kundemøtet?” ”Nei, vi har det ikke klart likevel.” ”Å ja, men kunden kommer jo i morgen.” ”Ja, men vi har det ikke klart”. ”Ja, men da må jeg bare utsette møtet med kunden”. Og det er alltid liksom litt sånn strek i regninga å gjøre, men så gjør man det, og så går det greit likevel. Men da føler jeg ikke at jeg har kontroll, når jeg tror at de har noe klart som de ikke har likevel.”*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** *”Det var vel [ansatt 4] som var produsent, jeg vet ikke om dere har snakket med henne? Kanskje ikke? (...)Ehh, tror begge to var innom det, jeg. Både [deltaker 4] og [ansatt 4] var litt sånn begge to.”*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A om manuskusjon:** *”Jeg tror nok det var mest meg og [deltaker 4], prosjektlederen. Det var en kjempesunn diskusjon, ettersom jeg husker. (...) Hun hadde masse bra innspill, så det er sånn modningsprosess man bare jobber litt sammen på, og så blir man liksom enige.”*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A om kommunikasjon:** *”Det var veldig sånn som vi pleier; at vi prøver å la mest mulig info gå gjennom prosjektlederen, sånn hvis det ikke er konkrete designer-ting vi skal diskutere eller konkrete animasjons-ting med kunden, så vi prøver å la alt gå gjennom prosjektlederen sånn at de kan forholde seg til én person. (...)”*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A: om kommunikasjon:** *Muntlig. Vi sitter jo ved siden av hverandre, så det blir... det blir å gå frem og tilbake. (...) Kanskje vi skrev noen utkast (...) som vi legger inn en presentasjon, men så er det ofte prosjektlederen som sender den presentasjonen videre, da. Selv om kanskje ikke prosjektlederen har vært med på å utforme det, så er det hun som er leddet som sender det ut. Og det er enkelt og greit fordi at når kunden da svarer, så svarer de til prosjektlederen, og det er jo fordel for da blir det ikke så mye mail på oss andre. Det er rett og slett dét, hehe.”*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** *”Ja, for jobben til prosjektlederen, de kan jo det; hvordan man skal håndtere kunder, og ja. Alt det, svare kort og greit, føle an stemningen der. Det*

er ikke vår jobb, liksom, det er produsenter og prosjektledere spesialisert på, hele det kundeforholdet.”

- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** (hadde prosjektlederen kontroll?)  
”Ja, på prosjektet så var det absolutt det. Det var en hektisk periode her, men, så det var nok... jeg tror alle var litt ute av kontroll den perioden, men sammen hadde vi kontroll, altså, og jeg følte at prosjektlederen, ja, ja, helt klart.”
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** ”Ho er jo bare mest opptatt av å passe på at ting gikk bra, og passe på at møtene gikk bra og at vi leverte til vi skulle levere liksom, så hadde ikke noe sånn, veldig sånn – noen er ganske sånn kan jo prosjektledere ta litt mer kreativ regi innimellom men det er ikke så mange som gjør det her. Så.”
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Hadde prosjektleder kontroll på prosjekt?) ”Eh innimellom så var det litt irriterende fordi at vi ble jo utsatt hele tiden, så på den måten følte jeg liksom at man på en måte ikke hadde kontroll på prosjektet, men sånn, sånn..” (...)  
”Ja, vi sa ifra. Vi sa ifra også fordi det er jævlig irriterende også rulle ned.. altså kjøre på motorveien i 120 også pang kjøre rett inn i fjellveggen for så å vri litt til høyre og kjøre en skada Lada i, i en annen fil i en god stund til før man kom tilbake igjen til, ja, så ja. Så da sa vi ifra. Fordi vi drev jo hele tiden å lurte på hvorfor faen vi aldri ble ferdig. Men altså, vi ble ikke ferdig fordi at vi ble jo satt på alt annet drit, eller ikke drit men..” (...)
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Kommunikasjon med prosjektleder ift. si ifra om ting) ”Egentlig mest ved tale. Hvertfall så vidt jeg husker da så da.. vi sendte ikke e-post om sånt.”

## 2) Kommunikasjon

(Hvordan har kommunikasjonen fungert, hvordan har kommunikasjonen skjedd)

- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** ”Eh... ja. Den synes jeg var god. Da satt de to kreatorene ovenfor hverandre i deler av prosjektet, og da jobbet de veldig bra. Og så var det en stund han ene måtte sitte et annet sted, og da var det litt vanskeligere med jevn dialog,

men generelt god dialog, vil jeg si. (...) Møter med kunden ble planlagt, men interne møter ble veldig sånn ad-hoc.”

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. “Ja... Det mener jeg. Alle ble hørt, men det er ikke nødvendigvis at alt ble gjennomført, men alle skulle få meningen sin hørt. Men det var ikke alt som ble sånn: ”Okei, men da gjør vi som du sier det”.”
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. “Jaa... Nå hadde de to kreatorene relativt liksom nær dialog hele tiden, så jeg føler at de fikk gjort det.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A**: ”Som regel så er det bare muntlig, stort sett. Veldig greit. (...) Så her snakker vi fra levra, stort sett.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A**: ”Som regel med én gang, fordi vi har så korte frister på alt, så hvis det er noe som skurrer så må man bare si ifra med én gang, som ”Nå sliter jeg litt”. For ofte, hvis du mister en halv dag så kan det være verdifull tid, da, for å lage noe, eller endre noe. Hvis vi ikke har fått beskjed om en endring, for eksempel, og det går en halv dag så kan det være mye tid, det.”

### 3) Samarbeid

(Hva blir sagt om samarbeid mellom deltakere)

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. “Nei, det ble ikke det. Men de kjenner hverandre godt, og er flinke til å komme med gode innspill og sånt, så det... Det fungerte veldig bra. Stort sett så liker de å jobbe sammen, og få inspirasjon fra hverandre. Så det er sjelden, sånn som jeg opplever det, at man blir irriterte for at man trækker i noen andres bed, på de typer prosjekter.”
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. “Eh... Jaa... Når jeg tenker på dette prosjektet tenker jeg liksom at dette var vellykket og gikk på skinner, men når jeg går litt sånn tilbake og tenker sånn generelt, så husker jeg liksom at det var tider hvor jeg tenkte: ”Åh, er dere ikke ferdige med det enda?” ”Eh, nei men vi kan løse det med mer tid”. Så det var liksom

noen gnisninger underveis, men sikkert detaljer... Hva var det du spurte om egentlig?"

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. "Ja, det tror jeg absolutt det er. Det at man kjenner hverandre, både litt sånn styrker og svakheter, og også hvis det blir litt sånn at man går hverandre litt på nervene så vet man at "Ja, men det går over", liksom. Med mindre det er personer man virkelig misliker, da, da er det jo ikke så kult å sitte i team sammen."
- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. "Ja, jeg synes det. Jeg husker liksom underveis så var jeg litt sånn oppgitt over ting, jeg syntes ting tok lang tid, men vi rakk jo deadline. Og det ble et veldig fint resultat."
- **Deltaker 8 – ENTJ-A**: "Ja, jeg jobbet hovedsakelig som designer, og animator da. Men sammen med [deltaker 6] her (...) Så jeg tok mye kundekontakt-delen og design-delen, litt sånn referanser og style-frames og å sette en look, og typografi og sånn, sammen med [deltaker 6] (...). Så det var en ganske bra miks, sånn sett"
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** om å kjenne hverandre fra før har betydning: "Ja, i hvert fall i forhold til smak, så man kjenner... vet hva folk er gode på. Det tror jeg er viktig, ja, men jeg tror det kan være bra for et prosjekt og at man ikke kjenner hverandre godt noen ganger. Det er litt sånn, det blir en litt sånn annen energi, hvis du ikke kjenner folk. Men jeg tror det var en fordel her, ettersom det var tidspress og... var ikke verdens beste tid på prosjektet, og da er det greit å liksom vite hvor man har hverandre."
- **Deltaker 8 – ENTJ-A**: "Men det handla nok mye om at vi var en liten gruppe, og vi kommuniserte veldig raskt, og vi hadde veldig sånne komplementær-skills, da. Og det funka kjempebra på akkurat dét prosjektet, og det skulle ikke mye til før det kunne blitt vanskeligere. Her var det veldig klart, fordi det var 3D-karakterer i et 2D-univers, og det var veldig grei miks å fordele da, så jeg tror oppsummert så er rollefordelinga mye av grunnen til at... det var veldig riktige personer til riktig jobb."

- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** *"Men sånn looken, og hvordan vi så for oss at det skulle se ut, det mener jeg å huske gikk ganske greit, fordi jeg og [deltaker 6] liksom var samsnakka fra før. Så vi var liksom enige om at vi skal ha en sånn type verden. Det var veldig greit. Det handler om at vi kjenner hverandre, og, tror jeg. Vi vet hva vi liker, begge to. Og vi har jo lyst til å gjøre ting vi synes er gøy."*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** om å ha med tekstforfatter fra reklamebyrå Y: *For min del var det veldig bra. Det blir som å jobbe samme sted. (...) Og spesielt med en tekstforfatter, så... Vi hyrer inn en tekstforfatter for den skillen, så da blir vi teamet. Så det er veldig, ikke noe problem, liksom. Og dette var en tekstforfatter som vi er vant til å jobbe med òg, fra før, som kjenner oss godt og veit hvordan vi jobber. (...) Men ja, tekst her funka helt fint som et team, følte som et team."*
  
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** om valg av tekstforfatter: *"Nei, vi hadde et spesifikt ønske om at "Her trenger vi en tekstforfatter som skal skrive manus, da har vi lyst på [ansatt 5]". Da var det sånn det var. (...) Det var fordi vi kjente han og hadde jobba med ham før. Vi har god kjemi med ham. Det har vi med flere der, altså, men jeg tror han var litt sånn førstevalget der, fordi han passer litt den type sjanger òg."*
  
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** *"Jeg føler liksom at meg og Deltaker 8 delte på rollen mellom å spille idé og hva som skulle lages (...) og gjøres, vi gjør begge to litt sånn idé, det var meg som bestemte (...)"*
  
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Ift. Prosjekt A) *"På prosjekt B, vet jo Deltaker 8 veldig godt hva det er jeg holder på med, så selv om ikke han gjør det på samme måte så, så der har man liksom mye større sjanse for, ja, på Prosjekt B er det mye enklere å spille hverandre gode"*.
  
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Kjenne hverandre fra før av vs. ikke kjenne hverandre) *"Ja. Altså, Deltaker 8 kjenner jeg fra før av, Deltaker 4 kjente jeg jo ingenting godt, ehm og ja, det har faktisk en del og si." (...) "Det har noe å si med tanke på at man ikke*



*helt vet hvor man har hverandre selv om den personen ser hyggelig og grei ut og alt sånn så vet man liksom ikke helt for man har vært med den, en viss tid, og liksom kjent på okei, hvem er han og hvordan er ho og åssen prosjektleder er ho". (...) "Altså sånn som Deltaker 8 jobber jeg veldig godt med. (...) Og god stemning går jo selvfølgelig over i at.. ja, når ting blir hyggelig så blir jo ting mer kreativt forløsende. Enkelt og greit."*

- **Deltaker 6 ENFJ-A:** *"Det er alltid bedre når man er to eller flere. Nesten udiskutabelt. Egentlig. Litt enkelt svar men det er fordi atte på akkurat sånne type ting så, så er det såpass mye å gjøre, såpass mye å tenke på at det er såpass mye å ta hensyn til, at det da er flere som kommer og synes og mener et eller annet om noe er bare pluss i boka". (...) "... også har man forskjellig smak også kan man liksom drive å briefe litte granne på det, også. menne, det blir... det blir ja, stort sett alltid mye bedre."*

#### **4) Heterogenitet**

(Egen oppfatning av seg selv og andre roller i teamet, tok noen på seg ekstra roller)

- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** *"Nei, jeg synes ofte at det kan være for lang tid på noen ting, så der er vi forskjellige, hahaha. Noen er veldig perfektjonistiske, og jeg bare tenker at "Nå må vi bare bli ferdige!". Så der er det liksom konstant en litt sånn gnisning, men som jeg tenker at er sunt og naturlig at er der og, da."*
- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** *"Neei... Ikke det. Jeg føler at det kanskje er sånn gjennomgående fra flere, eller noen av kreatørene, som alltid vil ha mer tid, hvor vi sier "Ja, men du må forholde deg til det vi har satt opp." Og så er det liksom bare en sånn ongoing diskusjon på det, og sånn kommer det sikkert til å være til evig tid. (...) At man som kreatør at man aldri har lyst til å gi fra seg noe som føles ikke-100%, men så blir de ofte veldig ivrige, og bare "Dette har jeg dritlyst til å gjøre", og så glemmer man å tenke at det skal betales for de timene også. Så det er jo min jobb å være den mora, som bare "Ja, men dette er det du har, liksom." Hvis du har 50*

*kroner til lørdagsgodt, så kan du ikke kjøpe for 100. Hehe. Det er sånn, da. Så den kjøpe, liksom, som setter begrensninger.”*

- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *”Helt klart. Jeg synes jo det prosjektet her er ganske godt eksempel på det, det er ikke alltid det går så bra. Så det funka kjempebra.”*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *”Ja, for jobben til prosjektlederen, de kan jo det; hvordan man skal håndtere kunder, og ja. Alt det, svare kort og greit, føle an stemningen der. Det er ikke vår jobb, liksom, det er produsenter og prosjektledere spesialisert på, hele det kundeforholdet.”*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *”(…) så lenge det er tekst som verken ikke jeg eller deltaker 6 eller produsenten i dette tilfellet gjør, da, så er det en skill vi bare måtte ha. Da er det ikke noe problem, da er det veldig klar rollefordeling, da.”*

#### **5) Ekstrarolleatferd**

(Tok noen på seg ekstra roller utover sin egen)

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)** *”Nei, det synes jeg gikk veldig på skinner, så... alle gjorde sin jobb, ja. (...) Nei, da er det han designeren som ble veldig engasjert i lyden, så han hadde masse innspill til lyddesigneren på hvordan han ville ha ting. Og det kan være fint.”*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *”Men jeg er jo veldig fan av at selv om man har en spesialitet man gjør bra, så er det kult å kunne jobbe idé sammen, og gjerne også med prosjektleder og produsenter. Jeg er veldig fan av å kunne ta med alle leddene i idé-prosessen på et eller annet tidspunkt. Det trenger ikke være lenge, det kan være en halvtime hvor man bare sitter ned og jobber med idé, men ta med alle sammen, fordi folk har forskjellig bakgrunner, og i en idéprosess kan det være veldig nyttig å ha andre folk som tenker idé enn bare de som er vant til å gjøre det hver dag. For du får ofte med et litt annet perspektiv hvis du tar med resten av folka også.”*

- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *"Og det er sånn man bare må, man må liksom slutte å henge seg så veldig opp i de rollene, synes jeg. Det er greit nok at en designer har lettere for å lage en illustrasjon enn en prosjektleder ofte, men det er ikke dermed sagt at man ikke kan jobbe idé for det, da, og komme opp med nye ting"*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *"Så igjen så handler det om at jeg føler vi hadde direkte kontakt med kunden hele tiden, og det mener jeg er viktigheten da, av at de som sitter og skal lage ting også snakker med kunden, fordi da kan man forventningsstyre kunden sammen med et team eventuelt. Nå var det ikke noe team her, vi var teamet sjøl, men hvis man jobber med team så kan man være med å forventningsstyre, sånn at kunden veit hva de får, og lettere kunne få godkjent ting, da. Så det funka veldig bra, og det tror jeg var fordi vi hadde den kontakten direkte med kunden, uten et mellomledd."*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *"(...) hvis vi har kundemøter så snakker vi direkte med kunden, da sitter du i samme rom. Og da blir det jo en samtale, og man blir kjent med hverandre og... det er jo veldig viktig i en sånn prosess, at man personlig blir kjent også, sånn at kunden stoler på oss personlig og går god for at vi er ordentlige folk. Det er faktisk så enkelt noen ganger, at de bare føler at de kjenner oss litt. Da er det mye verre å si nei, eller å si "Nei, vi stoler ikke på dere". Så hvis man er litt kompis med kunden, så er det mye lettere med én gang."*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *"Så jeg tok mye kundekontakt-delen og design-delen, litt sånn referanser og style-frames og å sette en look, og typografi og sånn, sammen med deltaker 6."*
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** *"Ja, dette var en direkte-kunde, så vi hadde jo kundekontakten også, så på en måte så var både jeg og deltaker 6 AD-team samtidig som vi lagde det som skulle lages (...) Og for min del er det det jeg liker best, å kunne ha kontroll på kunden og jobbe med folka som skal ha filmen, uten å måtte jobbe gjennom et team. Så jeg liker det aller best, men det er ikke dermed sagt at jeg ikke liker å jobbe med team, men... Jeg liker liksom å være tett på kunden da, for jeg ser på det som noe"*

interessant – og ikke bare å sitte og lage ting. (...) Jeg pleier som regel å gjøre det, på de direkte kundene vi har, så gjør jeg som regel det.”

