




DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell økonomi - Master i teknologi/siv.ing.	Vårsemesteret, 2023 Åpen / <del>Konfidensiell</del>
Forfatter: Knut Skaar	 ..... (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Frank Asche Veileder(e): Frank Asche	
Tittel på masteroppgaven: Rolleforståelse i prosjektteam i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune Engelsk tittel: The Understanding of Roles in Project Teams in Rogaland County Department of Traffic	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Roller, effektivitet, kvalitet, økonomi, overlapping, støy knyttet til roller	Sidetall: 44 + vedlegg: Intervjuguide  Stavanger, 11.06/2023

INDMAS Masteroppgave i industriell økonomi

# Rolleforståelse i prosjektteam i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune

**Masteroppgave fra Universitet i Stavanger**

**KNUT SKAAR**  
**Våren 2023**

# Sammendrag

Oppgaven handler om organisering av team i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune, med spesielt fokus på rollesammensetning. Helt presist har problemstillingen vært «Hvordan kan rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommune samferdselsavdelingen forbedres?». Stikkord som går igjen i oppgaven er effektivitet, kvalitet, økonomi, rolleoverlapping og støy knyttet til roller.

Teorigrunnlaget har vært hva faglitteraturen sier om rollenes betydning i oppbygning av prosjektteam og viktigheten av definerte roller i teamene. Teorien er i all hovedsak hentet fra Paul D. Gardiner og Robert K. Wysocki. Hensikten med oppgaven er som det fremkommer av problemstillingen å se om det er forbedringspotensial i rolleforståelsen i prosjektteamene i nettopp samferdselsavdelingen, da for å eventuelt kunne implementere dette i praksis etter omorganiseringen som fylkeskommunen holder på med i 2023.

Det er brukt kvalitativ forskningsdesign med semi-strukturerte intervjuer. Målet er å se om teorien samsvarer med intervjuobjektene opplevelse og praksis. Intervjuene viser at det er forholdsvis stor variasjon i svarene knyttet til roller. Selv om rollebegrepet er klart for deltakerne gjennom styringshåndboken R760 som blir regnet som stillingsinstruks, er det enkelte elementer som gjør begrepet uklart. At man har ulike utfordringer i ulike prosjekter fører til at rollene blir dynamiske, og overlapping mellom roller er gjennomgående. Dette vil derfor være naturlige områder man kan ha fokus på i prosjektteamene for å forbedre rolleforståelsen fremover.

Hovedfunnene og hovedkonklusjonen er at den enkelte kjenner sin rolle godt, og det er ingenting som tyder på at samferdselsavdelingen som enhet må inn og gjøre et stort endringsarbeid for å forbedre rolleforståelsen til den enkelte rolle. Rollene er tydelig definerte som forventet i konkrete prosjekter. Samtidig er det naturligvis noen utfordringer, og selv om disse i liten grad er entydige kan man se at det går igjen at kompetanse mangler i enkelte roller, og at overlapping mellom ulike roller kan skape støy. Skal man forsøke å komme med to løsninger kan man ved å ta opp rolleforståelse i et forum med de ulike prosesslederne, hindre at roller overlapper hverandre unødvendig. Og videre, om man lager en sjekkliste som fanger opp hva som må gjøres av hvem for at man skal kunne gå videre til neste steg, vil det kunne føre til at misforståelser unngås og at prosesser ikke blir unødvendig forsinket. Kanskje er det to overkommelige oppgaver man kan ta med seg for å forbedre rolleforståelsen når man skal i gang med ny omorganisering. Hvordan sikre at alle har kompetansen de trenger vil det også være naturlig å drøfte, samt legge til rette for.

# Abstract

This thesis focuses on how the teams in Rogaland Council Department of Traffic are organized, paying special attention to the roles of the teams. The research questions has been “How can the understanding of roles in the project teams in Rogaland Council Department of Traffic be improved?” Key words have been efficiency, quality, economics, roles overlapping, and tension and roles.

As for the theoretic basis, the focus has been on what research literature says about the importance of roles in teams, and the importance of well-defined roles. The theory is mainly found in Paul D. Gardiner and Robert K. Wysocki. The thesis aims to answer the research question to see if there is any potential of improvement in the understanding of roles in the project teams in the department of traffic. Rogaland Council Department is, as we speak, working on an organizational change, and the goal is to see if any points of improvement can be implemented after the reorganization.

Qualitative research design with semi-structured interviews have been used in order to answer the research question. The goal has been to see if theory matches the practice of the interviewed, and the interviews show that there is quite some variation when it comes to understanding of roles. Although the role term is clear to the participants through the document and work instruction R760, there are elements that make the term unclear. The point that one has different challenges in different projects make the roles dynamic, and overlapping between roles is familiar. These areas may thus be topics to work on in order to improve the understanding of roles in the future.

The main conclusion is that the individuals know their roles well, and there is no indication that the Department of Traffic must do a great deal of change to improve the role understanding. The roles are well defined, as expected in specific projects. At the same time, there are of course some challenges, and even though these are unambiguously, one can identify the lack of competence in some roles, and the overlapping between different roles may create unnecessary noise. If one was to come up with two solutions, one could be to talk about the understanding of roles in a meeting with the different process leaders, to make sure roles do not overlap more than necessary. Furthermore, one could make a check list including who has to do what before heading to the next level/step. In this way misunderstandings might be avoided, and hence processes might not be delayed. How to make sure everyone has the competence that is expected and wished for, might also be a natural topic to discuss and put on the agenda.

# Innhold

Forside .....	1
Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
Innhold .....	5
Forord .....	6
1. Introduksjonskapittel med problemstilling .....	7
2. Rogaland fylkeskommune – en kort introduksjon til hvordan teamene er organisert.....	9
2.1 Formålet med samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune.....	9
2.2 Fakta om prosjektteam i samferdselsavdelingen.....	10
3. Teorikapittel: Teamroller – den menneskelige faktoren i prosjekter .....	12
3.1 Viktigheten av oppstarten.....	12
3.2 Suksessfulle team .....	13
3.3 Utfordringer og løsningsmuligheter for prosjektteam.....	16
4. Metodekapittel.....	20
4.1 Begrunnelse for valg av kvalitativt forskningsdesign .....	20
4.2 Utvalg til semistrukturerte intervju.....	21
4.3 Forberedende arbeid for å unngå fallgruver .....	22
4.4 Reliabilitet og validitet.....	23
4.5 Gjennomføringen .....	24
5. Resultatkapittel .....	26
6. Drøfting av funn.....	30
6.1 Rolleforståelse - hvorfor er rollene viktig?.....	31
6.2 Dilemmaene – overlappingens positive og negative sider.....	32
6.3 Utfordringer knyttet til rollene.....	34
7. Konklusjon .....	40
7.1 Tiltak for å forbedre rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommune samferdselsavdelingen.....	40
7.2 Roller i fremtiden – en tid med endring.....	42
8. Litteraturliste.....	43
9. Appendix.....	45
Vedlegg 1: Intervjuguiden .....	45

# Forord

Til daglig jobber jeg som prosjektleder i Rogaland fylkeskommune. Fokus på å sikre en effektiv og kvalitetssikker rollefordeling i utbyggingsprosjekt i samferdsel står høyt, noe som videreføres i denne oppgaven. I forbindelse med masteravhandlingen spilte min nærmeste leder inn tema som han så behov for å belyse innenfor hovedområdet «Organisering»: «Håndbok R760 (SVV) og rollefordeling, prosjektleder sett opp mot prosessleder, bemanning av prosjekter og bruk av seksjonsvise- og enhetsressurser? HMS og økonomi ansvar, rolle opp mot entreprenør og ekstern konsulent?» (Meling, 2023). Disse har inspirert meg til å ta tak i nettopp rolleforståelsen i prosjektteamene. Det at fylket i samme periode som denne oppgaven blir skrevet gjennomgår en omfattende omorganiseringsprosess, er med å på å gjøre det nyttig å se på nettopp måten teamene er organiserte på: Forstår den enkelte rollen sin i teamsammensetningene, og vil rolleforståelsene som finnes i dag være nyttig også i framtiden?

Jeg ønsker å rette en stor takk til de fem intervjuobjektene ved samferdselsavdelingen som stilte og lot seg intervju, og som dermed gjorde det mulig å fullføre denne oppgaven. Veileder og professor Frank Asche har også spilt en svært sentral rolle – hjertelig takk for poengtert og tydelig veiledning helt fra starten av. Dine råd og motiverende punkter har vært av avgjørende karakter for at jeg har kommet i mål. Andreas Skaar; takk for korrekturlesing og kloke innspill! Og sist, takk til kone, norsklærer og tidligere masterstudent Anne Grete for faglige samtaler og språklig finpuss.

# 1. Introduksjonskapittel med problemstilling

I komplekse samferdselsprosjekter med mange aktører er god prosjektledelse avgjørende. Selv om man i en fylkeskommune skal gjennomføre tildelte prosjekter til vedtatte rammer, og ikke først og fremst ha stor fortjeneste på prosjektene som i det private næringsliv, står idealene om å holde de økonomiske rammene, tidsfrister og levere kvalitet høyt. Hvorvidt nettopp prosjektteamene fungerer, er da av avgjørende karakter. Dersom rollefordelingen er uklar og flere gjør de samme oppgavene, kan man anta at dette vil kunne medføre unødvendige misforståelser, dobbeltkommunikasjon og ineffektiv fremdrift, eller på motsatt side kvalitetssikring, og slik sett kan teamene hindre uønskede resultater. Nettopp dette er bakgrunnen for denne oppgaven. At suksesskriteriene bak teamsammensetting vil kunne variere alt etter bedrift og formål er naturlig, men kanskje er det noe som kjennetegner nettopp den suksessfulle eller mindre suksessfulle teamsammensetningen i offentlige samferdselsavdelinger. Hvor viktige er de ulike rollene, og den enkeltes forståelse av sin rolle?

Målet i denne oppgaver er å belyse om rollene som utgjør fylkets prosjektteam innen samferdsel fungerer på mest mulig optimalt vis med tanke på de tre faktorene effektivitet, kvalitet og økonomi. Trivsel som bifaktor vil også belyses indirekte, mens personlig egnethet ikke vil studeres, da dette fort vil bære preg av stor grad av subjektivitet. Størrelse på team i form av roller som trengs, ikke trengs eller mangler vil være en del av oppgaven, og hovedfokuset vil være på interne aktører. Innenfor det offentlige organet en fylkeskommune er, vil en også kunne spørre om en noen ganger lager roller og inkluderer for å inkludere, istedenfor å inkludere for å kvalitetssikre og effektivisere, uten at dette blir vektlagt i stor grad. Om den enkelte derimot kjenner sin rolle og utøver den slik man er satt til, vil være mer relevant og blir stående som sentralt. Ut fra nettopp dette blir problemstillingen: «Hvordan kan rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommune samferdselsavdelingen forbedres?»