- **Deltaker 6 ENFJ-A:** ”Så ja, jeg var alltid med i møter og ja, (...) forklarte når det trengtes ikke sant. (...) Ja, litt mer ledende rolle på en måte. I forbindelse med det jeg gjorde det, ikke nødvendigvis for hele prosjektet, men jeg føler egentlig med og Deltaker 8 delte litt på det. (...) Ja, og det er derfor det fungerte så bra tenker jeg. Ja.”

## 6) Eksterne faktorer

### a) Tid

- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** ”Kunden kommer med et ønske om når de vil ha ting klart, og så må jo vi si om det lar seg gjøre eller ikke. Stort sett så prøver vi å nå de tidsfristene. Så det var realistiske tidsfrister kunden vår kom med, som vi da også holdt.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** ”Men jeg tror det [å kjenne hverandre] var en fordel her, ettersom det var tidspress og... var ikke verdens beste tid på prosjektet, og da er det greit å liksom vite hvor man har hverandre.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** ”Det eneste som var litt dumt med det prosjektet her var – det er mulig du skal fram til det seinere også – det var at tidsplanen, vi har en ganske lang kalendertid, men det ble splittet opp ganske mye husker jeg. Så... det som skjer da er at man ikke får den fokusen hele tiden, så du er inn og ut av prosjektet hele tiden over lang tid, så det tok kanskje litt lenger tid enn det hadde burde gjort, da.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A:** ”Karakteranimasjonen i 3D tar lang tid, da, så det er mye tid å designe karakteren. Så det er litt sånn, kanskje hovedfokusen der, få kunden til å godkjenne karakteren før man begynner å jobbe med animasjon

(...) Nei, [tidsbruken var] veldig forventet. Jeg trur faktisk at det gikk kjappere enn det pleier og, jeg."

- **Deltaker 8 – ENTJ-A** "Det er litt sånn, det er litt av aberet med å jobbe med korte formater sånn som vi gjør. Det hender jo du blir avbrutt, liksom, og da tar jo faktisk ting litt lenger tid, fordi du må sette deg inn i prosjektet igjen. Det er så enkelt som at du må åpne prosjektet, du må huske "Hvor var det jeg holdt på sist? Hvilken... Hvor var den fila?" Og det tar faktisk tid, sånne ting."
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** "Det er jo alltid ting man har lyst til å endre på, det er alltid begrensninger som er litt i veien for hva man har lyst til å gjøre av ideer og sånn, men i og med at vi var booket såpass spredt på den jobben – at vi liksom jobba.. det var ikke en perfekt prosess i forhold til tida vi hadde på det, det ble litt sånn splitta opp som jeg nevnte tidligere – så synes jeg vi fikk til, på tross av dét, så synes jeg vi fikk til bra sluttprodukt, da."
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** om lærdom fra prosjektet: "Ja, helt klart det med fokustid; at man ikke kan booke stykkevis, at det går det mye tapt tid i å sette seg inn i prosjektet om igjen og om igjen, og det har vi snakket masse om etterpå òg, og det er egentlig alle enige om. Det var nok litt tilfeldig at det ble sånn akkurat nå, men det er liksom den største lærdommen."
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** "Det varte lenger enn det det skulle, det hadde vel altså noe med at det var litt sånn tilbakemeldings-ting, også hadde ikke kunde det så travelt, også var det mye andre ting som skulle gjøres. Men sånn prosjekt, hvis man tar liksom tid, så trur jeg det varte halvannen eller to måneder eller noe sånt. 8, 8 eller 9 uker kanskje. Ja."
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** "Årsaken til at det gikk over tiden var fordi atte kunden ikke trengte å ha det, på tida på en måte. Altså, så vi begynte ganske tidlig, eh og kunden trengte ikke ha den ferdig før en gang i (...) så vi begynte vel en

eller annen gang på høsten eller noe sånt. Ehh.. Og... Så var det ganske mye andre ting som skjedde, så ble vi bare satt på det. Så ble det litt sånn bunn gass, stopp, bunn gass stopp, bunn gass, stopp.. Og det er, det var egentlig ganske irriterende. Men bortsett ifra det så gikk det veldig, veldig smooth." (...)"Veldig stykket opp ja." (...)"Ja.. Det er ikke å anbefale." (...)"Men det var fordi, det var altså, den kunden hadde det ikke travelt, og imens så var det veldig mange andre som hadde det travelt. Så da, ble det litt sånn nedprioritert. Så det, det er det å drive butikk."

- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Hadde prosjektleder kontroll på prosjekt?) "Eh innimellom så var det litt irriterende fordi at vi ble jo utsatt hele tiden, så på den måten følte jeg liksom at man på en måte ikke hadde kontroll på prosjektet, men sånn, sånn.." (...)"Ja, vi sa ifra. Vi sa ifra også fordi det er jævlig irriterende også rulle ned.. altså kjøre på motorveien i 120 også pang kjøre rett inn i fjellveggen for så å vri litt til høyre og kjøre en skada Lada i, i en annen fil i en god stund til før man kom tilbake igjen til, ja, så ja. Så da sa vi ifra. Fordi vi drev jo hele tiden å lurte på hvorfor faen vi aldri ble ferdig. Men altså, vi ble ikke ferdig fordi at vi ble jo satt på alt annet drit, eller ikke drit men.." (...)
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Om irritasjonsmomenter) "Ja, det var jo, kanskje på prosjekt B der hvor ting ble avslutta og satt på pause (...)"
- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Oppsummering) "Eh, i enkle ord så ville jeg si at den var god, til tross for det derre oppholds-opplegget. Men, men... altså, når vi jobbet så jobbet vi godt og vi jobbet bra. Ehm, og gøy å gjøre det. Så, det er den oppsummert."

#### b) Kunde

- **Deltaker 4 (ESFJ-A):** "Ja, det var noen løsninger... Det er jo alltid en diskusjon med kunden også, at de sier de vil ha det på en annen måte, og så er

kanskje ikke teamet enige med dét, og så må man prøve å justere kundenes idé eller justere hva teamet vil. Så det er en sånn kontinuerlig dialog på det øg.”

- **Deltaker 4 (ESFJ-A)**. “Ja, nei, det var vel kanskje en usedvanlig sånn takknemlig kunde, da. Vi har jo kunder som er veldig vanskelige, som ikke vet helt hva de vil ha, og ”Jeg liker ikke dét, og ikke dét og ikke dét”, mens her var det en god kunde, vil jeg si, som både kom med konstruktive innspill, og hadde en viss idé om hva de ville, men også var åpen for nye ideer som var veldig fint. Veldig fine å jobbe med.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”Så igjen så handler det om at jeg føler vi hadde direkte kontakt med kunden hele tiden, og det mener jeg er viktigheten da, av at de som sitter og skal lage ting også snakker med kunden, fordi da kan man forventningsstyre kunden sammen med et team eventuelt. Nå var det ikke noe team her, vi var teamet sjøl, men hvis man jobber med team så kan man være med å forventningsstyre, sånn at kunden veit hva de får, og lettere kunne få godkjent ting, da. Så det funka veldig bra, og det tror jeg var fordi vi hadde den kontakten direkte med kunden, uten et mellomledd.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”(...) hvis vi har kundemøter så snakker vi direkte med kunden, da sitter du i samme rom. Og da blir det jo en samtale, og man blir kjent med hverandre og... det er jo veldig viktig i en sånn prosess, at man personlig blir kjent også, sånn at kunden stoler på oss personlig og går god for at vi er ordentlige folk. Det er faktisk så enkelt noen ganger, at de bare føler at de kjenner oss litt. Da er det mye verre å si nei, eller å si ”Nei, vi stoler ikke på dere”. Så hvis man er litt kompis med kunden, så er det mye lettere med én gang.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”Man skal jo levere det kunden vil ha, men så har man jo en stil, ikke sant, og visse ting man liker og ikke liker å gjøre, så man må vinkle ting til å være noe man syns er gøy – ikke bare please kunden.”

- **Deltaker 6 ENFJ-A:** (Snakker om prosjekt A og B) ”Det jeg er iallfall mest fornøyd med er at begge de to kundene, som er såpass forskjellige hvor man har laget to såpass forskjellige produkter, har blitt superfornøyde. Og det er egentlig det som er viktigst. Og de har fått det de har det bedt om og de har fått det de har betalt for, ehm forhåpentligvis litt mer og er kjempeglade og fornøyde så de kan komme tilbake igjen så vi kan lage enda mere ting og tang sammen. Det er det som er så gøy.”

#### c) Eierskap og dedikasjon

- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”Ja, av og på [prosjektet], på andre ting. Og dét er ikke alltid så bra, men det er litt sånn den bransjen fungerer og, i blant må man bare ta opp et annet prosjekt for å få noe annet ferdig, men det får deg ut av sonen også, liksom, må liksom begynne litt på nytt når man hopper inn i prosjektet en uke etterpå.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”Det hender jo du blir avbrutt, liksom, og da tar jo faktisk ting litt lenger tid, fordi du må sette deg inn i prosjektet igjen. Det er så enkelt som at du må åpne prosjektet, du må huske ”Hvor var det jeg holdt på sist? Hvilken... Hvor var den fila?” Og det tar faktisk tid, såne ting.”
- **Deltaker 8 – ENTJ-A** ”For du får ofte med et litt annet perspektiv hvis du tar med resten av folka også. Ja, og så eierskap til prosjektet. Hvis prosjektlederen eller produsenten også føler at de har kunnet bidratt kreativt til jobben, de også, så... Mm.”



## Vedlegg XXII: Kategoriserte utsagn prosjekt C

### Prosjekt C: kategorisert utsagn

#### 1) Lederskap

(Hva blir sagt om prosjektleder, hva sier prosjektleder om sin rolle)

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *"Jeg samarbeider godt med, det var som sagt den andre utviklern, og prosjektleder, så det var veldig ryddig."*
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *(Følte du at prosjektlederen alltid hadde kontroll?)*  
*"Eh... Ja. Jeg vil si det."*
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *(Hvordan var kommunikasjonen med prosjektlederen?)*  
*"Det var veldig bra."*
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *"Mmm... Joo... Den fungerte jo bra. Eh... Nei, hun har liksom is i magen hun også... Nei, hun... Hva skal jeg si da? Bra, hun var nok også sikkert frustrert i starten der, over at vi ikke klarte å gå videre, at vi gikk så mange runder i starten, at ikke vi liksom... hun ble kanskje litt frustrert over at vi ikke hadde tro på det. Det tror jeg. Eeh, så det kjente jeg litt. Men kommunikasjonen sånn ellers, nei, hun har sittet med oss der oppe og støttet, og ja... Jobbet for å prøve å finne ressurser og... Ja, gjort masse bra jobb etter med å følge opp kampanjen og kunden, og ja. (...) Ja, det syntes jeg. Det ga hun inntrykk av at hun hadde, i alle fall, hehe! Men det er samme der; hun må jo stole på at vi gjør det vi skal, da, liksom, så ja."*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *"Innledningsvis så er det å innledningsvis sørge for at prosessen kommer i havn, at vi har noe å presentere for kunden."*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *"Eh i dette prosjektet så har mye av jobben min vært å prøve å holde motivasjonen oppe og få folk til å få eierskap til ideen. Kunden har også brukt mye tid. Men i hovedsak er det da å sørge for gjennomføring hos Apt og sørge for all dialog og innsalg hos kunde."*
- **Deltaker 2 ISTJ-A: (...)** *"Det har noe med at når du setter det sammen så skal de funke å jobbe med et kreativt team i Reklamebyrå Y. Det er ganske viktig at personene*

fungerer." (...) "Altså haha da må du ha med noen som har noe å komme med. Også går det selvfølgelig på hvem som har kapasitet da, hvilke prosjekter folk er satt på."

- **Deltaker 2 ISTJ-A:** "Jeg stiller veldig høye krav til de som jobber rundt meg så det første jeg må vite at det er en person jeg stoler på som kan levere, også tillitbiten. Ehm hvis det ikke er tillit så skal det mye til at du kommer med på et team med meg, ehh også er det selvfølgelig kompetanse, for vi har jo masse forskjellige type oppgaver, så er det noen som kan ehm noe som ikke andre kan. Man har jo selvfølgelig noen man trives bedre med å jobbe sammen med enn andre."
- **Deltaker 7 – INTP-A:** "Nå følger ikke jeg så veldig med på det [allokering av motion-folk som er presset på tid], men det tror jeg nok deltaker 2 følte på, at hun har sagt at hun ønsker å få tid til å løse jobben som hun visste kom, men hun vet ikke helt når og hvordan."
- **Deltaker 7 – INTP-A:** "Men det [lite progresjon grunnet manglende motion-ressurser]er nok mer frustrerende for deltaker 2, som prosjektleder, å se at hun ikke får den tiden hun ønsker"
- **Deltaker 7 – INTP-A:** "Nei, det [forholdet til prosjektleder]var bra. Ja. Når man har jobbet sammen på sånne prosjekter mange ganger, så vet man jo liksom... (...) Deltaker 2 vet akkurat hva vi egentlig gjør, så man blir litt selvdreven i sånne prosjekt også."
- **Deltaker 7 – INTP-A:** ((...) følte du at hun hadde kontroll?)  
"Ja, da, absolutt."

## 2) Kommunikasjon

(Hvordan har kommunikasjonen fungert, hvordan har kommunikasjonen skjedd)

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Det var eh... ganske bra, det. Nå sitter jo vi i forskjellige etasjer, for det er ganske mange fra motion her som jobber på det, og så er det jo

*både design og utvikling oppe, men vi bruker jo Slack, og det funker veldig bra. (...) Og så er det jo noen ting som er best å bare ta face to face, og da bare gikk man ned, men det gikk ganske greit”*

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *”Eller, designer og vi to utviklerne, vi satt jo samla, så det var veldig lett å bare snu seg hvis du lurte på noe, og så...”*
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *(Er det noe du vil ta med deg til neste prosjekt?)*  
*”Det må eventuelt bli kanskje kommunikasjonen med de motion-folka her, da. For jeg har ikke jobbet såå mye med de før, men de var jo veldig sånn... veldig lett å gå og spørre dem om noe, og de snur seg rundt og fikser ting kjapt (...) Ja, at vi kanskje burde bli bedre på det. For det, det er ikke såå ofte at vi snakker face to face sånn, så det tror jeg at jeg tar med meg videre. Gjøre mer av det.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *”Nei, bra, synes jeg. Og Slack er jo veldig bekvemt i sånne prosjekter. Man sitter jo i ulike etasjer, og sånn er det... Ja, det var mye... [ansatt 2] her nede laget masse forslag på nettet og sendte ut til oss, og ja... Nei, det var... Da vi var i gang så synes jeg det gikk bra.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *”Ja. Det hadde man jo hele tiden, og så små møter... Men det var ingen sånne faste morgenmøter eller noe sånt, tror jeg at vi hadde. Men vi hadde liksom sånne møter når motion skulle i gang med å jobbe, for eksempel, så hadde vi oppstartsmøte, sånn at de ble satt i gang riktig og sånt. Og så var det jeg og [deltaker 7] mest, som sprang opp og ned her og pratet.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *”Ja. Ehm... Nei, jeg fikk... Nei, kommunikasjonen har alltid vært sånn bra og positiv hele veien. Men kanskje [deltaker 7] som var litt frustrert i starten der, at vi... Han var nok veldig stresset på tiden, og det ansvaret som han hadde, og det forstår jeg. Så [deltaker 2] ga vel kanskje inntrykk av at hun kjente at han var så gira på prosjektet, på en måte, men det er kanskje vanskelig med det presset som han hadde, at det er vanskelig å... ja, ha den motivasjonen, da.”*

- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Om konflikt) ”Jeg pleier ikke legge så veldig mye mellom på det, da tar jeg gjerne personen til side og ehm, snakker med de. Ehm, men hvis det er en konflikt som gjelder hele gruppa så må man ta det i plenum, det er veldig sjelden vi trenger det. Heldigvis.” (...) ”Hvis en konflikt oppstår helt i sluttspurten, så blir det litt at du bare må bite det i deg og sørge for at vi kommer i mål, for vi har ofte veldig strikte frister. Ehh men jeg ikke en person som klarer å gå.. å bære på ting som jeg mener må ut. Jeg, det kommer ganske, altså folk merker på meg hvis det er noe jeg er misfornøyd med.”
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Om kommunikasjon) ”Så sånn passe i starten, veldig bra på slutten”.
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** ”Så vi satt veldig nær hverandre. Veldig fint. Men så bruker vi også Slack som kommunikasjonskanal hvor vi har en egen gruppe, og den er jo veldig kjekk også da for det teamet ble jo utvidet til å inkludere 5 stykker (...) også. For å ha den dialogen der sånn. Så, eh det var både skriftlig, men også selvfølgelig mye muntlig, man går jo å snakker med folk flere ganger om dagen på sånne prosjekt.”
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Faste møtetidspunkter?) ”Eh nei, det var ikke noe stort ønske om det, fordi at vi snakket såpass mye sammen, eh jeg hørte iallfall ikke noe ytret ønske, jeg spurte. Vi hadde et par, tre sånne avsjekker i forbindelse med tilbakemeldinger fra kunden ogsånn hvor vi tok det i, litt mer organisert form, men ikke stand up ogsånn som vi har pleid å ha på en del andre prosjekter.”
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Sa noen ifra dersom du folte at du ikke hadde kontroll?) ”Nei, det er vel heller litt sånne derre sidekommentarer, men det slo jeg jo da ned på for det er jo så giftig i sånne prosesser når du har så kort tid og har så mye som skal gjøres, så må vi være på lag, og da kan vi ikke, det føler jeg nesten blir litt sånn motarbeidende i prosjektet.”
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Hvordan motiverer du) ”Nei jeg vet ikke jeg, det hjelper iallfall ikke å kjefte og være stressa og sur og sånn. Og heller ikke sånn ovenfra og ned,

*funker svært dårlig. Ehhh, så det blir kanskje litt sånn gjentakende på at "dette blir bra og vent og se".*

- **Deltaker 7 – INTP-A:** *"Nei, nå sitter vi jo rett overfor hverandre, så der og sitter man jo bare og tar det over pulten, egentlig, underveis. Vi hadde ikke noe særlig møter, egentlig. Vi hadde jo noen med teamet i reklamebyrå Y, hvor vi på en måte viste frem hva man har gjort, og så diskuterer man at det kanskje ikke var så... der heller var det nødvendigvis ikke det man hadde tenkt seg, og så må man gjøre litt om (...) mye tas over pulten."*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *Hun [deltaker 2] sitter jo rett overfor, altså jeg sitter her, så sitter deltaker 8 og så sitter hun [deltaker 2] bak deltaker 8, så det var litt mer sånn "Deltaker 2?" Og så kommuniserte man. Ja, så det var ikke noe faste tider eller noe. (...) Ja, det er når man tenker en tanke, om at "dette har vi ikke avklart" (...) Og så setter man seg ned i to minutter og diskuterer, eller et eller annet."*
- **Deltaker 7 – INTP-A,** om å sitte i forskjellige etasjer: *"For da må du jo flytte deg, da, for å snakke. Så da ender det med at man ikke gjør det. Da blir man heller sittende. Eller sender en e-post, og da blir det uklart, så det er lettere å kunne ta det bare sånn på sparket".*

### **3) Samarbeid**

(Hva blir sagt om samarbeid mellom deltakere)

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *"Jeg samarbeider godt med, det var som sagt den andre utviklern, og prosjektleder, så det var veldig ryddig"*
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** (Har du jobbet i samme team før?)  
*"Det har jeg. Kanskje ikke med like mange – nå var det jo veldig mange fra motion her – men i hvert fall med (...) utviklern og designer har jeg jobbet med før. Så jeg kjenner de relativt godt (...) Jeg kjenner jo, har jo jobbet med de før, så jeg vet kanskje litt sånn hvordan de liker å få ting, og omvendt – at de kjenner meg. Så det er*

*nok en fordel. Det kan hende det hadde blitt like bra allikevel, men det er nok en fordel, vil jeg tro.”*

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** *”Jeg synes jo som sagt, dårlig tid og sånn, men jeg synes jo alle har jobbet bra sammen.”*
  
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *”Men så syntes sikkert at prosjektlederen i [Y] og [deltaker 2] at vi brukte litt for lang tid på å knekke konseptet, for det var veldig vanskelig med hva vi kunne løse innenfor den rammen og den tiden og de pengene vi hadde, så... det tok litt tid. Det tok ganske lang tid. Men det var bare fordi jeg var utrygg på om det skulle bli bra eller ikke, jeg hadde ikke en sånn følelse som ”Yes, det her blir bra!”. Det tok lang tid før jeg fikk den følelsen, liksom, så da var det ikke bare tut og kjør fra begynnelsen, det var så mange runder.”*
  
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *”Eh.. Nei... Egentlig ikke. Eeh... Nei, når vi virkelig kom i gang så gikk det veldig bra, altså. Det var bare litt forstyrrende for deltaker 7 der i starten, at vi aldri liksom, hehe, kom i gang. Det var jo han som skulle sitte der og ha ansvaret for hele den utviklingsbiten og (...) og alt sånn der. Hehe.”*
  
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** *”Nei, egentlig ikke. Eh, nei, det tror jeg ikke, for når man bare kommer i gang så er det sånn, da gikk det mye bedre. Det var litt krøkkete i starten, men når vi bare satte i gang, og alle ressurser kom på og sånn, så rullet den ballen, liksom. (...) Ja, sikkert. Det hadde det jo sikkert. Eh... Ja, det hadde det jo sikkert. Men jeg hadde jo helst, om vi hadde hatt enda mer tid og ressurser, så hadde jeg jo gjort enda mer tregere i starten, hadde testet enda mer vinklinger og alt sånn, men til slutt så ble det bare til at vi måtte gå for noe. Men... jeg ville liksom ha sånn proof of concept, da, at det virkelig skulle funke, på en måte. (...) Ja, det er liksom en stor, viktig kampanje, og det var kult at den skulle bli skikkelig bra, da. (...) Jo, den ble helt... Den ble okei. Hehehe! Synes jeg. Den ble okei. Men i etterkant så er det alltid sånn at man har lyst til å endre på...”*

- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *"Eh... Ja, sikkert... Ja, sikkert. Det har det jo. Men det er jo alltid kult å få inn nye også, litt som [ansatt 2] som jeg aldri har jobbet med, han ble jeg kjempepositivt overrasket over, og bare "Oi, wow!". Ja, det er jo... det er gøy med litt ny energi også. Ja. Og nye ressurser."*
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *"Dette prosjektet var litt spesielt for det var veldig mye utskifting av ressurser, så det var noen som startet på prosjektet som ikke fullførte på grunn av andre omstendigheter som kom inn." (...) "Etter en presentasjons, altså en runde med idéarbeid og presentasjon så var det to, de to hos oss som hadde jobbet med det måtte forlate på grunn av et annet prosjekt. Og da kom det to nye inn, og da vil det alltid være, det er ikke noe gøy å arve noe som noen andre har gjort, så da må vi liksom få det til å være noe som de eier da, ved å gjøre nødvendige endringer." (...) Det var to utviklere og en designer [som ble skiftet ut]. Eh også kom det inn.. De som jobbet ideen videre var først da to designere, hvorav vi visste at en av de ikke skulle jobbe prosjektet i havn, for det er ikke noe vits å ha to designere, men ofte kan det vært fint i en idéfase. Også kom det på to utviklere til. Etterhvert."*
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *(Om det å kjenne hverandre fra før) "Det kan ha noe å si, men jeg tror det kan være fordeler ved å være nye for hverandre også. Ehh for det har noe med at noen havner fort i sånne gamle faste mønstre med å ha en ny person inn så å ehh kan man pushe de til å også yte kanskje enda mer."*
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *"Vi var enige, men jeg... (...) jeg var veldig tydelig på at den ideen som vi hadde, jeg var helt sikker på at det kom til å bli en veldig god løsning, det vi kom frem til, det var det ikke alle som var sikker på underveis. Men når vi landa der så var det en god løsning, det ble veldig fint. Men det var litt skepsis i forhold til løsningen som ble valgt." (...) "Ha is i magen, dette kommer til å bli fint."*
  
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *"Veien til resultatet, den var litt sånn trang fødsel. Hehe. Både kundemessig og sånn, og også de utskiftingene gjorde at gruppedynamikken tok litt tid før den satt seg, eh men de tre typ siste ukene som vi alle visste akkurat, håper jeg, haha vi skulle lage, da kjente jeg veldig på det som liksom er den teamfølelsen og*

*dette skal vi få til og, den som man må ha. Alle jobba for felles mål og vi spilt hverandre gode innad i det, eh og jeg er kjempefornøyd med resultatet som sådan, altså det vi endte opp med.”*

- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Men vi jobber jo litt sammen, men da går det jo på at vi definerer litt hva han [deltaker 5] skal gjøre, og hva jeg skal gjøre”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Det som er frustrerende i sånne prosjekt er at motion er en sånn avdeling som er sånn veldig presset på tid og på allokering, så det er vanskelig å få allokert tid fra dem.”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Joda, men de [motion] sitter jo i en annen etasje, så det føles... hehe, som om de ikke er helt med. Men joda, de er med i hele prosjektet, helt frem til slutten der (...) Altså, den diskusjonen der, den hadde vi noen ganger, som ender med at man må endre på ting. Og da endte det med at man måtte endre på ting fra motion, for da endret det de skulle levere seg.”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Jeg tror ikke det var noen som følte at de ikke fikk frem meningen sin. Men man har jo forskjellige ønsker, da. Det er ikke sikkert at alle har fått akkurat det de ville ha, kanskje, men det blir jo litt på hva som lar seg løse teknologisk, innenfor tidsrammen, også”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Da var det noen innledende møter først, med to andre utviklere og teamet i [reklamebyrå Y], hvor man satt og droppet frem noen ideer (...) så jobbet de andre litt videre med prosjekt C og presenterte for kunde.”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Det som er frustrerende i sånne prosjekt er at motion er en sånn avdeling som er sånn veldig presset på tid og på allokering, så det er vanskelig å få allokert tid fra dem. (...) Nei, det var ikke sånn at vi ble sittende å vente [på motion], men da ble du sittende å kanskje jobbet med noe annet, da, eller noe film fra et annet prosjekt, for å ha noe å jobbe med – og ikke nødvendigvis noe som hadde noe med prosjektet å gjøre. Så det var ikke noe sånt at det var noe sånn demper som*



sådan på progresjonen, men det er jo noen ting som kan være greit å avklare tidligere, kanskje.”

- **Deltaker 7 – INTP-A:** (om frustrasjon over at løsningen ikke ble som tenkt under testing:) ”Nei, det var ikke så mye kundekontakten, det var mer sånn internt. Det var egentlig før vi presenterte.. eller, det var vel ting vi jobbet med som vi ikke nødvendigvis presentert til kunden, da”
- **Deltaker 7 – INTP-A:** ”Så kom de tilbake [fra kunde-presentasjon] med ideen man skal gå for, og så ble det ikke den allikevel, og når vi som skulle gjøre det satte oss ned og tenkte ”Dette var ikke noe lur idé allikevel”, så måtte vi ha en ny runde på det, og så... Så da var det jo innledningsvis egentlig litt mer sånn idéarbeid, og hvordan man kan løse... og ikke så mye utvikling, men med utvikling i bakhodet, da. Hvordan man kan på en måte løse det kreativt som en idé, men med tanke på også hvordan det kan løses teknisk innenfor tidsrammen som ble kortere og kortere, fordi tiden vi skulle lansere på var jo satt.”

#### 4) Heterogenitet

(Egen oppfatning av seg selv og andre roller i teamet)

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** ”Det var jo egentlig å gjøre det [utvikling], men så var det også å bistå på – det var jo litt dårlig tid på dette prosjektet her, som alle prosjekter – men så det var å bistå han andre utviklern, med litt sånn (...), når jeg hadde tid til det. (...) Det er som sagt mest (...) -utvikling, men pleier egentlig å sitte relativt rolig, og gjøre det jeg får beskjed om. (...) Jeg liker å ha klare linjer, i alle fall.”
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** ”Så på min måte ble det mer sånn om hvordan vi skulle løse det teknisk. For da var det allerede bestemt at ”Okei, vi skal lage (...) og det skal fungere på den måten””.
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** ”Det var jo veldig dårlig tid, og veldig mye som skjedde samtidig her, så det var sånn... hvis de ikke hadde gjort det [oppfylt sin egen rolle], så kunne det gått ganske dårlig.”

- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Det var designer, men også liksom litt kreator i starten, eller videreutvikling av ideen på hele prosjektet. (...) Men, ja, hvilken rolle? Da var jeg liksom både sånn konseptutvikler, og så design også. Jeg laget skisser og designet også. Ja.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Men sikkert også teamet, ja, så klart teamet, jeg kan tenke meg om det hadde vært noen som hadde vært mer easy going, og bare tatt det første man hadde tenkt og kjørt på med det, så hadde det sikkert gått fortere. Men jeg bremsset sikkert mye i starten der, for vi prøvde å få inn flere folk, prøvde å tenke på hvordan man skulle løse det bra, og da tok det naturligvis lenger tid før man kunne begynne å produsere. For utviklern satt jo egentlig der og kjente på presset på tiden, mens vi ikke hadde løst konseptet enda, så det var... med mer. Det var mange runder i begynnelsen der, men det var liksom å kvalitetssikre det man faktisk kjørte i gang med, at man hadde tro på det, og at det skulle bli bra. Ja.”*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *“Ehhh der har vi han ene som var med innledningsvis i prosessen der, idéprosessen, er også en meget fremoverlent type, som er en som, jeg opplever som veldig sånn gøyal og uforutsigbar, som kommer med sånne ting som vi andre ikke tenker på.”*
- **Deltaker 2 ISTJ-A: (Om deltaker 9)** *“Veldig pliktoppfyllende og flink. Men i en sånn prosess tror jeg hun har hatt gått av, eh, en som den andre personen er da. Som er litt for det å jobbe i det helt alene, er ikke noe særlig. Du må liksom skape litt gøyal friksjon i en sånn gruppe.”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *“Eh... nei... Det blir vel, heh... Samme rolle som i prosjekt A, da, hehe [utvikler og idéutvikler, ikke noen lederrolle, red.anm.]. (...) men da blir det jo å samarbeide med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut der også litt hva vi skal lage, for det var det heller ikke så klart.”*

## 5) Ekstrarolleatferd

(Tok noen på seg ekstra roller utover sin egen)

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Kanskje ikke utover sin egen rolle, men i hvert fall sånn der tidsmessig. Folk sitter jo litt og jobber overtid, fordi det er dårlig tid, så. Så sånn sett, kanskje mer enn det som forventes, da."
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** "Og også samme med designer som tok på seg litt (...) hun egentlig ikke pleier å gjøre. Så det tar vi litt etterhvert som prosjektet utvikler seg, egentlig".
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Teammedlemmene tok oppgaver utover sine egne også?) "Eh ja, eller ja, ting de har lyst til å lære mer om er vel egentlig mer riktig."

## 6) Eksterne faktorer

### a) Kunde

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Det var nok mer diskusjoner med kunden."
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Det startet jo for veldig lenge sia, men så er det veldig mye frem og tilbake med kunden og sånn, så det er..."
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** "Ja, jeg har jobbet med kunden for, men ikke typ dét prosjektet."
- **Deltaker 9 (ENFP-A):** "Eh... Nei, ganske kaotisk start. Ehm... Og så kanskje litt for ticht budsjett, eller for å kunne gjøre det man absolutt har villet, da. Det var mye sånne begrensninger. Ehm, men allikevel så må jeg si, innenfor de begrensningene til slutt, så ble det jo ganske kult likevel. Så jeg synes at vi på en måte fikk... fikk løst det ganske bra til slutt, allikevel. Ja. Så, ja. Helt okei prosjekt, hehe! Men det var jo litt kjedelig, for det gikk jo ikke så, eller, det fikk jo ikke så bra resultat som vi hadde håpet på, tror jeg."