Avslutningsvis gis det noen anbefalinger med tanke på hva som vil være lurt i fremtiden; hva er de positive sidene ved rollene som utgjør teamene i dag og hva er utfordringene? Hva kan forbedres? I den grad vi kan vite eller forutsi noe om fremtiden; fungerer dagens prosjektteamroller? Det første forskningsspørsmålet som skal bidra til å svare på problemstillingen er "Hva gjør rollene i prosjektteamene fornuftige kontra ufornuftige (positiv vs. utfordrende)?" Det vil da være naturlig å se på om rollene overlapper hverandre, og i så måte; er overlapping vesentlig kvalitetssikring eller fører det til unødvendig merarbeid? Videre må det avklares om det er tydelig avklart hva som er forventet i hver rolle, og om rollene er dynamiske eller statiske. Hvem gjør hva? Er dette likt for hver

rolle i hvert prosjekt, eller blir det person- og prosjektavhengig? Er det noen roller som mangler, og på motsatt side, er noen roller overflødige? Dersom noen er overflødige vil det også være viktig å vite hvorfor; skaper det merarbeid og ineffektivitet, og slik sett økonomiske tapstall, for eksempel? Det andre forskningsspørsmålet er “Hva betyr hver rolle for effektiviteten til teamet, kvaliteten på arbeidet underveis og dermed også for økonomien?” Her vil utfordringene knyttet til rolleforståelse komme frem.

Ettersom problemstillingen er knyttet direkte til et lite miljø i en gitt fylkesgruppe; nemlig prosjektteamene i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune, gir det seg selv at intervjuobjektene ikke vil være mange. En kvantitativ studie utelukkes derfor, da det ikke er tilgang på kvantitative data. Studien vil være av kvalitativ art, bygd opp av semistrukturerte intervjuer av menneskene som innehar ulike roller i prosjektteamene; det være seg prosessledere og prosjektledere om jobber i de ulike prosjektene. Kun interne roller blir vurdert, da disse kjenner organisasjonen best. Videre avgrenses oppgaven ved at hovedfokusområdene vil være om rollene i prosjektteamene fungerer optimalt med hensyn til effektivitet og kvalitet. Økonomi sees også på i noen grad. Som nevnt vil ikke personlig egnethet bli vektlagt, ei heller mindre formaliserte oppgaver som Belbins teamroller som pådriver, lagspiller, avslutter, analytiker og ideskaper, for å nevne noen (Røyset & Kleppestø, 2023). Når det gjelder kvalitativ metode som forskningsdesign, hadde det å samle inn data gjennom triangulering; flere metoder og flere kilder, vært positivt, men tid til rådighet og arbeidskapasitet setter en stopper for det (Silverman, 2010).

Avhandlingen starter med en redegjørelse av hvordan prosjektteamene i Rogaland fylkeskommunes samferdselsavdeling er organisert i kapittel 2, før kapittel 3 er et teorikapittel med fokus på hva som er suksesskriteriene bak tydelige roller og god rollefordeling i effektive, kvalitetsbevisste team. Kapittel 4 gir bakgrunnsteppe for valg av metode, før kapittel 5 viser funnene/resultatene. Kapittel 6 er et drøftingskapittel der funn vil bli drøftet, før konklusjonskapittel 7 vil sette søkelys på om rolleforståelsen i prosjektteamene er god, og hva som med fordel kan endres. Litteraturlisten følger, før appendix og begrepsliste finnes avslutningsvis.



## 2. Rogaland fylkeskommune – en kort introduksjon til hvordan teamene er organisert

### 2.1 Formålet med samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune

Samferdselsavdelingen til Rogaland fylkeskommune er en politisk styrt organisasjon. Dette innebærer som Rogaland fylkeskommune selv skriver at «Fylkeskommunen har som mål å videreutvikle alliansar, partnerskap og verkemiddel for å sikre gjennomføring av vedteken samferdselspolitikk. Dette inneber at fylkeskommunen samarbeider nært med dei statlege transportetatane, kommunar, næringslivet og andre samarbeidspartnarar om utvikling av transportsystemet i Rogaland» (Rogaland fylkeskommune, 2022). Samtidig har samferdselsavdelingen en administrasjon som skal utføre det som blir politisk bestemt. Oppgavene innebærer planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av fylkesveier. Dette gjør samferdselsavdelingen til en kompleks organisasjon som skal møte mange ulike hensyn og behov.

Den 1.1.2020 overtok fylkeskommunens samferdselsavdeling ansvaret for planlegging, bygging, forvaltning, drift og vedlikehold av fylkesvegane fra Statens vegvesen. Mens Statens vegvesen tidligere hadde ansvar for dette, medførte (Prop. 1 S (2019-2020), s 29) at dette ansvaret nå ble overført til fylkeskommunene, da proposisjonen ble vedtatt av Stortinget. Formålet i Statens vegvesen var det samme som det nå er for fylket, å planlegge, bygge, drifte og gjennomføre vedlikehold av fylkesveiene.

I disse dager pågår en omorganisering av avdelingen. Det skal lages en egen prosjektorganisasjon som holder i utbyggingsprosjekt, og det skal ikke lenger være forskjellige seksjoner og enheter. Dette kan både utfordre, utvide og snevre inn prosjektteamene, og få noe å si for rollene i teamene. Selve organiseringen av fylkeskommunale utbyggingsprosjekt er interessant økonomisk sett og ressursmessig da det viser seg at disse kan sprekke i ganske stort omfang (Holm Ringen, 2020, s 4). Selv om fylket er en offentlig forvalter av prosjektene som ikke skal tjene penger, kan man anta at det er i fylkets interesse å holde budsjettene og få mest mulig veg, fortau og sykkelveg for de offentlige midlene. Det vil i den forbindelse være naturlig å se på om antall roller og type roller i et prosjekt, kan være en av flere årsaker til disse sprekkene.

## 2.2 Fakta om prosjektteam i samferdselsavdelingen

Prosjektteamene i samferdselsavdelingen bygges ut fra en bestilling, slik Statens vegvesen påpeker: «Før et prosjektarbeid igangsettes skal det foreligge en bestilling. Prosjekteier er ansvarlig for at dette utarbeides.» (Statens vegvesen 2021, s.14). Prosjekter blir bestilt og bemannet av prosjekteier som beskriver behov i prosjektbestillingen for hvert enkelt prosjekt. Prosjektene får tildelt prosjektleder og prosessleder etter hvilken fase prosjektet er i, og det er prosessleder og prosjektleders ansvar å bemanne prosjektet etter de ressursene som trengs. Prosjekteier er byggherren og har med seg en økonomikontroller/byggherrestøtte som hjelper prosjektteamene med å følge opp økonomien i prosjektene. Prosjekteierne har normalt sett flere prosjektledere med seg i sitt team. Prosjektene blir tildelt prosjektleder ut ifra hvem som har kapasitet, og prosjektleder blir da byggherrens representant og skal representere prosjektene på best mulig måte. Prosjekter i samferdsel er delt inn i tre ulike faser; planlegging, prosjektering og bygging, og det er nettopp faselederne i alle disse fasene som intervjues i denne oppgaven. I hver fase er det en prosessleder som leder prosjektet gjennom den, og prosesslederne er stort sett de samme tre gjennom hele prosjektet. Prosjektteamene har også som hovedregel samme prosjektleder gjennom fasene, og også en prosjektleder blir intervjuet.

I fasen for planlegging er planleggingsleder ansvarlig for planleggingsprosessen og koordinering av de relevante fagressursene. Hvilke fagressurser/roller som blir med varierer i henhold til prosjektets omfang, men som regel har de med seg en arealplanlegger, vegplanlegger, naturviter, landskapsarkitekt, teknisk tegner, VA-ingeniør, mobilitetsressurs og spesialrådgivere som trengs. Hvis prosjektet har utbyggingsmidler, er neste fase prosjektering. Denne fasen styrer prosjekteringsleder. Han har med seg mye av de samme ressursene videre, hvis ikke blir prosjekteringen utlyst og gjort eksternt av eksternt konsulentfirma med ressursene som trengs. Eiendomsoverdragelse blir tatt av grunnerverver parallelt med prosjekteringsfasen. I byggingen er det byggeleder som er prosessleder og styrer av fasen. Han har med seg kontrollingeniører for forskjellige fagdisipliner og enkelte fagressurser alt etter hvilken type prosjekt det er og omfang på det. Driftsfasen er den siste fasen som starter når vegplanlegget er ferdig utbygget, og i denne fasen gjenstår evaluering for prosjektteamet og andre medarbeidere i samferdselsavdelingen tar over nettopp driftsansvaret.

Av ulike grunner kommer likevel ikke alle prosjekter til utbyggingsfasen, selv om et prosjektteam er etablert. I planleggingsfasen styrer planleggingsleder prosessen og bestiller inn nødvendige ressurser som trengs. Hvis det er kapasitet på interne ressurser, blir de foretrukket, ellers vil alle fagressurser

også kunne leies inn eksternt. Enkelte prosjekter stopper ved endt planlegging, enten ved en vedtatt reguleringsplan, eller uten resultat siden de mangler finansieringsmidler til utbygging. Hvis prosjektet har utbyggingsmidler, vil det gå videre til prosjektering. Enkelte prosjekter har også blitt planlagt i kommunene fremfor i fylkeskommunen, mens prosjektering og utbygging skal utføres av samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune. I all hovedsak planlegges og bygges derimot prosjektene av prosjektteam i samferdselsavdelingen i fylkeskommunen.

### 3. Teorikapittel: Teamroller – den menneskelige faktoren i prosjekter

#### 3.1 Viktigheten av oppstarten

Paul D. Gardiner og Robert K. Wysocki skriver om prosjektledelse, og begge peker på viktigheten av at rollene i team defineres på et tidlig stadium i prosjektarbeidet. Gardiner påpeker viktigheten av å definere den enkeltes rolle, ansvarsområde og hvem hver og en skal rapportere til, for å sørge for at alle medlemmene i et team har felles målforståelse, kommuniserer effektivt, forstår hva som skjer til enhver tid og viser forpliktelse til prosjektet (Gardiner 2005, s.6). Han skriver videre at i det å organisere et prosjektteam ligger det at spesifikke oppgaver må bli gitt spesifikke mennesker i tråd med prosjektplanen, og han mener at man i den tidlige fasen må lage et skjema/diagram for ansvarlighet i teamet: "A more detailed description of an individual's responsibilities in a project can be produced using a special matrix called a 'responsibility chart'" (Gardiner 2005, s. 211). I figuren "Project life cycle, showing phases, actions and deliverables" er avgjørelsen rundt nødvendige roller og ansvarsområdene som er tilknyttet hver rolle, samt utviklingen av estimatet for tid og innsats et nøkkelpunkt som kommer rett etter at man har definert prosjektet og generert oppgaver som skal gjøres (Gardiner 2005, s.28).