- **Deltaker 2 ISTJ-A:** "Ganske ustrukturert ja. Eh dette prosjektet her sånn. Ehh også fordi man hadde hatt en runde med noen andre innledningsvis så det blir litt sånn følgefeil, og kunden godkjente ikke uten videre konseptet, vi måtte gjøre masse tilpasninger, (...) så jeg synes ikke dette er av de, altså dette er av de mindre strukturerte prosjektene jeg har holdt i. Men så kommer man i mål da, så det er litt det".
  
- **Deltaker 7 – INTP-A:** "Ja, altså, jeg har ikke noe sånt kjempeforhold til de resultatene. Men kunde C hadde jo en ambisjon om å alltid overgå forrige kampanje. Og deet gjorde de ikke, ikke på langt nær. Det lå ganske så godt unna, så det er klart det er jo kjedelig. Vi har hatt en historie med at vi stort sett alltid har klart å overgå den forrige. Så da får man jo prøve å gjøre det til neste gang, så vi er tilbake igjen på de gamle tallene, og finne ut av hvordan."

b) Tid

- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Det var jo som sagt veldig mange møter for å komme opp med konsept og sånn, og den fasen var ikke jeg med på (...)."
  
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Når vi først fikk begynt på det da, med design og utvikling og sånn, så... var det egentlig ikke noen som brukte for mye tid da, men da var det allerede blitt brukt så mye tid i forveien, da, på planlegging og kanskje på å gjøre om konseptet litt, og, så det er den fasen da, som har tatt altfor lang tid. (...) Så det er det at det bare tar for lang tid å komme i gang med det konseptet som vi gikk for."
  
- **Deltaker 5 – ISFJ-A:** "Det var jo veldig dårlig tid, og veldig mye som skjedde samtidig her, så det var sånn..."
  
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** "Ehm... Ja... Men det var vel mest det at vi byttet folk ut, og sånn, som gjorde at det ble for drøyt, at alt ble forflyttet. For når man skal bytte ut et

*helt team, som har satt seg inn i det her og laget prototyper og skisser, og så skulle de byttes ut, og vi skulle ta over, og så ble vi tvunget til å sette oss inn i det på nytt igjen, og komme med litt nye ideer, og begynne å sette oss inn i det [reklamebyrå Y]-teamet igjen... Så det var en runde for mye, som gjorde at det tok litt for lang tid.”*

- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Ehf... Sikkert littegrann, kanskje? Eh... Sikkert littegrann, men nei, egentlig ikke. Det var mer rammen, og budsjett og tid som satte det mest, tror jeg.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“ja, det var jækla tight tid. Men alle visste jo at det var sånn, og det var mye opp og ned og snakket og inkluderte alle sammen, og når vi bare kom i gang så var det tydelige roller, og... alle kjørte på.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“Men så syntes sikkert at prosjektlederen i [Y] og [deltaker 2] at vi brukte litt for lang tid på å knekke konseptet, for det var veldig vanskelig med hva vi kunne løse innenfor den rammen og den tiden og de pengene vi hadde, så... det tok litt tid. Det tok ganske lang tid. Men det var bare fordi jeg var utrygg på om det skulle bli bra eller ikke, jeg hadde ikke en sånn følelse som “Yes, det her blir bra!”. Det tok lang tid før jeg fikk den følelsen, liksom, så da var det ikke bare tut og kjør fra begynnelsen, det var så mange runder.”*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *“Ikke ideelt (prosjekt ift. frist). (...) “Nei altså det var litt for altså. Men det ser man jo tidlig, hvor... hvordan man... mener jeg da, hvordan man treffer den fristen. Om man treffer den med ålreit margin eller ikke, så når vi startet så virket det veldig, veldig uoverkommelig. Men når det kommer et stykke så ser vi at dette ordner seg. Og vi får det til.”*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *“Der kom jo litt sånne personligheter inn da, for det er jo noen som mere bare tenker på at det bare er tre uker igjen, mens andre gjør det de skal dag for dag og ser at den listen med alle to do’s går ned, reduseres.” (...) “Men det er jo, det også er jo en stor motivasjonsjobb, å prøve å få folk til å ikke bare tenke på den*

*lille tiden man har igjen for det har jo noe med hvordan hodet jobber og hvordan du er skrudd”.*

- **Deltaker 2 ISTJ-A:** (Når ble ideen godkjent?) *”Tre eller fire uker før”.*
- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *”Jeg ikke sånn, jeg blir ikke så veldig lett stressa. Så jeg vet det ordner seg til slutt”.*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Det som er frustrerende i sånne prosjekt er at motion er en sånn avdeling som er sånn veldig presset på tid og på allokering, så det er vanskelig å få allokert tid fra dem. Nei, det var ikke sånn at vi ble sittende å vente [på motion], men da ble du sittende å kanskje jobbet med noe annet, da, eller noe film fra et annet prosjekt, for å ha noe å jobbe med – og ikke nødvendigvis noe som hadde noe med prosjektet å gjøre. Så det var ikke noe sånt at det var noe sånn demper som sådan på progresjonen, men det er jo noen ting som kan være greit å avklare tidligere, kanskje.”*
- **Deltaker 7 – INTP-A:** *”Så for min del påvirker det ikke så mye, for jeg kan gå her og jobbe med noen andre tullefilmer inntil jeg får det ferdige resultatet, eller noe sånn halvveis underveis. Men det er klart, noen ting måtte vi også diskutere med dem [motion], det var liksom frem og tilbake der også med ting vi skulle løse, det som gikk på (...), da. Så da er det selvfølgelig fint at de har kapasitet til å kunne være med å diskutere, og det er ikke alltid”*

#### c) Eierskap og dedikasjon

- **Deltaker 7 – INTP-A, om å jobbe på ett prosjekt av gangen:**  
*”For resultatet sin del, så er jo det praktisk, for da er man jo litt sånn i tankesettet til det prosjektet hele tiden. Hvis du skal drive å hoppe mellom masse prosjekter, så er det litt mer utfordrende, for da må du huske på ”Hva var det jeg holdt på med på dette prosjektet?”, og ta opp tråden. Og så skal du plutselig jobbe på noe annet og ta opp tråden der. Det er bedre å være i samme tankesettet hele tiden – selv om du går*

*fra jobb og kommer tilbake, så har du på en måte i minne hva du gjorde dagen før. Så hvis du da plutselig skal gjøre noe annet, det du jobbet på for en uke siden, det er litt mer sånn... ja. Det er bedre å jobbe dedikert på et prosjekt.”*

- **Deltaker 2 ISTJ-A:** *“Og da kom det to nye inn, og da vil det alltid være, det er ikke noe gøy å arve noe som noen andre har gjort, så da må vi liksom få det til å være noe som de eier da, ved å gjøre nødvendige endringer.”*
- **Deltaker 9 (ENFP-A)** *“For når man skal bytte ut et helt team, som har satt seg inn i det her og laget prototyper og skisser, og så skulle de byttes ut, og vi skulle ta over, og så ble vi tvunget til å sette oss inn i det på nytt igjen, og komme med litt nye ideer, og begynne å sette oss inn i det [reklamebyrå Y]-teamet igjen...”*

## ANALYSE AV PROSJEKT A

<b>Kategori: Lederskap</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakers vurdering</b>
10	Utvikler på prosjekt A. Kom inn først på slutten av prosjektet, ca. én uke før deadline.	Følte prosjektleder var veldig involvert, hadde god oversikt over teamet og sørget for at de var i rute. Mente prosjektleder la opp til mye og god kommunikasjon med verktøy teamet liker og var kjente med.
7	Utvikler på prosjekt A. Var med fra starten, men ble tatt ut av prosjektet ca. midt på grunnet overgang til et annet prosjekt som overlappet.	Første prosjekt han jobbet sammen med prosjektleder. Synes hun gjorde en kjempejobb og at hun hadde kontroll, til tross for at hun nødvendigvis ikke hadde vært borti et slikt prosjekt før. Nevnte også at hun ikke satt med dem fordi hun hadde flere prosjekter, og synes egentlig det hadde vært forstyrrende hvis hun satt der med andre prosjekter. Hun deltok dog på daglige gjennomganger og var innom ila. dagen.
6	3D motion artist på prosjekt A. Kom inn noe senere i prosjekt A, da ting allerede var blitt bestemt.	Synes prosjektleder var kjempeflink, men har ikke like mye erfaring på tele, noe som gjør at de styrte showet litt mer selv (noe som går fint), og så sa man heller ifra om hva man trengte og hva som måtte gjøres. Tror prosjektleder har strengere regi på det hun er kjent med, som f.eks. webside. Ville gjerne hatt en konkret tids- eller tiltaksplan hvor ting



		ikke kan endres når de er ferdige.
3	<p>Webutvikler på prosjekt A.</p> <p>Ble satt inn mot slutten da en annen utvikler måtte ut.</p> <p>Jobbet med “rydding og strukturering, og ferdigstilling”.</p>	<p>Trives best med erfarne prosjektledere som kjenner teknologien godt og som vet hvordan de skal håndtere kunder osv.; som vet hva som ligger utenfor budsjett og er eventuelle tillegg.</p> <p>Følte på dette prosjektet de selv hadde mest kontroll, men sa ifra dersom han følte prosjektleder ikke hadde kontroll.</p>
12	<p>Utvikler i prosjekt A. Deltok på hele prosjektet. Hadde også kundekontakt og bidro på det kreative – slik han sier deltaker 6 og deltaker 9 også gjorde. Ergo litt overordnet rolle.</p>	<p>På generell basis foretrekker han prosjektledere som følger progresjonen, og setter interne frister.</p> <p>Da prosjektleder ikke satt sammen med teamet, hadde de debriefer istedenfor kontinuerlig kommunikasjon, som funket bra. Prosjektleder var innom for daglige stand-ups og for å sjekke. Følte prosjektleder hadde god kontroll.</p>
11	<p>Prosjektleder på prosjekt A.</p>	<p>Oppfattet sine oppgaver som:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimere tid, pris og størrelse av prosjekt.</li> <li>- Sette sammen et team, ser på hvem som er best egnet og hvem som faktisk har tid. I dette prosjektet fikk hun noen fra “ønskelisten”.</li> <li>- Kontaktpunkt for kunde og team</li> <li>- Ha overblikk over prosjektet</li> <li>- Liker å kalle seg for “limet”</li> <li>- Ha en god plan for møter og følge opp eventuelle spørsmål</li> <li>- Motivator</li> </ul>

		<p>I dette prosjektet hadde de mandagsmøter der de kartla ukesmål som hun videreformidlet til kunde og reklamebyrå X. Tok ingen tekniske beslutninger uten å ha rådført seg med deltaker 12. Under lansering ble hun sittende med teamet for å kunne svare og fikse ting underveis. Mener det er mest arbeid i starten og slutten av slike type prosjekter. Trodde selv hun hadde minst kontroll i perioden hvor teamet var stressa, noe hun trodde handlet om at hun hadde flere prosjekter samtidig.</p>
9	<p>Designer ved prosjekt A. Var også med på å løse konseptet.</p>	<p>Virket fornøyd med prosjektleder. Sa prosjektleder var rolig hele veien, selv mot slutten, til tross for stress. Var positiv, og virket fornøyd med teamet. Hjalp til og tok prat med kunde om det var noe. Visste kanskje ikke alltid hva folk gjorde, men deltaker 9 mener prosjektledere bare må stole på at alle gjør som de skal og at de er selvgående. Hadde stand ups i begynnelsen, men det gled ut mot slutten. Prosjektleder var innom daglig for å sjekke, og tok noen ganger et møte der alle var samlet, og diskuterte. Prosjektleder tok også møter dersom det var noe hun var usikker på, som gjorde at hun kanskje lærte masse under prosjektet også.</p>
<p><b>Konklusjon</b></p> <p>Majoriteten av teamet følte prosjektlederen hadde kontroll. Majoriteten følte også at prosjektlederen involverte seg i fremdriften av prosjektet gjennom daglige statusoppdateringer. Flere av deltakerne, inkludert prosjektlederen selv, innså at hun hadde faglige begrensninger rundt det tekniske. Prosjektlederen var selv bevisst sine begrensninger, og flere av deltakerne peker på at hun tok initiativ til å lære mer gjennom</p>		

møter med deltakerne, og rådførte seg med seniorutvikler før flere av beslutningene ble tatt.

<b>Kategori: Kommunikasjon</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
10	Utvikler på prosjekt A. Kom inn først på slutten av prosjektet, ca. én uke før deadline.	Følte kommunikasjonen var bra. Synes prosjektleder la innsats i å bruke verktøy alle var kjente med og likte.
7	Utvikler på prosjekt A. Var med fra starten, men ble tatt ut av prosjektet ca. midt på grunnet overgang til et annet prosjekt som overlappet.	Følte at alle ble hørt under prosjektet. Satt på eget prosjektrum, noe som skapte rom for at alle kunne komme med innspill, som man igjen kunne diskutere i plenum.
6	3D motion artist på prosjekt A. Kom inn noe senere i prosjekt A, da ting allerede var blitt bestemt.	Mente det var “nesten livsviktig” at de satt på samme bord, og trodde nesten ikke de hadde vært ferdige om de ikke hadde gjort det.
3	Webutvikler på prosjekt A. Ble satt inn mot slutten da en annen utvikler måtte ut. Jobbet med “rydding og strukturering - og ferdigstilling”.	Setter generelt pris på den flate strukturen i Apt, og at det ikke er noen mellomledere og hierarki. Synes man har god tone med hverandre og synes kommunikasjonen fungerer fint dersom man også ønsker å ta opp noe med noen.  På dette prosjektet hadde teamet jevnlig

		kommunikasjon ettersom de satt så samlet.
12	Utvikler i prosjekt A. Deltok på hele prosjektet. Hadde også kundekontakt og bidro på det kreative - slik han sier deltaker 6 og deltaker 9 også gjorde. Ergo litt overordnet rolle.	<p>Synes det som gjorde dette prosjektet veldig bra, var at teamet etter kort tid satt seg inn på et prosjektrom jobbet sammen. Mente det gjorde at kommunikasjonen gikk veldig glatt, da de kunne avklare ting fortløpende og samarbeide om ideer.</p> <p>Tok det meste av kommunikasjonen fortløpende, men brukte også Slack internt, noe han mente ga en "kollektiv hukommelse" på hvor de var hen. Ble også noe e-post, primært med kunder.</p> <p>Kommunikasjonen var god hele veien, og selv da folk var slitne var alle hyggelig og blide med hverandre.</p>
11	Prosjektleder på prosjekt A.	<p>I starten var hun mye med, og satt på samme grupperom som teamet. Etter det var det som regel mandagsmøter og å stoppe innom for å høre hvordan det gikk eller for å gi informasjon. Siden teamet satt sammen var meste av kommunikasjonen der, men utenom det brukte de Slack og noen av dem skrev direkte-meldinger til henne der.</p> <p>Reflekterte en del rundt om hun følte teamet følte de kunne si ifra om det var noe, og om de følte det eventuelt var nok tid til å si ifra.</p> <p>Mener stress kan påvirke hvordan man kommuniserer, men at de på A-teamet var folk</p>

		<p>som tok seg selv litt i skinnet.</p> <p>Mente selv at kommunikasjonen er det viktigste.</p>
9	<p>Designer ved prosjekt A. Var også med på å løse konseptet.</p>	<p>Synes kommunikasjonen var veldig bra. At teamet satt i prosjektrum gjorde at det var veldig enkelt å bare slenge ting over bordet. Prosjektleder var også daglig innom for å sjekke hvordan alt gikk.</p> <p>Var ikke redd for at noen ikke sa det de mente, og mente personene på prosjektet sa hva de ville og hva de mente.</p> <p>Diskusjoner som oppsto underveis dreide seg om hvordan man skulle knytte prosjektet best mulig sammen. Så ingen konflikter.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Konklusjon:</b></p> <p>Samtlige deltakere nevnte det å sitte i prosjektrum som en kilde til god kommunikasjon, som senket terskelen for jevnlig diskusjon og spørsmål i plenum. Tross stress, holdt de en god tone og fortsatte med åpen kommunikasjon. Flere nevner også at verktøy de er vant med, f.eks. Slack, forenklet kommunikasjon og ga dem en oversikt og “kollektiv hukommelse”.</p> <p>Også den flate strukturen i Apt blir trukket frem som en av årsakene til generelt god kommunikasjon.</p>		

<b>Kategori: Samarbeid</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
10	Utvikler på prosjekt A. Kom inn først på slutten av prosjektet, ca. én uke før deadline.	<p>Synes teamet på dette prosjektet var et veldig talentfullt team der alle bidro med sin ekspertise, til tross for at de måtte prøve ulike teknikker og tilnærminger, da en del ting var uklart fra start.</p> <p>Da han kom inn på slutten av prosjektet, følte han at de hadde full kontroll på alt, til tross for at det var en periode der alle prøvde å få alt til å fungere. De fikk ham fort inn i prosjektet og ga ham raskt en innføring, og oppgaver å gjøre. Han følte seg også verdsatt, og at de trengte hjelpen hans og var takknemlige – spesielt prosjektlederen.</p> <p>Er også positiv til den generelle gruppedynamikken i Apt, at alle kjenner alle og jobber mye sammen på ulike team. Tror det er på grunn av innsatsen som legges i det sosiale i byrået, det at folk bringes sammen og får en følelse av samhold og vennskap med kolleger. Mener arbeidet med å skape teamfølelse og team-arbeid utenfor prosjektene, overføres til prosjekter. Tror det gjør at folk enkelt kan bli med på andre prosjekter – siden man allerede da kjenner menneskene.</p>
7	Utvikler på prosjekt A. Var med fra starten, men ble tatt	Det ble en del samarbeid mellom utviklerne, ved at man fant ut av hvilken vei man skulle

	<p>ut av prosjektet ca. midt på grunnet overgang til et annet prosjekt som overlappet.</p>	<p>gå for å løse det de skulle, og så gjorde man det sammen.</p> <p>Følte at det at de satt på eget prosjektrum gjorde at det var rom for at alle kunne komme med innspill, som man kunne diskutere i plenum.</p> <p>I dette prosjektet definerte de oppgaver med lapper, og fordelte sånn at de visste hvem som jobbet med hva. Brøt det opp i små deloppgaver slik at det var lettere å håndtere hver enkelt. Dette skle ut etterhvert, og deltaker 7 mente det ble manavsluttet litt mer kaos. De hadde også et system primært for utviklerne.</p> <p>Tror det absolutt har noe å si at man har jobbet sammen tidligere, da det gjør at man kjenner hvordan man jobber sammen og vet hvilket ansvar den andre tar i jobben.</p>
6	<p>3D motion artist på prosjekt A. Kom inn noe senere i prosjekt A, da ting allerede var blitt bestemt.</p>	<p>På dette prosjektet følte deltaker 6 at han var kjempeavhengig av andre, og trodde ikke han kunne gjort prosjektet uten deltaker 12.</p> <p>På grunn av arbeidsoppgavene hans følte han at han var litt alene, og måtte derfor spille seg selv god. Mener at det nesten udiskutabelt alltid er bedre når man er to eller flere, slik at man kan spille hverandre gode med forskjellige syn og meninger.</p> <p>Synes den generelle teamdynamikken var god,</p>

		<p>og at teamet var folk som kom godt overens og turte å si ifra. Selv om man kanskje ikke hadde jobbet med noen av dem på en stund tok det ikke lang tid før de var varme i trøya igjen.</p>
3	<p>Webutvikler på prosjekt A. Ble satt inn mot slutten da en annen utvikler måtte ut. Jobbet med “rydding og strukturering - og ferdigstilling”.</p>	<p>Liker best å være på et prosjekt fra A til Å, og synes ikke det er ideelt å bli kasta inn på slutten.</p> <p>Foretrekker personlig å bare jobbe. Synes ikke det er gøy med møter og brainstorming, osv.</p> <p>Synes de har godt samarbeid. Poengterer at han hovedsakelig tror det er den flate kulturen i Apt, der alle kan snakke med alle, som drar i land et sånt type prosjekt som prosjekt A.</p>
12	<p>Utvikler i prosjekt A. Deltok på hele prosjektet. Hadde også kundekontakt og bidro på det kreative - slik han sier deltaker 6 og deltaker 9 også gjorde. Ergo litt overordnet rolle.</p>	<p>Mente at det som gjorde dette prosjektet veldig bra, var at teamet etter en kort stund satte seg inn på et prosjekttrom, og jobbet der sammen. Det gjorde at man kunne ta avklaringer fortløpende, og spille ball med hverandre og bygge hverandres ideer og løsninger. Hans oppfatning var at de jobbet bra sammen, og følte samarbeidet var veldig bra.</p> <p>Følte også at det var enighet internt i gruppen, og at de sammen jobbet for å gjøre kunden fornøyd i møtene.</p> <p>Trodde at det å kjenne hverandre absolutt har noe å si for resultatet. Mente at når man kjenner kollegaene sine, vet man hva man kan forvente, hvordan man skal snakke med de for</p>



		<p>å jobbe og yte best mulig sammen. Det fører også med seg god stemning, og han mente man yter veldig mye bedre hvis man trives. Synes det sånn sett alltid var god stemning i dette prosjektet.</p> <p>Poengterte at han synes det var fantastiske mennesker å jobbe sammen med, og at det er ekstremt viktig at mennesker gir av seg selv og ikke er selvhøytidelige, har en politisk agenda eller prøver å ta en stilling internt osv. Synes også at folk er faglige flinke, og at det er bra at man har kjennskap om de andres fagområder. De passer på at det er de som er best på en type oppgave som får de oppgavene.</p>
11	Prosjektleder på prosjekt A.	<p>Synes det er viktig at teamet tar en avsjekk sammen, fremfor at én bare tar avgjørelser der det kan gå utover andre i teamet.</p> <p>Startet dette prosjektet med å definere oppgaver på post-it inne på prosjektrommet, der oppgavene skulle flyttes over i den aktuelle uken. Syntes dette var fint for å ha oversikt over ukesmål.</p> <p>Følte generelt at det er enkelte personligheter man ikke kan sette sammen fordi man antar at det kan bli en klinsj. Men jo lenger man jobber og jo bedre kjent man blir med personene, jo enklere synes hun det er å sette opp team som fungerer godt sammen. Mente kompetanse er superviktig for å være sikker på at man kan</p>

		<p>levere, men også det å finne personligheter som kan spille hverandre gode. Synes dette teamet fungerte svært godt, og skulle hun satt sammen teamet på nytt hadde hun valgt samme team, pluss deltaker 3 og 10, da hun mente de ikke hadde kommet i mål uten disse. Ble overrasket over hvor god stemningen var mot slutten, til tross for at ting ble slitsomt.</p> <p>Følte at man trenger å komme litt inn på de ulike personlighetene for å vite når man skal pushe og når man skal holde tilbake.</p> <p>Synes det ble brukt for mye tid på tilbakemeldinger, f.eks. da teamet var på kopi på mail fra reklamebyrået, fordi teamet kanskje tolket annerledes enn henne, og det ble unødvendig stress.</p>
9	<p>Designer ved prosjekt A. Var også med på å løse konseptet.</p>	<p>Synes teamet var veldig bra, med masse erfaring og selvgående deltakere. Poengterte at de gjorde en del nye greier som gjorde at det tok en del lenger tid enn man kanskje hadde tenkt. Var fornøyd hele veien, og synes alle var positive. Synes det var litt dumt å bytte ut deltakere underveis, selv om det gikk fint i dette prosjektet.</p> <p>Måtte endre en del underveis i prosjektet, så tenkte at man neste gang må gjøre prosessen eller jobben litt annerledes.</p> <p>Følte det var positivt, og likte, at de fysisk satt</p>

		<p>i prosjektgrupper. Det skapte teamfølelse og gjorde det enklere å ta problemer som kom med én gang. Mente at om man ikke sitter sammen, venter man heller (selv om det kanskje bare er ti meter bort), og så glemmer man det kanskje.</p>
--	--	--

**Konklusjon:**

Majoriteten av deltakerne påpekte at kompetansen blant deltakerne var høy og riktige for oppgaven, og at de mellommenneskelige relasjonene var gode. I den sammenheng mente flere at det er en fordel å kjenne hverandre fra før av, eller å ha jobbet sammen tidligere. Flere påpekte at den inkluderende kulturen i Apt bidro til dette, der de ansatte ikke har egoistiske motiver eller en agenda med det som blir gjort og sagt. Majoriteten nevner også fordelen med å sitte sammen i prosjektrum. Prosjektet begynte også med definerings og oppdeling av oppgaver, men dette dabbet av utover i prosjektet. Flere deltakere oppfattet det som lite ideelt å bytte ut deltakere underveis, selv om det i dette prosjektet kan ha vært til det bedre.

**Kategori: Eksterne faktorer**

**Tid, kunde & eierskap og dedikasjon**

Deltaker	Kontekst	Deltakerens vurdering
11	Prosjektleder på prosjekt A.	<p><b>Tid:</b> Synes det ble brukt litt vel mye tid på å tolke tilbakemeldinger. Var også en del forsinkelser på ting, man kom f.eks. litt sent i gang med lyd.</p> <p><b>Kunde:</b> Hadde en del fighter med kunde og reklamebyrå X. Deltaker 11 hadde etter dette lært å sette grenser overfor kunde.</p> <p>I dette prosjektet var kunde A en kunde av reklamebyrå X. Som oftest er man da bare på kopi for å sende eller få informasjon, men i dette prosjektet gikk de over til å ha direkte kontakt med kunden, noe som egentlig ikke er normalt. Reklamebyrå X var stort sett enige med teamet om hva som kunne gjøres.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Synes det var viktig å ansvarliggjøre de som er med i prosjektet, for å få de litt med i prosjektene.</p>
10	Utvikler på prosjekt A. Kom inn først på slutten av prosjektet, ca. én uke før deadline.	<p><b>Kunde:</b> Ut ifra deltaker 10s forståelse var briefen ganske bred: kunden ikke visste hva de ville ha, bare hva de <i>ikke</i> ville ha.</p>
7	Utvikler på prosjekt A. Var med fra starten, men ble tatt ut av prosjektet ca. midt på grunnet overgang til et annet prosjekt som overlappet.	<p><b>Kunde:</b> Synes prosessen med å finne ut hvilken vei man skulle gå tok tid. Visste ikke om han synes de brukte <i>for</i> mye tid, siden det er sånn prosjektene er – å gå frem og tilbake med kunde før man ender opp med riktig retning.</p>

		<p>Mente de kunne bli irriterte på at prosessen dro ut, fordi de hadde fått for lite informasjon eller svak brief fra reklamebyrå X, eller at de ikke var tydelige på hva de ønsket. Hadde også møter hvor de var veldig fornøyde.</p> <p>Synes generelt reklamebyrå X kan være litt utfordrende, og at de blir et ledd som blir forstyrrende. Men kunde A er kunde av reklamebyrå X, så da måtte det bli sånn.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Var i utgangspunktet ikke meningen at han skulle tas av prosjektet, men det ble sånn, og han synes egentlig det var greit. Noen ganger kan det være kjedelig, men han følte han hadde gjort nok på prosjekt A.</p> <p>Trodde kanskje det er mer frustrerende å komme inn i et prosjekt som har pågått en stund, enn å være den som forlater prosjektet underveis. Da må man sette seg inn i tankesettet til den som jobbet på det før, for selv om begge driver med utvikling har man sin personlige vri.</p>
6	3D motion artist på prosjekt A. Kom inn noe senere i prosjekt A, da ting allerede var blitt bestemt.	<p><b>Kunde:</b> Synes det var viktigst at kundene ble superfornøyde, og at de fikk det de ba om og betalte for, så de kan komme tilbake senere og lage flere ting sammen.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Ettersom deltaker 6</p>

		kom inn litt senere på dette prosjektet, hadde han kanskje ikke like stort eierskap til det.
12	Utvikler i prosjekt A. Deltok på hele prosjektet. Hadde også kundekontakt og bidro på det kreative - slik han sier deltaker 6 og deltaker 9 også gjorde. Ergo litt overordnet rolle.	<p><b>Kunde:</b> Gjorde kanskje litt vel mange endringer på basis av ønsker fra kunden, som gjorde at det ble en del stress på slutten. Mente det kunne gått litt glattere hvis de hadde fått på plass det grunnleggende først, og så heller gjort litt endringer etterhvert. La også til at hvis man jobber for langt i feil retning, må man bare kaste arbeid.</p> <p>I dette prosjektet ville kunden kanskje en litt annen retning enn teamet, og teamet måtte da jobbe med få dem til å skjønne hva de ville og hvorfor.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Synes eierskap har ekstremt mye å si i et prosjekt. Mente at hvis man tar inn en person sent i et prosjekt og ikke klarer å selge inn prosjektet, vil de ikke få eierskap og dermed få dårlig motivasjon for å yte godt i prosjektet. Synes deltaker 6 håndterte det veldig godt i dette prosjektet, og laget fort prototyper osv. Synes også at deltaker 3 tok bra å komme inn helt på slutten.</p>
9	Designer ved prosjekt A. Var også med på å løse konseptet.	<p><b>Kunde:</b> Tok kanskje litt lenger tid enn det de hadde forventet, for det ble endret mye med tanke på kunde. Poengterte at et prosjekt alltid endrer seg på veien, og at det man hadde tenkt i begynnelsen ikke alltid blir helt sånn. Var en del ting hun skulle ønske hadde vært</p>

		annerledes.
3	<p>Webutvikler på prosjekt A.</p> <p>Ble satt inn mot slutten da en annen utvikler måtte ut.</p> <p>Jobbet med “rydding og strukturering - og ferdigstilling”.</p>	<p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Trodde ikke at det var helt heldig at deltaker 7 måtte begynne på noe nytt og at han ble kastet inn på slutten.</p> <p>Mener deltaker 7 hadde hatt større eierforhold til prosjektet siden han var med fra begynnelsen, i motsetning til deltaker 3.</p> <p>Nevnte også at man ikke er med i dynamikken på samme måte når man blir “kastet inn”.</p>
<p><b>Konklusjon:</b></p> <p>Majoriteten mener at kunden ikke visste hva de så etter, bare hva de ikke ville ha - først når de så forslagene. Dette skapte frustrasjon, da dette gjorde prosessen vanskeligere. Flere synes også at det ble et ekstra hinder i prosessen, at kunde A opprinnelig var kunde av reklamebyrå X. Det var bred enighet om at utskiftninger vanligvis ikke bør forekomme, fordi de nye medlemmene ofte føler mindre eierskap og dermed får mindre dedikasjon til prosjektet. Flere synes det gikk bra i dette prosjektet, fordi de hadde den kunnskapen som trengtes - men de som selv ble byttet inn foretrakk ikke dette.</p>		

## ANALYSE AV PROSJEKT B

<b>Kategori: Lederskap</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
4	Prosjektleder i prosjekt B.	<p>Oppfattet sin egen rolle som: Skjønne hva kunden vil ha, sette sammen et team, være kommunikasjonsledd, forhandle budsjetter og sørge for at kunde får det man ønsker seg. Roller er å se det overordnede, mens teamet går mer i dybden. Synes detaljstyring er meningsløst.</p> <p>Fulgte kontinuerlig opp prosjektet, og ved endringer underveis oppdatere hun og fordelte oppgaver.</p> <p>Var også viktig å sette begrensninger, så kreatørene ikke jobbet “for mye” med prosjektene.</p> <p>Følte ikke alltid at hun hadde kontroll, ved f.eks. de oppgavene hun ikke kunne noe om – da hadde teamet mer kontroll selv. Følte heller ikke helt kontroll de gangene hun trodde teamet hadde noe klart til kundemøtene, men det ikke var klart allikevel, så hun måtte utsette møtet.</p>
8	Motion designer i prosjekt B. Tok mye kundekontakt-delen også,	Nevnte først en annen person som prosjektleder, og oppfattet selv at både deltaker 4 og ansatt 4 fungerte litt som prosjektledere begge to. Nevnte



	<p>og fungerte på en måte som, i følge han selv, AD-team med deltaker 6.</p>	<p>ansatt 4 lite videre.</p> <p>Nevnte at det ble diskusjon og samarbeid med prosjektleder på manus, og synes prosjektlederen hadde masse bra innspill.</p> <p>Prøvde å la all kommunikasjon gå gjennom prosjektleder så kunden hadde én person å forholde seg til, men ved konkrete designer- eller animasjons-ting snakket de selv direkte med kunden. Teamet skrev muligens noen utkast som skulle til kunde, men det var som oftest prosjektleder som sendte presentasjonen videre – det var jobben til prosjektlederen, ettersom prosjektleder er spesialisert på kundeforholdet.</p> <p>Det var en hektisk periode der alle var litt ute av kontroll, men følte at de sammen hadde kontroll, og at prosjektlederen helt klart hadde kontroll.</p>
6	<p>3D motion artist i prosjekt B. Delte på rollen mellom å spille idé og hva som skulle lages - sammen med deltaker 8. I den grad man kan kalles art direction så var han det, i følge seg selv.</p>	<p>Deltaker 6 nevnte at deltaker 4 og ansatt 4 delte rollen som prosjektleder.</p> <p>I følge deltaker 6 var prosjektleder mest opptatt av å passe på at ting og møter gikk bra, og at teamet leverte til tiden.</p> <p>Synes det var irriterende at prosjektet ble avbrutt hele tiden, som gjorde at han følte de ikke hadde kontroll på prosjektet. Sa ifra til prosjektleder. Kommunikasjonen gikk da mest muntlig, og de sendte ikke e-post om slike ting.</p>
<b>Konklusjon</b>		

Samtlige av deltakerne følte at prosjektleders rolle var å ha det overordnede ansvaret for tidsfrister og kundekontakt. De tre deltakerne hadde ulike oppfatninger om prosjektlederens kontroll. Det kom også klart frem at deltaker 8 og 6 innledningsvis var usikre på hvem av deltaker 4 og ansatt 4 som egentlig var prosjektleder på prosjektet.