Key	X - executes the work D - takes Decision solely d - takes decision jointly P - manages Progress T - provides Tution on the job C - must be Consulted I - must be Informed A - available to Advise	Project manager	Team leaders	Project members	Project support office	Steering committee	Project sponsor
Issue/date:							
Approved by:							
Activity/task name							
Develop milestone plan	PX	X			I	D	D
Create high-level network	PX				X		
Develop new activity schedules	DP	X	X		I		
Update network	P	C	C	X			
Issue work-to lists				I	X		
Do work	P	PX	X				
Return turn-around documents	I	P	X		I		
Activity review meeting	I	PX	X				
Identify variances (activities)	DP	PX	X				
Plan recovery	PI	X	X		I		
Issue activity progress reports	PX	X					
Review progress against milestones	PX				X	I	
Milestone progress meeting	PX				X	X	
Identify variances (milestones)	PX				X	DX	
Plan recovery	PX	X			X	D	
Issue milestone progress report	PX				X	C	I
Approve progress							D

Figure 8.6 Example responsibility assignment matrix

Bilde 1 (Utklipp fra Gardnier 2005 s 211: "Figure 8.6 Example responsibility assignment matirix")

Robert K. Wysocki er også opptatt av tidspunktet roller etableres. Han påstår at «project teams all too often fail to define and agree on the team operating rules ahead of time. This can be a real problem. These operating rules define how the team works together, makes decisions, resolves conflicts, reports progress and deals with a host of other administrative chores” (Wysocki 2019, s.277). Han mener derfor at teammedlemmene bør bli enige om hvordan de skal jobber sammen før prosjektet starter, altså på et tidlig tidspunkt, og mener at det er nødvendig med regler for hvordan man håndterer problemløsning, avgjørelse, konflikthåndtering, felles forståelse, brainstorming og teammøter (Wysocki 2019, s.278).

En av hovedgrunnen til at teams roller bør defineres tidlig kan være som Gardiner skriver; “Any problem will be easier to correct if they are detected early” (Gardiner 2005, s.7). Kanskje ligger dette poenget også implisitt hos Wysocki som skriver at «identifying project team roles is a challenge simply because there are any number of unknown unknowns that only the stages can uncover. The Core Team is the beginning of the activities that will result in defining not only the roles that will be needed but also the specific positions that can fill those roles.” (Wysocki 2019, s.99-100). I dette ligger jo nettopp poenget at prosjektteamroller kan være utfordrende, og om man finner ut det man kan i starten, vil man legge til rette for minst mulig støy i fortsettelsen når roller og egenskaper etter hvert blir posisjoner, titler og navngitte individer (Wysocki 2019, s.101).

### 3.2 Suksessfulle team

Om et team ikke er tydelig definert tidlig, blir den neste utfordringen gjerne å sette sammen et team bestående av roller som utfyller hverandre på en slik måte at teamet kan bli suksessfullt. Google analytiker Julia Rozovsky la i 2015 frem de fem nøklene til suksessfulle Googleteam, og fant, i motsetning til hva de trodde, at “Who is on a team matters less than how the team members interact, structure their work, and view their contributions” (Rozovsky, 2015). Av de fem nøkkelpunktene er ett viktigheten av struktur og klarhet; mål, roller og utførelsesplaner må være klare, noe som søkes å svare på i nettopp denne oppgaven.

Gardiner foreslår seks steg for hvordan etablere et godt prosjektteam; der første steg er “plan for teambuilding”, noe som indikerer at det må være en plan for å skape samhold blant menneskene i teamet. Steg to kaller han å forhandle for teammedlemmer (Gardiner 2005, s. 210). Nettopp på dette punktet har også Wysocki flere tanker. Han gjør, som tidligere nevnt, et poeng ut av at for at teamet skal fungere så godt som mulig må medlemmene identifiseres så tidlig som mulig, men han skriver videre at det er vanskelig å velge drømmeteamet som prosjektleder, fordi mange organisasjoner har

mange prosjekter som opplever stadige endringer i prioriteringer og krav, individene som ønskes kan være opptatt i andre team og derfor ikke ledig, og ikke minst at det ofte er mange som skifter jobb i tekniske profesjoner. Disse valgkriteriene gjør det altså vanskelig å få til A-team. Om man som prosjektleder har sett for seg et team med de mest egnede og dyktige medarbeiderne; organisasjonens eksperter, er det altså ikke nødvendigvis slik at man får lov til å sette sammen det teamet. Da kan man endre opp med B-team, bestående av mange individer som ønsker å være A-teamet, men som kanskje ikke er erfarne og dyktige nok til å være det (Wysocki 2019, s. 266-267). Samtidig kan man om Rozovskys funn stemmer, si at det da igjen ikke egentlig dreier seg om hvem som er på teamet, men nettopp hvordan de samhandler, strukturer arbeidet sitt og selv ser på sine bidrag (Rozovsky 2015).

Wysockis tanker om valgmulighet med henhold til å skape suksessfulle team, viser seg også i Gardiners påstand om at prosjektledere i realiteten har “very little formal authority, and what authority is delegated to them needs to be quite clear and communicated throughout the organization” (Gardiner 2005, s.7). Hvis de som skal velge teamet ikke egentlig har reell valgmulighet, er det klart at det vil kunne bli vanskelig å oppnå suksessfulle team i form av å velge individer til roller. Samtidig er det jo nettopp det Gardiner legger til rette for med sine seks steg, og med steg tre, som organisering av teamet, kan man anta et mye av suksessen kan ligge her; hvilke roller trengs og hva ligger i hver rolle? Med de neste stegene, å ha kick-off/tydelig oppstart, bygging av kommunikasjonsplattformer og kanaler, og igangsetting av teambuildingaktiviteter, kan han være på sporet av å bygge nettopp suksessfulle team (Gardiner 2005, s. 7).

Wysockis liste for suksessfulle team består på sin side av følgende poeng: Commitment to the project, shared responsibility, flexibility, task-oriented, ability to work with schedules and constraints, trust and mutual support, team-oriented, open-minded, ability to work across structure and authorities, and ability to use project management tools (Wysocki 2019, s. 267-269). Gardiner gjør et poeng ut av at teammedlemmene må ta ansvar for egen planlegging, problemløsning og hva de leverer. Som Wysocki peker han på “commitment” som en nøkkel (Gardiner 2005, s.210); dersom medlemmene ikke utøver og følger opp ansvarsområdene sine, fungerer teamet naturligvis dårligere som en helhet. Dette er i tråd med Rozovskys suksessfaktor “Dependability: Can we count on each other to do high quality work on time?” (Rozovsky 2015). Gardiner hevder på sin side, og kanskje delvis i motsetning til Googlestudien som fant at man ikke trengte å være så opptatt av hvem som er medlemmer av teamene, at man også må se på riktig personlighet og tekniske evner når man setter sammen et prosjektteam: For å få et effektivt og godt team kreves “the right mix of people and combination of roles (...)” (Gardiner 2005, s.210). Wysocki viser på sin side at man må tørre å satse på

individer, til tross for at de kanskje ikke har vist kompetanse og egenskaper i roller tidligere. Han peker på at “In many cases, the project manager must take a calculated risk that the team member possesses these characteristics even though the individual has not preciously demonstrated that he or she has them. It will become obvious very quickly whether or not the individual possesses these characteristics. If not, and if those characteristics are critical to the team member`s role in the project, the project manager or the team member`s line manager will have to correct the member`s behavior.” (Wysocki 2019, s.267). I forlengelsen av dette kommer han også med en slags advarsel; ettersom man som prosjektleder ikke nødvendigvis har noe valg med tanke på teammedlemmer, må man være klar over at individer kan få en oppgave først og fremst fordi de er ledige; «there may be a good reason why they weren`t too busy» (Wysocki 2019, s.269).

Ledelse og evnen til å skape gode team kan tenkes å være kritiske faktorer for å bygge suksessfulle team. Da er det naturligvis viktig at man også har kunnskap om og forståelse for de menneskelige aspektene i et prosjekt (Gardiner 2005, s. 7). Gardiner peker på at det i rollen prosjektledelse (her: prosjektleder) ligger å “shaping goal, obtaining resources, building roles and structures, establishing good communications, seeing the whole picture and moving things forward to a successful conclusion” (Gardiner 2005, s.7). Nettopp byggingen av roller og det å sette roller inn i en fornuftig og forståelig struktur vil være essensielt i samferdselsavdelingen. Gardiner grupperer videre seks ressurser som er nødvendige for et prosjekt, hvorav menneskelige ressurser er en av dem. Hvilke mennesker og egenskaper som er tilgjengelige i et prosjekt vil naturligvis ha stor virkning på prosjektet (Gardiner 2005, s.24). Han peker på realiteten som ligger i menneskelighet eller “the human factor”: “In practice, projects involve real people with ideas, ambitions, strategies, strengths and weaknesses” (Gardiner 2005, s.25). Spørsmålet blir da hvordan man bruker det menneskelige på best mulig vis. Hvilke folk og hvilke egenskaper er tilgjengelige i prosjektet, og hvordan kan man gjøre seg best mulig nytte av dem (Gardiner 2005, s.24)? Rozovsky er også inne på menneskelige faktorer som suksesskriterier i sine funn, med fokus på meningsfylt arbeid og psykologisk trygghet: Betyr det vi holder på med noe for oss personlig, og er det trygt å teste ut noe og ta risiko i teamet (Rozovsky 2015).

Suksess kan videre henge sammen med effektivitet. Informasjonsflyt er en nøkkel om man vil ha et effektivt prosjektteam, og det er naturligvis viktig at man håndterer informasjonen i de ulike fasene og mellom dem. Her blir den enkeltes rolle viktig. Gardiner referer til PMI og skriver; “Each phase has its own aims and objectives and moving from one phase to the next usually involves some form of technology transfer or handover, such as requirements to design, construction to operations, or design to manufacturing” (Gardiner 2005, s.31). I denne overleveringsfasen er det vesentlig at de

ulike teammedlemmene vet hvilken rolle de har; hvilken informasjon de skal gi, til hvilket tidspunkt og til hvem, samt hvem de skal få informasjon av, hvilken informasjon de skal ha og når.

Et annet element som er viktig når det gjelder effektive team er i følge Gardiner nettopp hvem som er teammedlemmene. Han er opptatt av forhandling for teammedlemmer, og skriver som Wysocki at prosjektlederen “must strive to build the most effective team by obtaining the most promising team personell.” (Gardiner 2005, s.210). Han mener også at man skal gjøre det man kan for å få inn riktige eksterne og interne medlemmer, selv om han som Wysocki påpeker at det sjelden er sannsynlig og nødvendig å få inn alle man ønsker (Gardiner 2005, s.210, Wysocki 2019, s.266). Her kan det synes som at Gardiner og Wysocki tenker annerledes enn Rozovsky og hennes team. Rozovsky intervjuet over 200 ansatte i Google over en toårsperiode og så også på det over 180 aktive Google-team jobbet med, og fant ut at det altså ikke var så viktig akkurat hvem som var på teamet; det var samarbeidet, strukturen og den enkeltes syn på sine bidrag som gjorde et team effektivt, og videre suksessfullt (Rozovsky 2015). Spørsmålet blir da om det faktisk er flere veier til suksessfulle og effektive team; valg av dyktige individer står frem som et element hos Gardiner og Wysocki, mens både de og Rozovsky peker på viktigheten at samarbeidet. Skal samarbeid og struktur fungere, kan man også i forlengelsen av det spørre om man ikke også paradoksalt nok faktisk er avhengige av nettopp tilpasningsdyktige og faglig dyktige individer.

### 3.3 Utfordringer og løsningsmuligheter for prosjektteam

Ulike typer prosjekter vil medføre ulike typer roller. Rollene i konkrete prosjekter kan være veldefinerte og klare, og dermed enkle å forstå, mens de i sporadiske prosjekter kan bli laget og satt sammen for første gang, noe som kan medføre at medlemmene ikke nødvendigvis aksepterer rollen sin. I åpne prosjekter er gjerne rollene uformelle og prosedyrene heller ikke klare. Entusiasme fremfor skrevne prosedyrer er det som driver teammedlemmene. Videre er prosjektteamene i konkrete prosjekter ofte erfarne og medlemmene er gjerne dedikerte til prosjektet eller prosjektene de er i. Videre har medlemmene i sporadiske prosjekter gjerne “line management responsibilities in addition to project responsibilities”, mens de i åpne prosjekter oftest har ansvarsområder som ligger utenfor prosjektene. Dette kan medføre at de er avhengige av egen entusiasme og kanskje indre drive, for å beholde “momentum” (Gardiner 2005, s.42).



I fylkeskommunen er prosjektene generelt av konkret natur, noe som i utgangspunktet vil medføre at rollene er tydelige og ikke skal medføre mye uro og støy. Men, også der oppstår flere utfordringer for prosjektteamene. En utfordring som går igjen i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune er at flere personer jobber med mer enn et prosjekt om gangen. Dette er ifølge Wysocki spesielt sant når «a staff member possesses a skill not commonly found in the staff» (Wysocki 2019, s.266). Det vil kunne resultere i at tiden deres deles, eventuelt konkurreres om, mellom ulike team. Fylket er som mange andre organisasjoner avhenger av ekspertise utenfra, og prosjektledere må derfor gjerne hente inn konsulenter eller «contract team members» for kortere perioder. Disse kan skape noen andre utfordringer enn de medlemmene som er med i teamet hele tiden. Wysocki peker på utfordringer som at de bare er inne for en avklart periode, noe som vil medføre at alle tidsfrister må holdes. Videre peker han på at de gjerne ikke har like sterk tilknytning til prosjektet som andre medlemmer i teamet, fordi de bare er der litt og derfor heller prioriterer andre prosjekter de også er med i. Dette kan også medføre at de bare vil få jobben gjort og at kvaliteten blir deretter. Ettersom de bare er til stede av og til, vil de gjerne trenge mer veiledning, briefing og oppfølging enn andre medlemmer (Wysocki 2019, s.270).

Wysocki er videre opptatt av tilgjengelighet. «In reality, the team is formed more according to availability than to any other factors. One would think availability was a skill!» (Wysocki 2019, s. 271). Wysockis påstand gjør at man som prosjektleder må være forberedt på et lite balansert team, og at man da må vite hvor «the imbalance exists» (Wysocki 2019, s.272), dette selv om rollene i seg selv er veldefinerte med andre ord. Ubalansen kommer ofte frem når konflikter oppdages i teamet. For at teamet skal bli mest mulig suksessfullt, må prosjektleder bestemme «which team members have a greater likelihood of success on which types of work assignments» (Wysocki 2019, s.272). Om man da etter hvert oppdager at teamet er forholdsvis svakt på noen områder, foreslår Wysocki to mulige utviklingsplaner: konfliktløsning eller «masked behavior», hvor man velger teammedlemmet som vanligvis har den adferden som er nærmest mulig den adferden som mangler, eller sensitivitetstrening for noen eller alle i teamet. Da gjør man de involvert årvåkne for adferden som mangler (Wysocki 2019, s.272).

En annen utfordring er at man tross konkrete roller og ansvarsområder i realiteten opplever usikkerhet knyttet til leveranse, behov og uforutsette hendelser. Endringer vil forekomme, og hvor komfortable og dyktige teammedlemmene er til å håndtere nettopp endring kan derfor være

avgjørende for om teamet som helhet fremstår effektivt og etter hvert suksessfullt. Wysocki skriver at

«It is difficult for anyone, regardless of his or her skills at prediction and forecasting, to completely and accurately define the needs for a product or service that will be implemented 6, 12, or 18 months in the future. Competition client reactions, technology changes, a host of supplier-related situations and many other factors could render a killer application obsolete before it can be implemented. The most frequent situation starts with a statement that goes something like this: “Oh, I forgot to tell you that we will also need...” or “I just found out that we have to go to market no later than the third quarter instead of the fourth quarter.” Face it: Change is a way of life in project management.” (Wysocki 2019, s 288).

Wysocky viser i dette utfordringer knyttet til endring som medlemmene i et team kan stå i.

Hvordan man håndterer nødvendige endringer henger tett sammen med kommunikasjonsevner. Wysocki hevder videre at tekniske mennesker («technical people») ofte er lite gode kommunikatorer. Ettersom teammedlemmer må kommunisere åpent med hverandre for å være effektive, kan et team bestående av flere som ikke har kommunikasjon som hovedstyrke bli en utfordring. For noen vil klar kommunikasjon ifølge ham være vanskelig, for andre vil det kreve trening (Wysocki 2019, s.292). Prosjektlederrollen må da sjekke prosjektteamets behov og passe på at det som skal kommuniseres kommuniseres riktig til riktig tid. Timingen er essensiell, da feil timing kan skape problemer for de ulike medlemmene/rollene, og i tillegg må selvfølgelig informasjonen være korrekt: «This means you must understand what the project team members need to know to be successful. If you don't know what information the team members need, ask them. If the team members don't know, sit down with them and find out what sort of information needs to be given to the team in order to make the project run smoothly” (Wysocki 2019, s.293). Det ligger altså til prosjektlederrollen å gi informasjonen teamet trenger til rett tid.

Som en videreførelse av utfordringer knyttet til informasjonsflyt og kommunikasjon, skriver Wysocki om kommunikasjonsfiltrering i linjen og “gode nyheter syndromet”. Han hevder at det som kalles «upward communication filtering» eller kommunikasjonsfiltrering i linjen eller «gode nyheter syndromet» ofte forekommer i prosjektorganisasjoner. En utfordring er at personen som rapporterer oppover, for eksempel til en prosjekteier, spinner eller dreier informasjonen, slik at informasjonen ikke ser ut som annet enn gode nyheter. Den andre utfordringen trer i kraft om deler av informasjon blir holdt tilbake. Dersom enkeltmedlemmer mener at en sak som kan løses på et senere tidspunkt,

og dermed ikke videreformidler noe om dette, kan det skape støy for andre medarbeidere i teamet (Wysocki 2019, s.297).

I forlengelsen av dette følger også Gardiners resonnement; "The most suitable team members will be those that give honest answers rather than those giving the answers they think a manager would want to hear" (Gardiner 2005, s.211). Kanskje kan man anta at svake kommunikasjonsevner og dårlig informasjonsflyt er noe av det som er mest ødeleggende for teamarbeid, og nettopp kommunikasjon og informasjonsflyt er avhengig av at hvert medlem av teamet kjenner sin rolle godt. Om de gjør nettopp det, kan støy, og i verste fall akutte situasjoner, avverges, men Gardiner peker på at "Planning is vital in a rescue operation, but time is a scarce resource and getting the balance right between planning and action is critical. The ability to respond rapidly to sudden events and change is critical in disaster management" (Gardiner 2005, s.40). For at konflikter, uro og uønskede resultater skal avverges, er det med andre ord viktig at det er tydelig hvem som har ansvar for å trå til om støy av ulik karakter oppdages, og i mange tilfeller vil prosjektlederen spille en viktig rolle her: Planlegging for effektiv håndtering må være tydelig i vedkommendes rolle.

## 4. Metodekapittel

### 4.1 Begrunnelse for valg av kvalitativt forskningsdesign

Rune Johan Krumsvik skriver at “kvantitative forskningsdesigner kartlegg at *noko skjer* (i store utval), medan ein kvalitativ forskningsdesigner studerer *kvifor det skjer* (i mindre utval)” (Krumsvik 2014, s.22), litt forenklet sagt. Da det er små forhold som er situasjonen på samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune, er det naturlig å bruke en kvalitativ forskningsstrategi. Målet er å få en nær og helhetlig forståelse av om de enkelte aktørene i prosjektteamene, her kalt roller, kjenner sine arbeidsområder og ansvarsoppgaver, og forholder seg til dem. Uavhengig av om de gjør det eller ei, vil det være ønskelig å finne ut hvorfor situasjonen er som den er. Fem semistrukturerte intervjuer er foretatt med mål om å besvare på «hvordan rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommunes samferdselsavdeling kan forbedres?”. Ut fra Krumsviks definisjon kan problemstillingen høres ut som et kvantitativt forskningsdesign, der en finner *om* det er optimale roller, men gjennom kvalitativt forskningsdesign forskes det på et lite miljø, med få aktører og det er ønskelig å finne ut *hvorfor* rollene er optimale eller ikke. Nærheten til intervjuobjektene vil kunne forklare nettopp dette, og det kvalitative forskningsdesignet vil slik gi dybdeforståelsen, som Krumsvik peker på at dreier seg om “(...) det kontekstnære og kontekstavhengige, nærleik til feltet og informantar, det partikulære, små utval og tekstdata” (Krumsvik 2014, S.46). Det er den spesifikke konteksten “prosjektteam i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune” som er det sentrale, og forskeren er nært på dette miljøet; informantene og teamene. Kvalitativ metode fungerer videre i samferdselsavdelingen da kvalitativ metode er basert på induktiv og eksplorativ tilnærming. Krumsvik viser til Silverman som definerer “Inductive” som “Based on the study of particular cases rather than just derived from a theory” (Silverman 2010, glossary). I dette ligger det at man ikke skal teste ut en teori, men heller bruke teorien som “ei linse på empirien ein samlar inn” (Krumsvik 2014, s. 145). Om teorienes som legges frem i teorikapittelet om teamarbeid og rolleforståelse stemmer overens med praksis, vil drøftes i drøftingsdelen.