<b>Kategori: Kommunikasjon</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
4	Prosjektleder i prosjekt B.	Synes kommunikasjonen i teamet var god. Nevnte at kreatørene jobbet veldig bra fordi de satt overfor hverandre i prosjektet, men at det ble vanskeligere med jevn dialog da han ene måtte sitte et annet sted. Generelt god dialog. Følte at alle ble hørt, men understreket at ikke nødvendigvis alle meninger ble gjennomført.  Møter med kunden ble planlagt, men interne møter i teamet skjedde mer spontant ved behov.
8	Motion designer i prosjekt B. Tok mye kundekontakt-delen også, og fungerte på en måte som, i følge han selv, AD-team med deltaker 6.	Ved uenigheter ble ting oftest bare tatt muntlig, og at de snakket rett fra levrå. Uklarheter ble som regel tatt med én gang, fordi tiden var svært verdifull på grunn av korte frister på alt.
<b>Konklusjon</b>		
Det gis en indikator på at det har vært jevn og god kommunikasjon, som et resultat av at deltaker 8 og 6 satt med hverandre. Mesteparten av kommunikasjonen foregikk muntlig.		

<b>Kategori: Samarbeid</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
4	Prosjektleder i prosjekt B.	<p>Opplevde at teamet sjeldent ble irriterte for at man tråkket i andres arbeid.</p> <p>Samarbeidet fungerte veldig bra mellom deltakerne. I følge deltaker 4 kjente teamet hverandre godt og likte å jobbe sammen.</p> <p>Følte underveis at det gikk på skinner, men da hun så tilbake husket hun at var det noen gnisninger hvor hun tenkte “åh er dere ikke ferdige med det <i>enda?</i>”.</p> <p>Trodde det er en fordel at man kjenner hverandre fra før av.</p>
8	Motion designer i prosjekt B. Tok mye kundekontakt-delen også, og fungerte på en måte som, i følge han selv, AD-team med deltaker 6.	<p>Deltaker 8, sammen med deltaker 6, tok mye kundekontakt-delen og design-delen. Synes det var en ganske bra miks.</p> <p>Trodde det er viktig å kjenne hverandre fra før av med tanke på smak, og at man vet hva folk er gode på. Tenkte også at det kan være bra at man ikke kjenner hverandre godt noen ganger, fordi det blir en litt annen energi. På dette prosjektet var det allikevel en fordel å kjenne hverandre på grunn av</p>

		<p>tidspresset.</p> <p>Teamet var en liten gruppe, der kommunikasjonen gikk veldig raskt. Mente rollefordelingen i teamet var viktig, og at det var veldig riktige personer til riktig jobb.</p>
6	<p>3D motion artist i prosjekt B. Delte på rollen mellom å spille idé og hva som skulle lages - sammen med deltaker 8. I den grad man kan kalles art direction så var han det, i følge seg selv.</p>	<p>Følte han og deltaker 8 delte på rollen mellom å spille idé og hva som skulle lages. Synes prosjekt B åpnet for å spille hverandre gode, og synes nesten udiskutabelt det alltid er bedre når man er to eller flere. Dette fordi at når det er såpass mye å gjøre, tenke på og ta hensyn til, er det bare et pluss at flere mener noe om noe.</p> <p>Kjente deltaker 8 fra før, men ikke deltaker 4. Trodde at det å kjenne hverandre fra før hadde en del å si, med tanke på at man ikke vet helt hvordan en person er før man har jobbet med den en viss tid. Nevnte at han jobbet godt med deltaker 8, og mente god stemning gjorde ting mer kreativt forløsende.</p>
<p><b>Konklusjon</b></p> <p>Samtlige deltakere på prosjekt B er fornøyde med samarbeidet, og ser viktigheten av å kjenne fra før. Prosjektleder opplevde noe frustrasjon med fremdriften i prosjektet, fordi deltaker 8 og 6 var veldig detaljorienterte. Det nevnes også at rollefordelingen i teamet var god. Deltaker 8 og 6 deltok også i kundemøter, noe de så på som en fordel da det skapte et godt forhold til kunden igjen gjorde det lettere å få igjennom ideer.</p>		

**Kategori: Eksterne faktorer**  
**Tid, kunde & eierskap og dedikasjon**

<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
4	Prosjektleder i prosjekt B.	<p><b>Tid:</b> På dette prosjektet kom kunden med realistiske tidsfrister, som teamet klarte å holde.</p> <p><b>Kunde:</b> Nevnte at det alltid er en diskusjon med kunden når kunde og team er uenige om idé, og at man må prøve å justere enten kundens idé eller teamets ønske. Sa det var en kontinuerlig dialog på det, og at kunden B var en usedvanlig takknemlig kunde; de kom med konstruktive innspill og hadde en viss idé om hva de ville, samtidig som de var åpne for nye ideer.</p>
8	Motion designer i prosjekt B. Tok mye kundekontakt-delen også, og fungerte på en måte som, i følge han selv, AD-team med deltaker 6.	<p><b>Tid:</b> Synes tidsplanen i prosjektet var dum. Prosjektet hadde ganske lang kalendertid, men det ble splittet opp mye – som gjorde at de ikke fikk fokus hele tiden. Mente prosjektet kanskje tok litt lenger tid enn det burde ha gjort. Nevnte at det er litt aberet med å jobbe med korte formater slik de</p>

		<p>gjør – det hender man blir avbrutt, og at ting da tar lenger tid fordi man må sette seg inn i prosjektet igjen. Dette gjorde at prosessen ikke ble perfekt, men til tross for det synes deltaker 8 at sluttproduktet ble bra.</p> <p>Oppsummerte med at hans største lærdom fra prosjektet var fokustiden, og at man ikke kan booke stykkevis.</p> <p>Opplyste om at det i dette prosjektet tok lang tid med karakteranimasjon, så hovedfokuset var å få kunden til å godkjenne karakterene før de begynte med animasjonen.</p> <p><b>Kunde:</b> Mener det var viktig at de hadde direkte kontakt med kunden. Synes det gjorde at de kunne være med på å forventningsstyre kunden, slik at kunden visste hva de fikk, og teamet lettere fikk godkjent ting. Synes det fungerte bra på dette prosjektet.</p> <p>Trodde det var veldig viktig i en slik prosess at de ble litt personlig kjent med kunden, sånn at kunden stolte på teamet personlig og gikk god for at de var ordentlig folk. Mente at det er så enkelt noen ganger – at kunden følte de kjente teamet litt. Mente det ble til gjennom direkte samtale med kunde i kundemøter.</p> <p>Mente at selv om man skal levere det kunden vil ha, burde man også vinkle ting til å være noe man selv synes er gøy, og ikke bare please kunden.</p>
--	--	--

		<p><b>Eierskap og dedikasjon:</b></p> <p>Deltaker 8 poengterte dette med at å jobbe av og på et prosjekt kan få teamet ut av sonen, fordi man bruker tid på å sette seg inn i prosjektet igjen.</p> <p>Deltaker 8 mente teamet og prosjektlederen kan få større eierskap til prosjektet dersom alle tar del i å tenke idé, fremfor bare de som pleier å gjøre det.</p>
6	<p>3D motion artist i prosjekt B. Delte på rollen mellom å spille idé og hva som skulle lages - sammen med deltaker 8. I den grad man kan kalles art direction så var han det, i følge seg selv.</p>	<p><b>Tid:</b> Deltaker 6 mente prosjektet varte halvannen eller to måneder, eller noe sånt. Mente det varte lenger enn det skulle, på grunn av litt tilbakemeldings-ting og at ikke kunden hadde det så travelt. De begynte opprinnelig på høsten, men ble satt på andre prosjekter som hastet mer – noe som gjorde at det ble bunn gass, stopp, bunn gass osv. i følge deltaker 6. Synes det var ganske irriterende, og ikke å anbefale. Men utenom det synes han det gikk veldig “smooth”.</p> <p>Oppsummerte prosjektet med at det var et godt prosjekt, til tross for oppholds-opplegget. Synes de jobbet godt når de først jobbet.</p> <p><b>Kunde:</b> Deltaker 6 snakket om både prosjekt A og B, og poengterte at det han var mest fornøyd med var at kundene – som er såpass forskjellige – ble superfornøyde begge to. Han synes det var det som var viktigst.</p>
<p><b>Konklusjon</b></p> <p>Kreatørene på teamet opplevde mye frustrasjon rundt stykkevis jobbing i prosjektperioden, som førte til at de hele tiden måtte sette seg inn i prosjektet på nytt og måtte hente opp</p>		

gamle filer og tankesett. Prosjektlederen synes derimot at tidsfristen var realistisk. Deltaker 6 nevnte også at dette førte til mindre dedikasjon til prosjektet, mens deltaker 8 synes at det å inkludere prosjektlederen i idéfasen ville øke hennes følelse av tilhørighet til prosjektet. Samtlige på teamet hadde kundekontakt, og kreatørens innvolvering i kundedialogen førte til en enklere prosess. Teammedlemmene oppfattet kunden som medgjørlig og takknemlig.



## ANALYSE AV PROSJEKT C

<b>Kategori: Lederskap</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
5	Utvikler i prosjekt C. Var ikke med på konseptløsning, kom inn når selve produksjonen begynte.	Følte prosjektlederen alltid hadde kontroll, og synes kommunikasjonen med prosjektleder var veldig bra.
9	Designer ved prosjekt C. Var også, i følge seg selv, litt konseptutvikler. Kom inn i “runde to”, etter at det var et team som hadde jobbet på ideen.	<p>Synes kommunikasjonen med prosjektleder fungerte bra, og at prosjektleder hadde litt is i magen. Tenkte og kjente på at prosjektleder kanskje ble litt frustrert i starten over at de ikke klarte å gå videre, og at de ikke hadde tro på eget konsept.</p> <p>I følge deltaker 9 satt prosjektleder ellers med teamet, og støttet og jobbet med å finne ressurser, og synes hun gjorde en bra jobb med å følge opp kampanjen og kunden i etterkant.</p>
2	Prosjektleder i prosjekt C.	<p>Deltaker 2 om sin egen rolle:</p> <p>Innledningsvis er det å sørge for at prosessen kommer i havn, og at man har noe å presentere for kunden.</p> <p>I akkurat dette prosjektet var mye av jobben å holde motivasjonen oppe og få folk til å få</p>

		<p>eierskap til ideen. I all hovedsak å sørge for gjennomføring hos Apt og sørge for all dialog og innsalg hos kunde.</p> <p>Om å sette sammen team sier deltaker 2 at de som ble satt sammen også måtte fungere med et kreativt team i reklamebyrå X. Synes det generelt er viktig at personene fungerer, og må å ha noe å komme med, og poengterer at det også går mye på hvem som faktisk har kapasitet. Hun stiller veldig høye krav til de som jobber rundt henne, og det første hun må vite er om det er en person hun stoler på, som kan levere. I tillegg ser hun også på kompetanse, og sier det selvfølgelig er noen man trives bedre med enn andre.</p>
7	<p>Utvikler på prosjekt C. Samarbeidet også med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut hva de skulle lage.</p>	<p>Trodde det var frustrerende for prosjektleder å se at hun ikke fikk den tiden hun ønsket grunnet manglende motion-ressurser.</p> <p>Synes forholdet til prosjektleder var bra. Har jobbet sammen på sånne prosjekter mange ganger, så deltaker 2 visste akkurat hva teamet gjorde, som gjorde at de ble litt selvdrevne.</p> <p>Følte prosjektleder absolutt hadde kontroll.</p>
<p><b>Konklusjon</b></p> <p>Samtlige deltakere pekte på at prosjektleder hadde god kontroll, og at kommunikasjonen med henne var god. Flere av teammedlemmene opplevde henne som frustrert rundt idéprosess og tid, og prosjektleder nevnte selv at hun var nødt til å pushe teamet for å nå deadline.</p>		

<b>Kategori: Kommunikasjon</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
5	Utvikler i prosjekt C. Var ikke med på konseptløsning, kom inn når selve produksjonen begynte.	<p>Synes kommunikasjonen var ganske bra. Ettersom mange fra motion bidro til dette prosjektet, satt ikke alle sammen, men da brukte de Slack – som fungerte veldig bra. Synes noe er best å ta ting face to face, men da gikk de bare til den det måtte gjelde, noe som gikk ganske greit. Satt derimot sammen med designer og den andre utvikleren, noe som gjorde det veldig lett å bare snu seg dersom det var noe.</p>
9	Designer ved prosjekt C. Var også, i følge seg selv, litt konseptutvikler. Kom inn i “runde to”, etter at det var et team som hadde jobbet på ideen.	<p>Synes det gikk bra da de først var i gang. Ettersom ikke alle satt sammen, var Slack et bekvemt verktøy.</p> <p>Hadde kontinuerlig kommunikasjon om løsninger, og så noen små møter. Ellers var det deltaker 7 og 9 som løp mest omkring og snakket.</p> <p>Kommunikasjonen var bra og positiv hele veien, men tenkte at kanskje deltaker 7 var litt frustrert i starten, og stresset på grunn av tiden med det ansvaret han hadde.</p>

2	Prosjektleder i prosjekt C.	<p>Deltaker 2 synes kommunikasjonen var sånn passe i starten, men veldig bra på slutten. Teamet satt veldig nærme hverandre, men Slack ble også brukt som kommunikasjonskanal, noe deltaker 2 synes var kjekt siden teamet ble utvidet til å inkludere flere stykker. Mye gikk skriftlig, men også mye muntlig, der man snakket med de andre flere ganger om dagen.</p> <p>Hadde ikke noe fast møtetidspunkt, men oppfattet heller ikke dette som noe ønskelig. Hadde derimot et par-tre avsjekker i forbindelse med tilbakemeldinger fra kunde osv.</p> <p>Skulle det oppstå konflikt mener deltaker 2 generelt at hun ikke legger så mye imellom, men tar personen til side. Skulle konflikten gjelde hele gruppen tar hun det i plenum. Hvis det skulle oppstå i sluttspurten, mener hun at man må bite det litt i seg og sørge for at man kommer til mål.</p> <p>Var noen sidekommentarer underveis, men det ble slått hardt ned på fordi deltaker 2 mente det ble så giftig i sånne prosesser, og motarbeidende i prosjektet.</p>
7	Utvikler på prosjekt C. Samarbeidet også med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut hva de skulle lage.	<p>Deltaker 7 fortalte at kommunikasjonen ble tatt over pulten underveis, siden teamet satt rett overfor hverandre. Hadde ikke noe særlig med møter, utenom med reklamebyrå Y hvor de diskuterte progresjonen.</p> <p>Å sitte forskjellige steder mener deltaker 7 gjør at</p>

		det ender med at man ikke flytter seg for å snakke med de andre.
<b>Konklusjon</b>		
Den felles oppfatningen var at kommunikasjonen var god, men noen mente at den bedret seg utover prosjektiden. Fordi hovedteamet satt sammen, kunne de kommunisere jevnlig og spontant. Møter ble ikke planlagt, men tatt ad-hoc. Tross at mye av kommunikasjonen gikk over bordet, ble også Slack hyppig benyttet.		