Styrkene med kvalitativ forskning kontra kvantitativ forskning kan som Langdrige og Hagger-Johnson skriver være at man ikke overforenkler kompleksiteten i det menneskelige, anerkjenner og gjenkjenner det subjektive i samfunnsforskning og gjenkjenner individualiteten og det unike i mennesker (Langdrige & Hagger-Jonsen 2012, s.14). Krumsvik forstår kvalitativ metode som gunstig når man skal studere “det situerte og komplekse praksiskontekstar” (Krumsvik 2014, s.115), noe som er situasjonen i denne oppgaven. Videre, er kvalitativ metode spesielt nyttig når man vil se på det

spesifikke fremfor det generelle, og når det man vil finne ut krever kontekstuell forståelse og subjektene sin forståelse av “objekta i sin praksiskvardag” (Krumsvik 2014, s.115). Det dreier seg om de innerste tankene individer har og sosiale mønster i ulike prosesser (Krumsvik 2014, s.116). og semistrukturerte intervjuer egner seg godt som metode innen designet for å komme tettest mulig på.

## 4.2 Utvalg til semistrukturerte intervju

Semistrukturerte intervjuer defineres av Steinar Kvale som: “Semi-structures (life-world) interview: A planned and flexible interview with the purpose of obtaining descriptions of the life world of the interviewee with respect to interpreting the meaning of the described phenomena” (Kvale, S. 2007, glossary). Krumsvik peker i samme sammenheng på at det er hvordan informantene opplever fenomenet fra sitt ståsted som er i fokus; de kan snakke åpent rundt forhåndsdefinerte tema og spørsmål, samt komme med nye vinkler og kunnskap (Krumsvik 2014, s.123). Han påpeker også at det altså er det fenomenologiske og hermeneutiske som er fortolkningsrammen. I det ligger det at hvert fenomen fortolkes og gis mening av informantene som skildrer dette for forskeren; det er det enkelte medlem i teamenes stemme som skal høres (Krumsvik 2014, s.125).

Intervjuobjektene vil være valgt basert på det Krumsvik kaller hensiktsmessig utvalg; individene som best kan gi forståelse for om rollene i teamene fungerer optimalt og hvorfor/hvorfor ikke er tatt med (Krumsvik 2014, s.119). En av hver i følgende stillinger i Samferdselsavdelingen v/Rogaland fylkeskommune vil bli intervjuet: en prosjektleder og prosessledere som to planleggingsledere, en prosjekteringsleder og en byggeleder. Hvert intervju er tiltenkt å vare omtrent 30 minutter. Intervjuene blir tatt opp med lydopptak for å sikre best mulig gjengivelse i analysedelen. Videre vil det i utvalget være heterogenitet i form av ulike roller i teamene. Det er bredde i teamroller fremfor ulike kjønn, ulik ansiennitet, alder og etnisitet som er sentralt i oppgaven.

Om de utvalgte intervjuobjektene kan sees på som det Krumsvik kaller nøkkelinformanter, kan diskuteres; for hvem er egentlig nøkkelinformantene? Representerer disse “alle” i samferdselsavdelingens team, eller representerer de kun gruppen med mest ansvar, for eksempel? Da alle overnevnte er ansatte med lederposisjoner i teamene, må man ta høyde for at de svarer nettopp ut fra sin posisjon og stilling. Det vil si at problemstillingen kun vil besvares fra lederposisjoner. Krumsvik peker på sin side på at det kan være en fallgrube dersom nøkkelinformantene svarer i kraft av sin posisjon som ledere, for eksempel, da kan det være

vanskelige å være objektive i sine synspunkter (Krumsvik 2014, s.120). Men, til forsvar vil det i denne oppgaven være en styrke at de svarer i sin posisjon, da det er nettopp en dybdeforståelse av om den enkelte rolle er tydelig definerte og forståtte, i teori og praksis, oppgaven ønsker å fokusere på. At intervjuer likevel er bevisst på at denne objektiviteten er vanskelig å holde opp, er naturligvis viktig. Skulle intervjuobjektene svare helt nøytralt, noe det vanskelig lar seg gjøre å vite, kan man anta at dybdeforståelsen blir mindre.

### 4.3 Forberedende arbeid for å unngå fallgruver

En fallgrube knyttet til det kvalitative forskningsintervjuet er ifølge Krumsvik å bruke forskningsspørsmål som intervju spørsmål. For å unngå at reliabiliteten og validiteten til intervjuene blir truet, vil det mest vesentlige begrepet bli definerte på forhånd, slik at intervjuobjektene vet hvilken betydning som ligger og ikke ligger i begrepet som "rolle". Definisjonen som blir gitt ligger i intervjuguiden. Etersom alle intervjuobjektene jobber innenfor samme avdeling og fagfelt, vil det være en del fagspråk som det er naturlig at alle er enige om, da det ligger i arbeidsstedet og arbeidsprosessenes natur.

Krumsvik peker også på fallgruben ved å gjøre om forskningsspørsmål til intervju spørsmål; altså den motsatte fallgruben av den forrige. Forskningsspørsmålet står i bakgrunnen, og intervju spørsmålene skal stilles med bakgrunn i forskningsspørsmålet og forståelsesrammene til intervjuobjektene (Krumsvik 2014, s.121). Både problemstilling, forskningsspørsmål og intervju spørsmål fremkommer i intervjuguiden. Maxwell peker på at mens forskningsspørsmålene identifiserer de forholdene man ønsker å forstå, generer intervju spørsmålene dataen man trenger for å svare på dette (Maxwell 2005). Målet med intervju spørsmålene er altså å svare på problemstillingen «Hvordan kan rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommune samferdselsavdelingen forbedres?» Svarene kan fortolkes i "lys av sin egenart, i lys av annen forskning på området og teoretiske inngangar" (Krumsvik 2014, s.125). Mens tema og spørsmål er forberedt, er det i det semistrukturerte intervjuet lov å "følge opp generelle spørsmål med konkrete spørsmål (dette blir kalla "tunneling")" og "å følge opp ikkje føresette trådar frå intervju personen og til å stille spørsmål som ikkje er formulerte på førehand, om situasjonen skulle tilseie det" (Krumsvik 2014, s.125). Til sammen kan dette og det at rekkefølgen ikke er det viktigste, gi god flyt i intervjusamtalen, noe som vil være fornuftig i intervju på egen arbeidsplass.

Ettersom dette er et studium som gjøres innenfor eget arbeidsmiljø, vil det være en relasjon mellom forsker og informanter fra før, noe forsker er seg bevisst. Viktigheten av at spørsmål ikke er ladet vil bli holdt høyt, og for å sikre dette, samt at spørsmålene er presise, tydelige og forståelige, vil det bli foretatt ett pilotintervju på forhånd. Det er naturligvis også viktig å være bevisst på forhold som kan styrke eller svekke validiteten gjennom hele prosessen. At en som forsker er nær informantene og prosjektene er typisk for kvalitative forskningsintervju, og nærheten kan naturligvis skape følelser hos intervjueren. Det er viktig at følelser i form av enighet og uenighet, sympati eller det motsatte ikke får rom i nedskrivingsfasen. Forsker er også bevisst måten resultatene skal presenteres på; og ønsker å unngå å fremstille det i en kontekst forskeren ønsker seg fremfor i en såkalt "riktig kontekst" (Krumsvik 2014, s. 133 og 154)?

#### 4.4 Reliabilitet og validitet

For å sikre en solid intervjureliabilitet og videre intervjuvaliditet kreves presise, objektive og klare intervju spørsmål, at spørsmålene blir forstått av informantene underveis i intervjuet, og ikke minst at svarene i intervjuets transkriberings- og analysefase gjøres av for eksempel flere. Å gå fram på samme måte i ulike intervjuer, er også vesentlig for å oppnå god reliabilitet (Krumsvik 2014, s. 132 og 158). "God reliabilitet aukar den indre validiteten", skriv Krumsvik (Krumsvik 2014, s.133), og validitet defineres ofte slik som Hammersley (1987): "An account is valid or true if it represents accurately those features of the phenomena, that it is intended to describe, explain or theorise" (Hammersley 1987, s. 69), det dreier seg om en "har undersøkt det ein hadde til hensikt å undersøkje" (Krumsvik 2014, s. 151).

Troverdighet, bekreftbarhet og overføringsverdi er alle begreper som gjerne knyttes til validitet, og man skiller som Krumsvik skriver gjerne mellom intern og ekstern validitet. Mens intern validitet, eller kredibilitet, dreier seg om om det er sammenheng (konsistens, Krumsvik) mellom funnene en har gjort og teorien, dreier ekstern validitet seg om om funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger, det vil si om de har overføringsverdi (Krumsvik 2014, s.152). Krumsvik skriver videre at man også kan dele validitet inn i indre og ytre validitet, der indre validitet sjekker om forskningsfunn samsvarer med virkeligheten, mens ytre validitet handler om om funnene kan, som ekstern validitet, overføres til andre situasjoner. "Med andre ord: Kor generaliserbare er funna som er komme fram?" (Krumsvik 2014, s.153). Han påpeker at "dersom reliabiliteten og den indre validiteten er god, vil også den eksterne validiteten vere bra for den gruppa ein undersøkjer. Men sidan ein ofte har få informantar eit ikkje-representativt utval, vil det vere klare avgrensingar i høve til ytre validitet og

generaliseringsmoglegheit” (Krumsvik 2014, s.152-153). I kvalitative studier som dette blir gjerne pålitelighet vel så vesentlig å se etter som generalisering. Målet med oppgaven er først og fremst å sjekke om rolleforståelsen er så god blant alle med ulike lederposisjoner at man ikke trenger å foreta seg endringer; eller om det på motsatt side er forbedringspotensial. Med lik framgang i intervjufasen er ønsket å oppnå god reliabilitet, og dersom funnene stemmer overens med teori, kan man tenke seg at intern validitet er god. Kan funnene også overføres til, kjennes igjen i eller benyttes i andre team i fylket eller innenfor veisektoren er det en bonus og man kan da konkludere med god ekstern validitet.

## 4.5 Gjennomføringen

Alle som ble spurt om å stille til intervju, sa seg villige til dette, og alle de fem intervjuene ble foretatt i april 2023. Selv om intervjuene foreløp på så likt vis som mulig, ut fra et semistrukturert intervjusett, var det nokså stor variasjon i hvor lenge de varte. Mens to varte rundt 20 minutter, varte de tre resterende i 30, 40 og 50 minutter. I alle intervjuene ble spørsmålene fra intervjuguiden stilt i samme rekkefølge, men ikke alle spørsmål ble stilt til alle. Som den semistrukturerte intervjuformen legger opp til, fikk enkelte flere tillegsspørsmål/underspørsmål enn andre. Noen spørsmål og svar gikk inn i hverandre, noe som gjorde at forsker hoppet over spørsmål som da allerede var besvart. Temaene som ble dekket i intervjuene var fordelt på fire temaer: rolleavklaring, viktigheten av roller i prosjektteamet, rollenes betydning for effektivitet, kvalitet og økonomi, og syn på rollene i fremtiden. Selve problemstillingen ble de også bedt om å gi et par konkrete svar på avslutningsvis. Målet var hele tiden å finne svar på nettopp den; hvordan kan rolleforståelsen forbedres i samferdselsavdelingen i Rogalands fylkeskommune?

Alle intervjuobjektene fikk lik informasjon da de stilte til intervjuet og før intervjuet kom i gang, ref. intervjuguiden (vedlegg 1). Mens intervjuobjektene i liten grad nølte med å avgi svar på grunn av begreper, var spørsmålet knyttet til om rollene var dynamiske eller statiske det spørsmålet som førte med seg usikkerhet med tanke på forståelse, og intervjuer måtte flere ganger forklare begrepet. Foruten om dette forløp intervjuene nokså greit. I etterpåklokskapens navn kunne det se ut som at det å skulle svare på rollens viktighet både med tanke på effektivitet, kvalitet og økonomi ble for mye for intervjuobjektene og for vagt, og svarene ble dermed noe spredt, og med mest fokus på effektivitet. Den enkelte syntes også å ha mest fokus på sin rolle, ikke andres roller, som jo også ble forespeilet dem. Av resultatene fremkommer det videre at det er en nokså stor spredning i svar, men at alle opplever at roller overlapper. Her kan forsker ta selvkritikk, da overlappingsspørsmålet først



ble stilt som et lukket ja-nei spørsmål, og det kan jo slik sett ha vært noe ledende. Ikke alle sier noe om overlapping i andre spørsmål, selv om det også forekommer. På motsatt side var det viktig å få frem om nettopp overlapping mellom roller var et faktum, positivt, nøytralt sett eller negativt, og det var derfor vesentlig å bringe det på banen og sikre at det ble sagt noe om.

## 5. Resultatkapittel

Fem intervjuobjekter ble stilt spørsmål i kategoriene rolleavklaring, viktigheten av rollene i prosjektteam, rollenes betydning for effektivitet, kvalitet og økonomi, og syn på rollene i fremtiden. Målet var hele tiden å finne svar på hvordan rollene og rolleforståelsen best kunne forbedres i samferdselsavdelingen i Rogaland fylkeskommune. Av intervjuene kommer det frem at blant intervjuobjektene er det ganske spredt oppfatning av om de opplever at rollen er tydelig avklart for dem eller ikke. Kun en av fem intervjuobjekter mener det er helt tydelig avklart hva vedkommendes rolle i prosjektteamet er, tre mener at det er relativt avklart og en mener at det er helt uklart. To nevner «Håndbok R760 Styring av vegprosjekter» i forklaringen på å beskrive rollen sin. Det blir også nevnt av to at det er tilpasninger som må til i rollen i fra prosjekt til prosjekt. En sier at rollen spenner over så mye forskjellig at det er umulig å fange alt opp i en stillingsinstruks. Intervjuene viser at roller som inngår i en fase er helt, eller relativt avklart (planleggingsleder, prosjekteringsleder og byggeleder), mens rollene som inngår i flere faser av et prosjekt blir beskrevet som uklart (prosjektleder).

Alle intervjuobjektene opplever videre at rollene deres er dynamiske og endrer seg i fra de ulike prosjektene de er involvert i forskjellig grad. Videre er det ulike oppfatninger av andre ting i rollen som endrer seg. En nevner at det kommer an på hva som dukker opp i prosjektet, En at det er mulighet for å grave seg dypt inn i de ulike prosessene, og en at man må være ganske dynamisk i samhandling med ulike fag og kontakt med forskjellige type mennesker.

Når det gjelder hvorfor rollene er viktige, sier fire av de som er intervjuet at rollene deres er viktige for selve fasene de har ansvar for. To er også inne på at faserollen er viktig med tanke på styring av fagressursene som er involverte i prosjektet, og at prosjektleder som er involvert i alle tre fasene har et mer overordnet ansvar gjennom fasene. En nevner at det hadde vært en ganske stor oppgave om prosjektleder skulle koordinere fagressurser direkte, og vedkommendes rolle derfor er viktig. Videre sier vedkommende at i enkelte tilfeller må en faseleder også delegere koordineringsansvar for et sett med fagressurser. En sier at rollen er viktig da man trenger å ha en person som er med i prosjektet som kjenner historikken fra A til Å. Tre av informantene nevner viktigheten av å ha faseledere for de forskjellige fasene i prosjektene.

På motsatt side er det også tydelig at rollene kan være utfordrende. En utfordring som blir nevnt av tre av fem informanter er kompetansenivå hos fagressurser og at dette kan skape forstyrrelser inn mot rolleforståelsen til den enkelte. En nevner økonomi og hvilke prosjekt som får utbyggingsmidler som en utfordring, som jo er knyttet til politikk og prioriteringer, og en annen er opptatt av fravær som utfordrende, altså at oppmøte og tilgjengelighet er viktig for å gjøre rollen mindre utfordrende. Videre savner en informant overordna kvalitetssystem og sjekklister, og mener at mangel på dette gjør rollen utfordrende.

En annen utfordring som er tydelig, er det som gjelder overlappende roller. Rollekonflikter mellom følgende fire roller kan oppstå mellom byggeleder og kontrollingeniør i byggeprosessen, når seksjonsleder og prosjektleder blander seg for mye inn i de ulike fasene og ønsker å være med i planleggingen, når prosjekteringsleder overlapper med byggeleder og fagressurser som vegplanlegger og landskapsarkitekt, og når prosjektledere går forbi prosessleder, for eksempel direkte til entreprenør. En informant sier at samtale/dialog kan løse slike konflikter.

Videre spurte intervjuer om det kan være en utfordring at roller mangler i team, og tilbakemeldingen på dette er i overtall at det ikke er det, men en informant sier det er veldig positivt å ha med byggeleder i planfasen som en fagressurs; ergo at dette ikke alltid lar seg gjøre, og en annen ønsker seg egne roller til å vurdere konstruksjon og geologi. Det er også en som ønsker seg roller med kloke fagpersoner som går gjennom planer før de settes til prosjektering. Vedkommende påpeker at disse rollene ikke nødvendigvis trenger å inngå i prosjektteamene, men i organisasjonen som egne team, forstått som en slags kontroll-team eller kvalitetssikringsteam. På motsatt side nevnes det av tre at det oppleves som at enkelte roller er overflødige. Ansvarsområder som har grensesnitt med hverandre som mobilitet og landskapsarkitektur nevnes konkret av en, mens en annen peker mer på det generelle planfeltet i enkelte prosjekter: "Min opplevelse er at lederne tar inn flere folk enn man trenger, særlig på plannivå, som gjør at viktig informasjon forsvinner". Vedkommende knytter dette til at en del er ufokuserte, som igjen medfører mangler og følgefeil for de videre nivåene. En tredje stiller spørsmål ved hvilken kompetanse de som innehar roller har, og gir eksempel vedrørende teammedlemmer som ikke kjenner VA-rammeplanen. Alt i alt kan det altså tyde på man i større grad opplever roller som overflødige enn som mangelfulle i organisasjonen.

Utfordringer kan ofte knyttes til støy og konflikt, og på spørsmål rundt støy og roller kommer det frem at en mener det kan bli støy når viktige beslutninger/prioriteringer skal tas, og når det skal tas hensyn til ikke prissatte konsekvenser mellom verdier (landskap, natur og miljø) og hensynet til vegfaget (trafikksikkerhet). En annen peker på at konflikter ofte opptrer i anskaffelsesprosessen, noe som for så vidt er knyttet til en tredjes oppfatning; nemlig at støy oppstår ved krav og/eller hvordan ting skal løses når uforutsette ting oppstår. En informant sier at det kan oppstå støy ved faseoverganger og peker på viktigheten av å avklare forventninger da. Ingen sier noe direkte om sammenhengen mellom rollen deres og støy, men indirekte kommer det altså frem at det kan være knyttet til roller, ettersom støy forbindes med prioriteringer, løsning av uforutsette hendelser, krav og anskaffelser og forventninger ved faseoverganger.

Når det gjelder hvorfor rollene er viktige med hensyn til effektivitet, kvalitet og økonomi svarer den enkelte kun ut fra sin rolle som byggeleder, planleggingsleder, prosjekteringsleder eller prosjektleder, og flere svarer kun på enkelte av de tre elementene. For å drive prosjektene effektivt blir det nevnt av tre av informantene at det å styre prosjektet innenfor rammen er viktig. Det å sørge for at planlagt fremdrift blir holdt, nevnes også av en, mens en annen nevner viktigheten av det å samle fagressurser til evaluering ved endt fase. En påpeker viktigheten av å være bevisst uforutsette ting man kan snuble over i planfasen; ergo at dette kan bidra til mer effektive prosjekter. Når det gjelder kvalitet, er det tre informanter som ikke har noen svar på forbindelsen mellom rollen deres og kvalitet, og generelt svares det lite konkret på dette, men det blir nevnt av en informant at rollens innvirkning på kvalitet i prosjekter henger sammen med effektivitet og mengden informasjon som blir formidlet, og at det derfor er viktig å sitte tett. En annen viser til viktigheten av styre etter kvalitetsplanen som foreligger i de forskjellige fasene, og viktigheten av å styre etter denne for å levere nettopp kvalitet. Sist, har tre informanter tanker rundt det økonomiske og deres rolle. En informant er opptatt av fokus, og på å følge med på kontrakten og at arbeidet blir gjort i henhold til den for at man skal levere best mulig økonomisk resultat, men en annen nevner viktigheten av at det faseleder som styrer fagressurser. Vedkommende understreker i samme sammenheng at det er prosjektleder som sitter på pengesekken, og en tredje informant peker på viktigheten av å ha god oversikt over fagressursenes timeforbruk; hvor mye bruker de på prosjektene, og hvor mye ser de for seg å bruke av tid fremover. Dette kan altså være en måte å styrke og styre teamet økonomisk fra et prosjektlederrolleperspektiv.

Om en prøver å se inn i fremtiden og på rolleforståelse tilknyttet omorganiseringen samferdselsavdelingen står ovenfor, tenker to av intervjuobjektene at rollene stort sett vil være like i framtiden, mens tre av informantene mener omorganiseringen vil ha noe si for fremtidens rolleforståelse. Disse tre ser for seg at det vil være større respekt for å ta på alvor det som er gjort i den forrige fasen, at endringer i ledelsen som at seksjonsledere og enhetsledere får ansvar for flere prosjekter vil medføre at man vil miste enkelte av fagressursene og at det kan bli positivt å ha en prosjektleder som følger prosjektet gjennom hele livsløpet.