<b>Kategori: Samarbeid</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
5	Utvikler i prosjekt C. Var	Synes han samarbeidet godt med den andre

	<p>ikke med på konseptløsning, kom inn da selve produksjonen begynte.</p>	<p>utvikleren og prosjektleder. Hadde jobbet med utvikler og designer tidligere, og kjente dem relativt godt. Det gjør generelt at man vet hvordan andre liker å få levert ting, og at de vet hvordan deltaker 5 liker å få ting. Mente det antakelig er en fordel.</p> <p>Synes alle jobbet bra sammen.</p>
9	<p>Designer ved prosjekt C. Var også, i følge seg selv, litt konseptutvikler. Kom inn i “runde to”, etter at det var et team som hadde jobbet på ideen.</p>	<p>Mente det tok litt tid å knekke konseptet, for det var vanskelig med hva man kunne løse innenfor den rammen, tiden og budsjettet. Tok lang tid å få den “dette blir bra”-følelsen. Trodde det var litt forstyrrende for deltaker 7 i starten at de aldri kom i gang, siden han hadde ansvaret for utviklingen. Hadde de hatt mer tid og ressurser, ville deltaker 9 ha testet enda mer vinklinger og slikt, men til slutt måtte de bare gå for noe. De hadde heller ikke fått testet direkte. Synes resultatet ble okei, men tenkte at man alltid vil endre noe i etterkant.</p> <p>Da de først kom i gang, var det tydelige roller og at alle kjørte på. Trodde kanskje at det tok litt tid på grunn av team-sammensetningen – hadde det vært noen som hadde kjørt mer på i starten og ikke bremsert mye, og vurdert konseptet så mye, hadde det kanskje tatt mindre tid</p> <p>Trodde generelt det har noe å si at man kjenner hverandre fra før, men synes også det alltid er kult å få inn noen nye også. Mente det er gøy med litt ny energi og nye ressurser.</p>

2	Prosjektleder i prosjekt C.	<p>Deltaker 2 forklarte at dette prosjektet var litt spesielt pga. veldig mange utskiftninger av ressurser. Etter én runde med idéarbeid og presentasjon måtte to utviklere og en designer, som hadde jobbet med det, forlate prosjektet grunnet et annet prosjekt. Det kom dermed inn to designere, hvor bare én skulle være med til slutt, og så to utviklere etterhvert. Mente at det ikke var noe gøy å “arve” noe som noen andre har gjort, så man måtte gjøre nødvendige endringer for å få det til å være noe som de nye følte eierskap til.</p> <p>Trodde det generelt kan være fordeler ved å være nye for hverandre på et team. Tenkte at man fort kan havne i faste mønstre, men med en ny person i teamet kan man pushes til å kanskje yte mer.</p> <p>Mente teamet var enige om idé, og at hun selv var veldig tydelig på at den ideen de hadde, kom til å bli en veldig god løsning – selv om ikke alle var sikre på det underveis. Synes selv det ble en god løsning og at det ble veldig fint, men at det var en del skepsis rundt den valgte løsningen.</p> <p>Omtalte veien til resultatet som “en trang fødsel”. Mente med det både kundemessig, og at det tok litt tid før gruppedynamikken satte seg, grunnet alle utskiftingene. Kjente på teamfølelsen rundt de siste tre ukene, da alle visste akkurat hva de skulle lage. Synes alle jobba for felles mål, og at alle spilte hverandre gode. Var selv kjempefornøyd med resultatet.</p>
---	-----------------------------	--

7	<p>Utvikler på prosjekt C. Samarbeidet også med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut hva de skulle lage.</p>	<p>Samarbeidet litt med deltaker 5, men mest for å definere hvem som skulle gjøre hva.</p> <p>Følte alle fikk frem meningen sin, men det var ikke sikkert alle fikk akkurat det de vil ha, ettersom det gikk på hva som lot seg løse teknologisk og innen tidsrammen.</p> <p>Synes det var litt frustrerende å få allokert tid fra motion, ettersom de er en avdeling som generelt er veldig presset på tid. Det gjorde at teamet kanskje ble sittende å jobbe med noe annet, og ikke nødvendigvis noe som hadde med prosjektet å gjøre, mens de ventet på ting fra motion. Mente at det ikke la noen demper på progresjonen, men at det var noen ting som kunne vært greit å avklare tidligere.</p> <p>Fortalte også at ettersom de ikke satt med motion, følte det heller ikke ut som om de var helt med, selv om de var med helt frem til slutten.</p>
---	--	---

### **Konklusjon**

De brukte lang tid på å komme ordentlig igang, noe som skapte frustrasjon for både deltaker 7 og 2. I tillegg var det noe frustrasjon over at det var vanskelig å allokere tid fra motion, og at de ikke følte noe særlig felleskap til de. Noen påpekte at sammensetningen av folk gjorde at det tok så lang tid, at de manglet en som pushet på. Det er en generell enighet at man kjenner hverandre fra før, men noen synes også at det er greit med ny energi og nye ressurser så man ikke ender i gamle mønstre. Var mye utskiftninger, som førte til mindre eierskap til prosjektet.



<b>Kategori: Eksterne faktorer</b> <b>Tid, kunde &amp; eierskap og dedikasjon</b>		
<b>Deltaker</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Deltakerens vurdering</b>
5	Utvikler i prosjekt C. Var ikke med på konseptløsning, kom inn når selve produksjonen begynte.	<p><b>Tid:</b> Synes det ble brukt altfor lang tid på fasen med planlegging og på å gjøre om konseptet litt. Tok dermed for lang tid å komme i gang med konseptet de gikk for, men da de først fikk begynt på det, synes han ikke det var noen som brukte for mye tid.</p> <p><b>Kunde:</b> Forklarte at det var mye diskusjoner med kunden, og at prosjektet startet for veldig lenge siden, men at det var veldig mye frem og tilbake med kunde.</p>
9	Designer ved prosjekt C. Var også, i følge seg selv, litt konseptutvikler. Kom inn i “runde to”, etter at det var et team som hadde jobbet på ideen.	<p><b>Tid:</b> Mente at alt i prosjektet ble forflyttet, fordi hele det første teamet ble byttet. Var en runde for mye, som gjorde at det tok litt for lang tid. Da de først kom i gang var det tydelige roller, og at alle kjørte på. Trodde kanskje at det tok litt tid på grunn av team-sammensetningen – hadde det vært noen som hadde kjørt mer på i starten og ikke bremsset mye, og vurdert konseptet så mye, hadde det kanskje tatt mindre tid.</p>

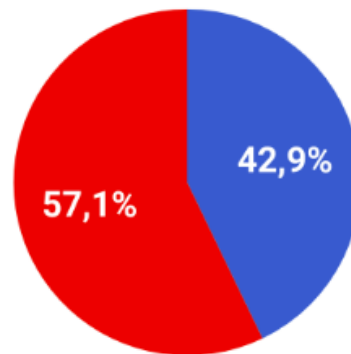
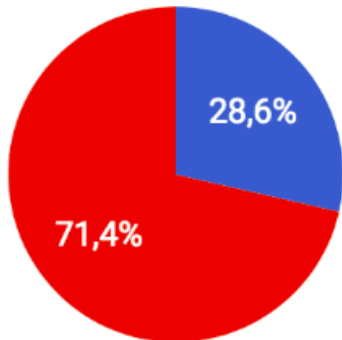
		<p><b>Kunde:</b> Deltaker 9 har jobbet med kunde før, men ikke på dette type prosjekt.</p> <p>Tenkte kanskje budsjettet var litt for snevert til å kunne levere absolutt alt det de ville ha. Var mye begrensninger, men synes resultatet innenfor begrensningene ble ganske kult likevel.</p> <p>Fundererte på om prosjektleder i Y og prosjektleder for teamet synes de brukte for mye tid på å knekke konseptet. Synes det var vanskelig med hva de kunne løse innenfor den rammen, tiden og budsjettet de hadde.</p> <p>Oppsummerer det som et helt okei prosjekt, men at det var litt kjedelig at ikke resultatet ble så bra som de hadde håpet på.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Poengterte at når man bytter ut et helt team, tvinges de som tar over til å sette seg inn i det på nytt, og komme med litt nye ideer.</p>
2	Prosjektleder i prosjekt C.	<p><b>Tid:</b> Synes ikke dette prosjektet var ideelt i forhold til frist, tross at de leverte litt før deadline. Selve ideen ble godkjent tre eller fire uker før deadline.</p> <p>Mente at man tidlig ser hvordan man kommer til å treffe fristen, og på dette prosjektet virket det uoverkommelig. Etter et stykke så de likevel at det ville ordne seg.</p> <p>På spørsmål om hvordan de da angrep prosjektet,</p>

		<p>sa hun at det hadde litt med personlighet å gjøre – noen tenkte bare på den lille tiden som var igjen mens andre tok dag for dag og så at oppgavene ble redusert. Mente hun hadde en motivasjonsjobb der hun måtte få folk til å ikke bare fokusere på tiden.</p> <p><b>Kunde:</b> Forklarte at kunden ikke uten videre godkjente konseptet på dette prosjektet, og at teamet måtte gjøre masse tilpasninger underveis. Synes dette var et av de mindre strukturerte prosjektene hun har holdt i.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Mente det aldri vil være noe gøy å arve noe som andre har gjort, og at man da må få det til å være noe som det nye teamet eier, ved å gjøre nødvendige endringer.</p>
7	<p>Utvikler på prosjekt C. Samarbeidet også med designer om å få en fin løsning på prosjektet, og finne ut hva de skulle lage.</p>	<p><b>Tid:</b> Synes det var litt frustrerende å få allokert tid fra motion, ettersom de er en avdeling som generelt er veldig presset på tid. Det gjorde at de kanskje ble sittende å jobbe med noe annet, og ikke nødvendigvis noe som hadde med prosjektet å gjøre, mens de ventet på ting fra motion. Mente at det ikke la noen demper på progresjonen, men at det var noen ting som kunne vært greit å avklare tidligere.</p> <p>Var også enkelte ting man måtte diskutere med motion, og da hadde de ikke alltid kapasitet til å være med å diskutere.</p> <p><b>Kunde:</b> Deltaker 7 sa at han selv ikke hadde noe</p>

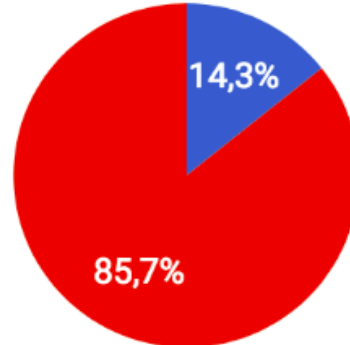
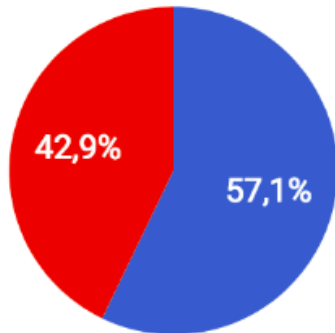
		<p>kjempeforhold til resultatene av prosjektet. Sa også at kunde hadde en ambisjon om å overgå forrige kampanje, noe de ikke gjorde. Forklarte at de har hatt en historie med å stort sett alltid klare å overgå forrige resultat, men denne gangen lå de ganske langt unna.</p> <p><b>Eierskap og dedikasjon:</b> Synes for resultatet sin del at det er mer praktisk å jobbe på ett prosjekt av gangen. Begrunner med at man da er i tankesettet til det prosjektet hele tiden, og at det er mer utfordrende å hoppe mellom prosjekter og ta opp tråden på andre prosjekter hele tiden. Ergo synes han det er bedre å jobbe dedikert på ett prosjekt.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Konklusjon</b></p> <p>Grunnet at det opprinnelige teamet ble flyttet over på et annet prosjekt, måtte de nye medlemmene arve seg inn i deres prosjekt, samt gjennomføre en ny idéprosess. Dette tok i utgangspunktet mye av tiden, i tillegg til at de selv brukte mye tid på knekke konseptet, noe flere opplevde frustrasjon rundt. Selve konseptet sto ikke klart før ca. 3 uker før deadline. Etersom motion var involvert, gikk det også mye tid i å vente på at motion ble ferdig med sine ting. Et av medlemmene mente kundens budsjettestimering ikke sto i forhold til hva de ønsket av leveranse, noe som begrenset hva de kunne levere. I tillegg var kontaktpunktet hos kunden nytt, så til tross for tidligere arbeid med kunde var markedsteamet nytt. Det var bred enighet i teamet at det er lite ideelt å ta over et prosjekt, for dedikasjon og eierskap sin skyld.</p>		

Vedlegg XXVI: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt A

• Logisk orienterte (T) • Følelsesorienterte (F) • Introvert (I) • Ekstrovert (E)

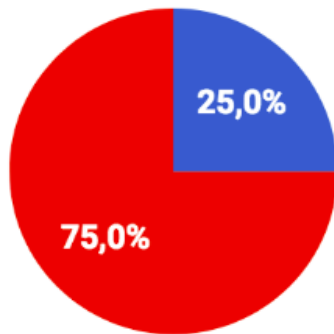


• Resultatorienterte (J) • Prosessorienterte (P) • Observante (S) • Intuitiv (N)



Vedlegg XXVII: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt B

• Logisk orienterte (T) • Følelsesorienterte (F)



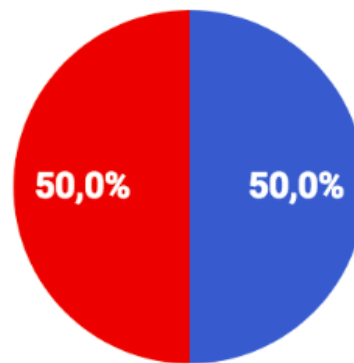
• Ekstrovert (E)



• Resultatorienterte (J)

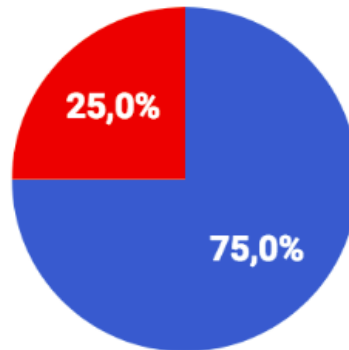
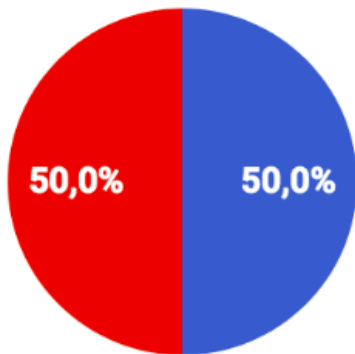


• Observante (S) • Intuitiv (N)

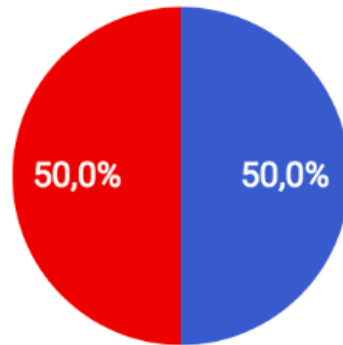
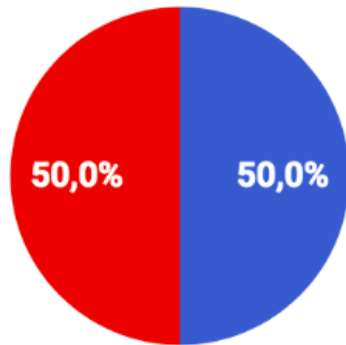


Vedlegg XXVIII: Personlighetsfordeling i tabell prosjekt C

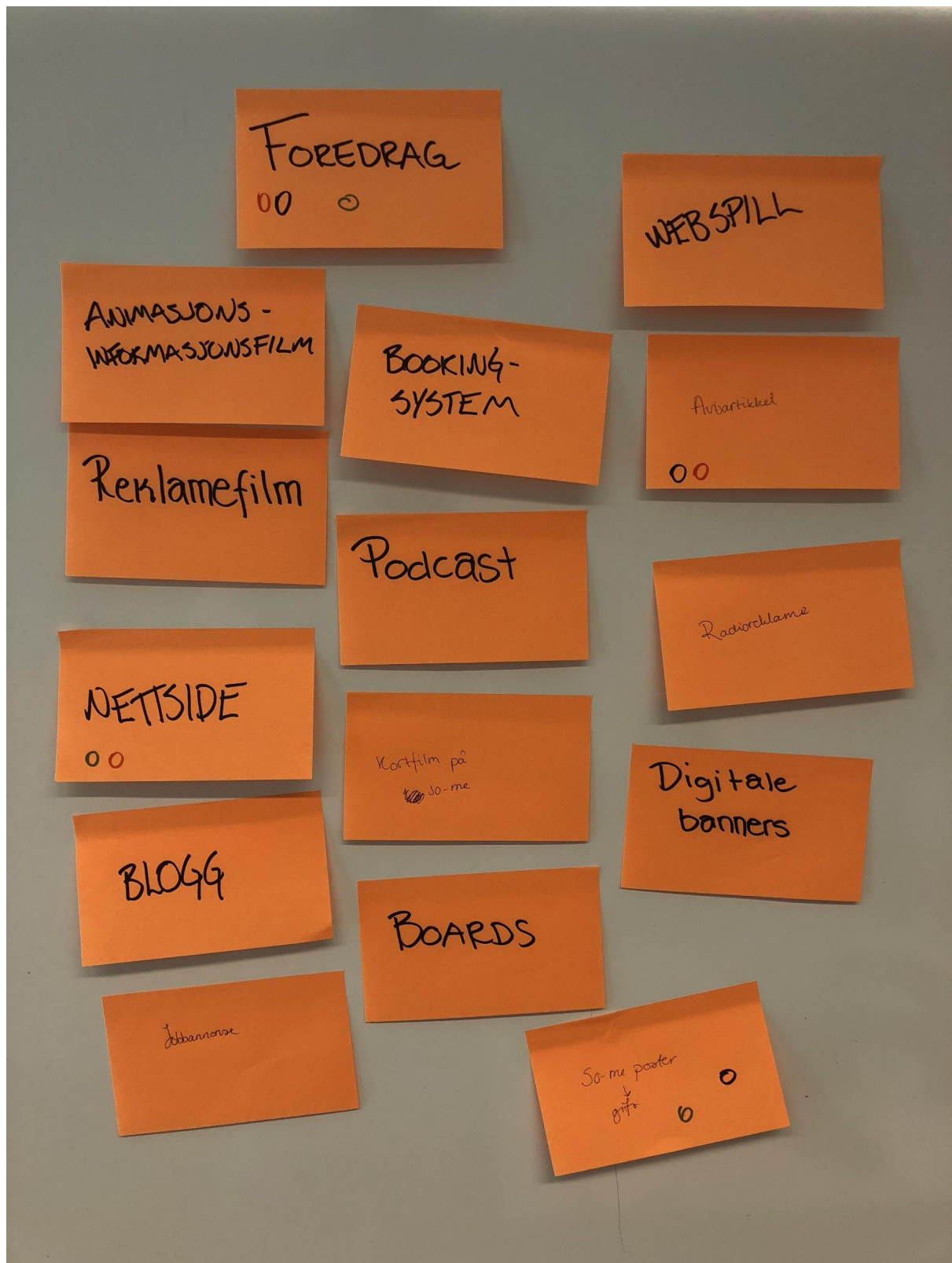
Logisk orienterte (T) ● Følelsesorienterte (F) ● Introvert (I) ● Ekstrovert (E)



● Resultatorienterte (J) ● Prosessorienterte (P) ● Observante (S) ● Intuitiv (N)



Vedlegg XXIX: Idégenerering post-it





# Dette må du tenke på før du setter i gang et prosjekt

## - 9 tips til prosjektsuksess

### **1. Ingen detaljstyring, takk!**

På samme måte som med prosjekter, er alle prosjektledere unike. Det hersker heller ingen tvil om at mye av ansvaret for å lede teamet og dets fremdrift hviler på prosjektlederens skuldre. Teamet trenger noen de kan stole på, som viser at de kan ta ansvar, har kontroll og kan planlegge nøye. Det teamet *ikke* trenger er noen som stadig skal pirke på babyen deres. Det er de selv som sitter hands-on med designet og det tekniske, og har en helt annen innsikt i jobben enn en gjennomsnittlig prosjektleder. Ta noen skritt tilbake, og ikke detaljstyr.

### **2. Kom nærmere. Enda nærmere. Litt til.**

I dag sitter de fleste i åpne landskap. Det sies at dette skal lede til bedre kommunikasjon og mer innovasjon på arbeidsplassen. Allikevel opplever mange at terskelen for å spørre om noe eller diskutere et valg, er langt høyere enn strengt tatt nødvendig. Tre meter blir til trehundre, i en hinderløype av ringende telefoner, kaffemaskiner og småprat om helgen. Du burde derfor vurdere å flytte teamet ditt nærmere hverandre. Kan dere skyve pultene deres sammen? Eller har dere et ledig prosjektrom? Innred det gjerne hyggelig, men det viktigste er at teamet ditt kommer tett på hverandre. Gi alle muligheten til å ta ting fortløpende over pulten, og kom dere videre raskt!

### **3. “Jeg er *ganske* sikker på at jeg sendte deg en e-post forrige uke?”**

Det er ingen tvil om at den beste formen for kommunikasjon er ansikt til ansikt. Vi kommer allikevel ikke helt bort ifra at prosjekter også avhenger av skriftlig kommunikasjon, for å få tak i kunden eller hvis noen i teamet er borte. For mange er ~~brev~~ e-post løsningen, men vi kan vel alle kjenne igjen en stappfull innboks som renner over av masete meldinger vi ikke ville tatt i med ildtang. En mye lurere idé er å bruke en plattform som alle kjenner, uten formelle hilsninger og underskrifter. Gjør det lett for teamet ditt! Eksempler på kommunikasjonsplattformer som kan vurderes er Slack, Workplace eller Azendoo. Her blir samtalene arkivert, så chatten kan fungere som en kollektiv hukommelse for teamet. Dessuten kan man bruke emoji'er, helt uten skam.

#### **4. Slett det ikke vent til møtet.**

Vi har alle lekt hviskeleken som barn, og fnist av hvor absurd beskjeden blir etter å ha vært innom et fåtall mennesker. Eldre har vi blitt, men lite har endret seg: mange ledd er fremdeles oppskriften på misforståelser. Dette ser vi og ironisk nok også i kommunikasjonsbransjen. Som oftest går kommunikasjonen fra kunden, gjennom prosjektleder, til teamet. I noen tilfeller er dessuten et eksternt byrå involvert, leddet øker med enda en person og budskapet blir enda mer forvridd. Sånt blir det dårlig stemning av. Oppskriften på god stemning er tilsvarende enkel: vurder om kunden og teamet ditt skal ha direkte kontakt. Da får kunden en enda mer “hands-on” teknisk forklaring, og de kan sammen styre forventningene mot det som faktisk er realistisk.

#### **5. “Same procedure as every year, Jørgen”**

Like barn leker best, og leverer som regel den photoshop-filen akkurat som du liker det. Det er en av mange fordeler med å jobbe med folk du kjenner: arbeidsvaner, styrker, svakheter og forventninger er ikke noe nytt. Dere er rett og slett vant til hverandre. Å kjenne hverandre trenger ikke nødvendigvis å ha en sammenheng med at man har arbeidet sammen før; en innsats i det sosiale på hele kontoret gjør mye for hvordan teamet ditt samarbeider.

Og la det være sagt: poenget er ikke å utelukke nye personer. Faktisk gir nye mennesker et tilskudd av energi og ressurser som teamet ikke hadde før. Du som prosjektleder må tenke på hvordan akkurat ditt team ser ut. Kanskje du skal være litt vågal og velge en ny balanse av kjentfolk og nykommere?

#### **6. “Jeg tok et par biter, men den er fortsatt god.”**

La oss være ærlige: det eneste som er gøy å arve finnes i testamentet til en rik onkel. På samme måte er det å overta noen andres arbeid, omtrent like spennende som å få en litt for stor og nuppete genser trukket over hodet (småsøsken vet hva vi snakker om).

Så å fortelle at utskiftninger av teammedlemmer burde unngås, kan kanskje virke som en selvfølge. Allikevel skjer det, selv i 2018. Alle som er innom et prosjekt får i ulik grad en følelse av eierskap til det man er med på å skape. Verre er det for dem som blir byttet inn – det er vanskelig å etablere den deilige eierskapsfølelsen til noe du ikke har laget selv. Det har en innvirkning på både kvalitet og effektivitet. Legg derfor litt ekstra tid i å tenke langsiktig under etableringen av teamet. Kan alle være en del av prosjektet hele veien, eller er noen på et tidspunkt nødt til å forlate teamet?

### **7. “Nå er det ikke langt igjen, barn!”**

Perfeksjonering og kommunikasjonsbransje er to ord som ikke nødvendigvis går overens. På grunn av tidspresset i bransjen, er det sjelden tid til å perfeksjonere det man jobber med. Når det er sagt, er det lett for en designer eller animatør at klokka går i glemmeboken. Dette handler ofte om hvordan man er som person. Enkelte personer er mer resultatorienterte enn prosessorienterte. Det er derfor viktig at ethvert team har innslag av personer som er resultatorientert, slik at de kan drive teamet fremover.

### **8. Egentlig ja, men nei.**

Alle har på et tidspunkt mottatt en dårlig brief. Kunden vet ikke helt hva de vil ha, men de vet i alle fall hva de *ikke* vil ha – etter de har sett forslaget deres. Slik blir det mange lange runder frem og tilbake mellom kunde og team. Det er både lite motiverende og ineffektivt, samtidig som du må kjempe mot trangen til å rive deg i håret og gråte en tåre. Bruk heller litt tid med kunden til å bearbeide briefen. Fortell dem hva som er mulig og ikke mulig med de rammene som er gitt. Slik kan dere styre forventningene, og spare mye unødvendig jobb og turer til frisøren.

### **9. “Pappskaller! Hengerumper! Er dere ikke ferdig med dét enda?!”**

Mange prosjektledere er flinke til å lage en plan for prosjektet. Noen ganger oppstår det allikevel uforutsette hendelser i prosjektarbeidet som gjør at man sklir ut og havner på villspor. Det kan du ikke alltid planlegge for. Det du derimot kan ta hensyn til, er prosjektmedlemmene dine. Involver dem i planleggingen av tidsplanen. De har en mer realistisk oppfatning av hvor mye tid arbeidet faktisk tar, og hva som er viktigst – taima og tilrettelagt. Sånn kan dere sette milepæler som føles oppnåelige og motiverende. Teamet kommer også til å føle seg mer verdsatt, som til syvende og sist har en helmaks innvirkning på resultatet.

*Oppstartsfadesen hjelper strandede prosjektledere tilbake på rett spor, og holder til i Oslo. Vil du møte oss? Ta kontakt på [www.oppstartsfadesen.no](http://www.oppstartsfadesen.no) eller på finn oss på Facebook.*

# Vedlegg XXXI: SoMe-innlegg

The image shows a screenshot of a Facebook page for a company named 'Oppstartsfadesen'. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and the user's name 'John Smith' with navigation options like 'Home', 'Messages', and 'Notifications'. The profile picture is a red circle with a white apple-like shape. The cover photo features the company logo and the name 'OPPSTARTSFADESEN' in large, stylized letters.

The left sidebar contains navigation options: Home, Photos, Likes, About, Videos, Welcome, Posts, and a 'Create a Page' button.

The main content area shows two posts:

- Post 1:** Posted 2 minutes ago. Text: "Alle har på et tidspunkt mottatt en dårlig brief. Bruk litt tid med kunden til å bearbeide briefen. Fortell dem hva som er mulig og ikke mulig med de rammene som er gitt. Da blir alle fornøyd! #godstemning". The image shows Donald Trump with the caption "Sounds good, doesn't work." Below the post are interaction buttons (Like, Comment, Share) and a comment count of 1.6M.
- Post 2:** Posted June 17. Text: "Involver teamet i planleggingen av tidsplanen. De har en mer realistisk oppfatning av hvor mye tid arbeidet faktisk tar, og hva som er viktigst. Så unngår du forsinkelser og kjeppjaging :))". The image shows Bart Simpson and Homer Simpson. Below the post are interaction buttons and a comment count of 1.6M, with 11,397 shares and 15K comments.

The right sidebar contains a 'Contact Us' button, a 'Personal Website' section with a search bar, and a list of people who like the page (1,955,550 people). There is also an 'ABOUT' section with tips and a link to the company website, and a 'PHOTOS' section with a grid of images.

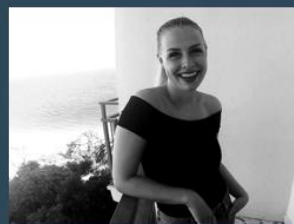


# OPPSTARTSFADESEN

**Oda, Marianne og Andreas**

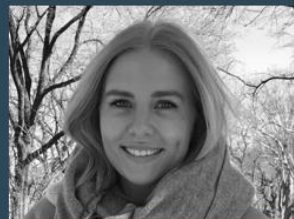
**Oda Hagen**

- 23 år
- Bachelor i kreativ markedskommunikasjon
- Butikkleder, Specsavers



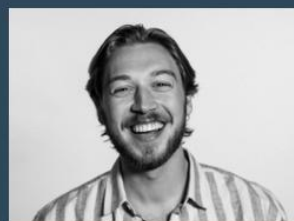
**Marianne Kotte-Eriksen**

- 24 år
- Bachelor i kreativ markedskommunikasjon
- Head of text, Sommerfuglen Media



**Andreas Roel Vevle**

- 22 år
- Bachelor i kreativ markedskommunikasjon
- Produsent, Apt



**Lederskap**

**Kommunikasjon**

**Samarbeid**

**Heterogenitet**

**LEDERSKAP**



**Ingen detaljstyring,  
tak!**

**“Er dere ikke ferdig  
med dét enda?!”**





“Jeg tok et par biter, men  
den er fortsatt god.”

KOMMUNIKASJON

Kom nærmere.  
Enda nærmere.  
Litt til.



“Jeg er *ganske* sikker på  
at jeg sendte deg en  
e-post forrige uke?”

**Slett det ikke vent  
til møtet.**

**SAMARBEID**

“Same procedure as  
every year, Jørgen”



Egentlig ja, men nei.

# HETEROGENITET

**“Nå er det ikke langt  
igjen, barn!”**

# WORKSHOP

**NSB trenger en  
kampanjeside til en  
sommerekampanje**

**Budsjett: 600.000,-**

**Dere får utdelt et sett  
med personer dere kan  
velge**

**Noen få skal presentere  
forutsetningene de har  
tatt**

**Showtime!**



oppstartsfadesen.no  
@oppstartsfadesen

TAKK FOR OSS

**OPPSTARTSFADESEN**
< Kommunikasjon >
☰

# KOM NÆRMERE. ENDA NÆRMERE. LITT TIL.

I dag sitter de fleste i åpne landskap. Det sies at dette skal lede til bedre kommunikasjon og mer innovasjon på arbeidsplassen. Allikevel opplever mange at terskelen for å spørre om noe eller diskutere et valg, er langt høyere enn strengt tatt nødvendig. Tre meter blir til trehundre, i en hinderløype av ringende telefoner, kaffemaskiner og småprat om helgen. Du burde derfor vurdere å flytte teamet ditt nærmere hverandre. Kan dere skyve pultene deres sammen? Eller har dere et ledig prosjektrom? Innred det gjerne hyggelig, men det viktigste er at teamet ditt kommer tett på hverandre. Gi alle muligheten til å ta ting fortløpende over pulten, og kom dere videre raskt!

● ● ●




**OPPSTARTSFADESEN**
< Kommunikasjon >

# KOM NÆRMERE. ENDA NÆRMERE. LITT TIL.

I dag sitter de fleste i åpne landskap. Det sies at dette skal lede til bedre kommunikasjon og mer innovasjon på arbeidsplassen. Allikevel opplever mange at terskelen for å spørre om noe eller diskutere et valg, er langt høyere enn strengt tatt nødvendig. Tre meter blir til trehundre, i en hinderløype av ringende telefoner, kaffemaskiner og småprat om helgen. Du burde derfor vurdere å flytte teamet ditt nærmere hverandre. Kan dere skyve pultene deres sammen? Eller har dere et ledig prosjektrom? Innred det gjerne hyggelig, men det viktigste er at teamet ditt kommer tett på hverandre. Gi alle muligheten til å ta ting fortløpende over pulten, og kom dere videre raskt!

● ● ●



i
✕

**Navn**

**E-postadresse**

**Telefonnummer**

**Ønsket dato**

< Februar >

			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				