For å oppsummere bes alle intervjuobjekter å komme med to eller tre punkter til hva som eventuelt kan gjøres for å forbedre rollene eller rolleforståelsen i prosjektteamene på samferdselsavdeling. Dette spørsmålet resulterer i følgende seks presise råd til forbedring:

1. Lag et system som gjør at de ulike prosjektrollene arbeider mer likt (byggeleder, prosjekteringsleder og planleggingsleder og kontrollingeniør).
2. Treffpunkt som å ha en fagdag med fokus på rolleforståelse; knytt den til R760 eller å ha forum med ulike prosessledere hvor forskjellige tema tas opp, deriblant roller og rolleforståelse.
3. Sørge for tett informasjonsoverføring mellom prosjekteringsleder og prosjektleder, slik at det alltid er to som er tett på prosjektet
4. La teamene være mer satt; altså la de samme teammedlemmene jobbe sammen i samme roller med de samme prosjektene (samle en stamme med PRL og PL), istedenfor at hver enkelt med i mange forskjellige team.
5. Lag en sjekklister som fanger opp alle prosessene steg for steg og hva som må til for å gå videre til neste fase/prosess eller ha større fokus på rapportering.
6. Lag et godt arbeidsmiljø; det sikrer åpenhet mellom kollegaer

## 6. Drøfting av funn

“De fleste deltakerne i prosjektene har en viss forståelse av hvilken funksjon de har i utviklingen av det produktet som skal leveres. Jeg har hørt mye snakk om uavklarte roller, jeg har ikke helt fått grep om hva det dreier seg om. Det har ikke vært et problem i de prosjektene jeg har vært involvert i, så vidt jeg vet. Enten har de diskusjonene ikke nådd meg, eller vi har hatt avklarte roller. Håper jo ikke at diskusjonene ikke har vært der uten å nå meg, for det betyr jo i så fall at man ikke har tillit til hverandre. Om noen føler at rollen deres ble tatt, hvem som skal ta en rolle eller noen trækker over i hverandres roller, er naturlige deler av et prosjekt og diskusjonene i et prosjekt; hva skal gjøres og hvem skal gjøre det? Som regel er det helt åpenbart; for det faller veldig naturlig innenfor et fagfelt, mens andre ganger må man avklare hvem som skal gjøre det. Jeg har ikke vært borte i nok rollekonflikter (...). Jeg vet ikke hvor store konsekvenser det kan få for et prosjekt; eventuelt en forsinkelse eller en konflikt internt i prosjektet og da må man kanskje bytte ut noen folk, men jeg har ikke vært bort i det. Jeg har ikke sett at det har eksplodert.” -Planleggingsleder-

Mens sitatet ovenfra fra et av intervjuene tyder på at rolleforvirring ikke er en stor utfordring i samferdselsavdelingen, kommer det av intervjuene generelt frem at rollebegrepet som antatt er noe tvetydig; da det som sett ovenfor er tydelig, men samtidig i andre sammenhenger utydelig. Alle intervjuobjektene vet i forholdsvis stor grad hva som ligger i deres rolle, og spesielt om de viser til Statens vegvesen sin håndbok; «R760 Styring av vegprosjekter». Der står det blant annet at *«Alle med en rolle i et vegprosjekt skal enten påse, sørge for eller følge opp at oppgavene som tilhører rollen, blir gjennomført. Enkeltoppgaver kan delegeres, men skal da følges opp. Ansvar og fullmakter skal ikke delegeres»* (Håndbok R760 «Styring av vegprosjekter», 2021 s. 16). Faselederrollene og prosjektlederrollen er også beskrevet i detalj med hovedansvarsområder og hvilke fullmakter disse rollene har. At alle intervjuobjektene opplever rollene sine som dynamiske, at det delvis forventes ulike ting av hver rolle i ulike prosjekt, og at overlapping mellom roller opptrer for alle, gjør det samtidig klart at det også er vanskelig å vite hvor grensene går for hva som skal inngå i den enkelte rolle. Dette gjelder både prosjektleder, prosjekteringsleder, planleggingsledere og byggeleder. Samtidig er det også tydelig at de tre rollenivåene planlegging, prosjektering og bygging som overordnet modell er likt av deltakerne, da det blant annet gir overkommelige oppgaver; hvor man ikke får mer enn man kan klare å gjøre faglig sett. Spørsmålet blir uansett nettopp det problemstillingen forsøker å finne svar på; hva kan gjøres for å forbedre rolleforståelsen i prosjektteamene i samferdselsavdelingen.

## 6.1 Rolleforståelse - hvorfor er rollene viktig?

På spørsmål om “Hvorfor er din rolle i prosjektteamene viktig/fornuftig?” har alle naturligvis svar, da det leder frem mot at hver rolle i seg selv er viktig. Som en planleggingsleder sa; “Hvis man snur spørsmålet, hva skulle man gjort uten? Noen må jo ta det.” Mens byggeleder drar frem at rollen er viktig for å gjennomføre selve byggingen, slik at produktet blir slik det er bestilt, peker planleggingslederne på viktigheten av faseledere som “bindeledd mellom forankring av prosjektet og fasen, slik at man får mest mulig ut av det.” En peker på at “med så mange meninger i prosjektene må noen gi en retning; nå er det nok; nå har vi hatt en åpen fase, nå lukker vi den for å få framdrift”, mens en annen har fokus på at prosjektleder, med et overordnet ansvar og administrative oppgaver, ikke kan forventes å ha fagspesifikk tilknytning; altså kunnskap om alt fra oppstart til ferdig produkt, ergo at planleggingslederrollen er viktig: “Det hadde vært en ganske stor oppgave for en prosjektleder å sitte å skulle koordinere fagressurser direkte, uten en eller annen form for bindeledd (...)” Videre understreker vedkommende at nettopp det at man har en prosjektleder som sitter med det overordnede ansvaret og det overordnede blikket mot mål, gjør at de som er faseledere kan sitte med de konkrete oppgavene som følger fasene de er i. Også prosjekteringslederen peker på prosjektlederrollen som spesielt viktig, da vedkommende skal ha oversikten, men sier også prosjekteringslederjobben er viktig i form av at der er det mer spesifikk fagkunnskap. Vedkommende påpeker at i prosjekteringslederrollen ligger det å formidle og overlevere informasjon som kommer ovenfra til ulike fagpersoner, og at det i den rollen er “viktig å få informasjon i riktig rekkefølge, slik at ingen begynner å gjøre noe før noe viktigere er avklart”.

På samme måte som planleggingsledere og prosjekteringsleder sier noe om det overordnede ansvaret som ligger i prosjektlederrollen, sier også prosjektlederen selv at oppgaven er å “holde i prosessen fra A til Å, hel fra plan til ferdigbygga vei”. Vedkommende peker også på viktigheten av å dra med seg erfaringene fra en prosess over i neste prosess og å se den røde tråden i alt, da “prosesslederne forsvinner etter hvert”. Mens tre har mest fokus på seg og sin rolle i svaravgjørelsen, trekker to som ikke er prosjektledere frem nettopp prosjektlederrollen for å indirekte forklare hvorfor deres egen rolle er viktig, og man kan si at spennet mellom overordnethet og fagspesifikk kunnskap er grunnlaget for at man trenger de ulike rollene, som jo alle er definert som viktige i R760. Fylkeskommunen, og mer presist samferdselsavdelingen, har helt i tråd med Gardiner og Wysocki definert roller før prosjektstart gjennom R760; rollene er beskrevet der, og ergo kan man altså gå ut fra at de er viktige. På papiret er altså alt i orden og etter boka, men så kan man

naturligvis i forlengelsen av dette spørre hvor kjent den enkelte medarbeider er med R760 og den presise beskrivelsen av sin rolle og nettopp hvorfor den er viktig. Hvor ofte er alle pliktet til å lese den er et spørsmål, men kanskje enda mer interessant; hvor mange husker det de leste og har dermed en riktig forståelse av sin rolle?

## 6.2 Dilemmaene – overlappingens positive og negative sider

En planleggingsleder peker på at det ofte er flere faghensyn som står mot hverandre, noe som kan gjøre det vanskelig å ta avgjørelsene man er satt til å ta i rollen. Disse er gjerne knyttet til verdier som trafiksikkerhetshensyn opp mot arealbruk; skal man ta matjord? Eller; myke trafikanter fremfor bilister i bilbyer? I slike dilemma, kan det være naturlig at planleggingsleder får hjelp av prosjektleder eller prosjekteier til å lande beslutninger. Planleggingslederen sier det omtrent slik: “Det hadde gjort jobben min enklere om jeg bare kunne delegert problemet med å ta avgjørelsen (...). I teamet sitter man ofte veldig nær informasjonen og arbeidet, og det å velge mellom to ting man nesten ikke klarer å skille mellom, er ikke så lett. Da er det naturlig å dra inn noen innenfra, helst prosjekteier.” I Statens vegvesens håndbok «R760 Styring av vegprosjekter», blir det som nevnt påpekt at «enkeltoppgaver kan delegeres, men skal da følges opp. Ansvar og fullmakter skal ikke delegeres” (R760, s.16). I store beslutninger og valg kan det likevel godt tenkes at det vil være positivt å få tydeliggjort sitt ansvar og fullmakt fra prosjekteier. Gardiners fokus på viktigheten av å etablere ansvarsmatrise tidlig gjør seg gjeldende her (Gardiner 2005, s.28). I en situasjon med en vanskelig avgjørelse vil en ansvarsmatrise være et godt støttedokument for å klargjøre hvem som skal være med i beslutningsprosessen.

Samtidig som man er i sin rolle, peker planleggingslederen også på nytten han har hatt av erfaringsoverføring og kompetanseoverføring mellom fasene; at det fører til kvalitet at de som skal i gang med praktisk gjennomføring kommer inn tidlig slik at “de hensyn som er diskutert i planfasen kan komme videre til prosjektering og bygging”. Han sier at han har hatt “stor nytte og glede av å komme inn og se hvordan det jobbes med materialet en har produsert; hvordan det tas videre”, noe som sier noe om at selv om man er i sin rolle, er man del av et team og en helhet, og at rollene er vevd sammen: “Den som har faseansvar i en fase er fagressurs inn i de andre to; jeg som planleggingsleder vil ha en prosjekteringsleder og byggeleder som fagressurs og motsatt”. Dette støttes også av den andre planleggingslederen som opplever det som ryddigere etter at byggelederne kom mer inn på plansida, og prosjekteringslederen som peker på det positive ved å kunne snakke med dem på planleggingsnivå for å avklare uklare situasjoner. I slike tilfeller er det



dermed både ønskelig og naturlig at rollene glir litt over i hverandre eller samarbeider, og i dette kommer det positive ved overlapping og kanskje så enkelt som god kommunikasjon frem.

Samtidig er det ingen tvil om at rolleoverlapping i andre sammenhenger synes å være med på å skape støy. Dette kan som to av intervjuobjektene nevner skje ved at prosjektleder eller prosjekteier blander seg inn i fag og går inn i detaljene. På den måten mister man rolleklarhet, som jo er et av suksesskriteriene Rozovsky trekker frem (Rozovsky 2015). De to intervjuobjektene er enige om at det forekommer overlapping i linjen, men selve overlappingen begrunnes med forskjellige årsaker. En mener overlapping skjer da kjennskap og vennskap går foran rollebeskrivelsen; vedkommende avtaler direkte med for eksempel fagressurser, ettersom dette er enklere, og kanskje mer effektivt. Den andre mener overlapping dreier seg om engasjement, og at prosjekteier eller prosjektleder tar på seg en fagrolle i et møte, da de synes det som drøftes er interessant og derfor blander seg inn i detaljene. Overlapping gjort på denne måten kan slik sett knyttes opp til at ønsket om effektivisering blir viktigere enn de tydelig definerte rollene. Denne indirekte effektiviseringen kan gå på bekostning av god informasjonsflyt, som Gardiner (ironisk nok) mener er nøkkelen til effektive prosjektteam, og dermed kan man spørre om overlapping på denne måten hindrer effektivisering istedenfor å fremme det? At informasjonsflyt mellom de enkelte rollene er viktig for at et team skal fungere godt, er både intervjuobjektene og Gardiner opptatt av. Et spørsmål blir da om det at noen går ut av sin rolle og tar over andres roller kan føre til at noen opplever å bli tråkket på eller ikke vist tillit, eller at informasjon blir dobbel- og feilkommunisert av flere til flere? Dersom dette er tilfellet, er det kanskje nettopp her man skal jobbe med rolleforståelsen i avdelingen; hva er mulige overlappingssituasjoner og hvem har hvilken rolle i disse situasjonene?

Det at intervjuobjektene alle nevner overlapping med andre i sine roller kan altså være både positivt og negativt. På den ene siden kan man si at rollen/oppgavene som blir overlappet da iallfall vil bli dekket og ikke glemt eller oversett, og i enkelte tilfeller kan jo kanskje den som overlapper være bedre kvalifisert til å ta beslutningen eller gjøre en oppgave enn den som faktisk innehar rollen, noe som en av planleggingslederne var inne på; "det hadde gjort jobben min enklere om jeg bare kunne delegert problemet med å ta avgjørelsen (...)". På den andre siden kan overlappingen som sett ovenfor være med på å skape unødvendige konflikter i prosjektteamet. Dette vil om igjen forsinke prosjektene og gjør dem mer kostbare og mer ineffektive. Wysockis fokus på rolleavklaringer når prosjekter etableres og det å tydelig definere prosjektregler for nettopp å unngå overlapping og prosjektkonflikter, gjør seg slik gjeldende her (Wysocki 2019, s.277). Sett i et konfliktperspektiv vil en gjerne unngå overlapping, da dette vil skape uro og da det kan medføre dårlig samarbeidsklima, som igjen kan forplante seg til mer ineffektive team. En måte å unngå unødvendig overlapping på er som

Gardiner peker på ved å sette opp ansvarsmatriser i tidlig fase av prosjektet (Gardiner 2005, s. 211). Gjennom å gjøre dette vil ansvarsområder knyttet til hver roller være avgrenset, som jo er nettopp det de som overlapper gjerne overser eller glemmer, bevisst eller ubevisst. Nettopp klar rolleforståelse er jo også en nøkkel til suksessfulle team slik Rozovsky ser det (Rozovsky 2015). Om overlapping allerede er etablert, vil man kanskje måtte gå i gang med en endringsprosess når det gjelder den enkeltes bevissthet rundt sin rolle, og i dette kommer også rollenes personlighet inn. Wysocki peker på at hvor komfortable og dyktige den enkelte er til å håndtere endring i prosjektet vil kunne være avgjørende for teamets effektivitet (Wysocki 2019, s.288), og man kan jo anta at dette også vil gjelde endring i rolleansvar. En observasjon knyttet til rolleavklaring er at de som har lengst erfaring med vegplanlegging og utbygging også er de som tydeligst sier at rollen for dem er avklart. Dette kan naturligvis dreie seg om trygghet i rollen, men i overlappingens navn, er det jo også alltid en fare for at man låser seg i mønster man har gått inn i, og at man kan ha andre forståelser av egen rolle enn andre i teamet har.

### 6.3 Utfordringer knyttet til rollene

Både byggeleder og prosjekteringsleder peker på om de ulike rollene har kompetansen og kunnskapen som trengs til alt en kan komme oppi, som spesielt utfordrende. En planleggingsleder er inne på det samme ved å peke på mangel av kapasitet internt, men her stopper også likheten mellom utfordringene de fem intervjuobjektene trekker frem. Kompetansemangel og kvalitetsutfordringer kan knyttes til det Wysocki peker på angående prosjektmedlemmer som kun er inne for en periode i prosjektene, og som derfor ikke har samme eierskap til prosjektene som de som er faste medlemmer. Svakere tilknytning til prosjektet kan medføre at innleide konsulenter eller fagressurser bare vil få jobben gjort, og dermed blir kvaliteten deretter (Wysocki 2019, s 27). Nettopp dette kommer også indirekte frem hos Rozovsky; teamene er mer suksessfulle om arbeidet oppleves viktig og meningsfullt for den enkelte (Rozovsky 2015).

Videre kan opplevelsen av mangel på kompetanse i rollene som noen peker på, sees i Wysockis tanker om valgkriterier; man får ikke nødvendigvis tilgang på et A-team med de mest erfarne og dyktige (Wysocki 2019, s.266-267). Samtidig må også de uerfarne få prøve seg for nettopp å få erfaring og kunne utvikle seg til å bli del av A-team, men det endrer likevel ikke det faktumet flere nevner, og som også Gardiner sier (Gardiner 2005, s.24): Hvilke mennesker og egenskaper som er tilgjengelige i et prosjekt vil ha stor virkning på prosjektet: Det blir gjerne sakte framdrift om man ikke har personlig kontakt med fagpersonene, og om "de som jobber har en annen faglig utdanning enn det de jobber med.", som en prosjekteringsleder sier. Mangler rolleinnhaverne kompetanse og

eierskapsfølelse ("Commitment"), vil det kunne medføre mindre gode prosjekter, om man skal støtte seg på Rozovskys "Do we fundamentally believe that the work we're doing matters?" (Rozovsky 2015), og Gardiner og Wysockis tro på "commitment" som en nøkkel (Wysocki 2019, s.267-269 og Gardiner 2005, s.210). Når det gjelder kompetanse, er det også et poeng å spørre hva som er riktig kompetanse, og hvem som sitter med definisjonsmakten til å avgjøre nettopp om noen har god eller mindre god, riktig eller mindre riktig kompetanse. Innehar den enkelte formell kompetanse i form av utdanning eller i form av erfaring, er det en side, mens opplevd kompetanse av en selv og andre, kan være noe annet. Kanskje vil også de som ansetter se muligheter for utvikling av en begynnende kompetanse, noe andre teammedlemmer i andre roller ikke nødvendigvis ser etter eller er klar over. På den måten blir gjerne det om riktig kompetanse mangler et eget nytt forskningsspørsmål, som det vanskelig lar seg gjøre å svare på ut fra intervjuvarene i denne omgang.

Av videre utfordringer peker en av planleggingslederne på viktigheten av å avklare og følge opp det som ikke kommer tydelig frem i Statens vegvesen sin håndbok «R760 Styring av veprojekter» i forhold til rolleforståelse som utfordrende, og en annen viser til diskusjonene rundt økonomi og usikkerheten knyttet til nettopp dette som mest utfordrende:

"Plutselig begynner politikerne å prioritere, når du har laget en plan. Når du har fått en plan vedtatt, så blir det tatt fra deg. Du lærer deg å leve med det det å måtte gå ut til folk å se at det ikke er midler i bygging. Det føles meningsløst og trist, fordi det skaper noen forventinger. De som sitter over oss og planlegger; jeg tenker at alle ting vi begynner å planlegge må det settes av midler til. Da må vi heller bygge mindre."

Kanskje kan man si at prosjektlederen er inne på litt av det samme, da vedkommende mener utfordringen er at det mangler ett overordnet kvalitetssystem; hva som forventes at teamene skal ha gjort i prosjektene kommer i etterkant: "Det er mange usikkerheter rundt hva som er forventet som man ikke vet om som plutselig dukker opp. Det er veldig tilfeldig hva du får høre etter hvem du snakker med." Dette viser utfordringene man står i som teammedlem; tross konkrete roller og ansvarsområder vil realitetene levere usikkerhet, uklare behov og uforutsette hendelser, som for eksempel at prosjekter stoppes eller kun blir planlagt, men ikke gjennomført. Wysocki understreker vanskeligheten av å forutse fremtiden og behov som vil komme, og som skrevet i teorikapittelet: "Face it: Change is a way of life in project management" (Wysocki 2019, s.288). Ut fra det kan man spørre om det ikke nettopp derfor også er naturlig at rollene og rolleforståelsen vil være dynamisk og ulik i ulike prosjekter for ulike rolleinnhavere, og at utfordringer eller støy knyttet til rolleforståelse slik sett ikke går an å komme utenom.

En byggeleder sier i forlengelsen av dette at støy får noe å si for effektivitet, kvalitet og økonomi når uforutsette ting oppstår. Byggelederen nevner indirekte at dersom man ikke blir enige om hvordan man skal løse noe, om man skal velge enklere eller dyrere løsninger, hvem som skal betale for løsningene, eller hvem sin feil det er, kan dette skape støy, som igjen vil gjøre at prosjektene blir mindre effektive, og slik sett får høyere pris. Videre peker en prosjektleder på at støy stort sett oppstår i faseoverganger, og at det derfor er viktig med forventningsavklaring i disse overgangene. Prosjektlederen sier også at man som byggherre bør ha alle forutsetninger for å kunne levere kvalitet da man for eksempel styrer hvor mye tid man trenger selv, men at mangel på fagressurser gjør at det kan være vanskelig. Dette selvkritiske blikket kan også gi en pekepinn på forbedringspotensial; hvordan kan hver rolle i prosjektteamene passe på at tidsfrister blir overholdt?

Videre synes en annen utfordring knyttet til roller å være at det er mange roller som skal fungere side om side og inkluderes; “dess flere kokker jo mer søl”. Dette, sammen med at man sitter spredt på byggeplass, hovedkontor og hjemmekontor, kan skape problemer med informasjonsflyten og igjen effektiviteten. Utfordringen rundt det å holde informasjon tilbake eller dreie informasjonen, som Wysocki referer til, kan naturligvis også gjøre noe med både teamets effektivitet, økonomiske resultater og kvalitet (Wysocki 2019, s 297). Dette er ikke noe som tas opp direkte av intervjuobjektene, men kanskje kan man se for seg at det er noe av dette som skjer om man ikke er på samme sted, i overlapping eller i overganger mellom faser, og kanskje er det også her rom for tolking av den enkelte rolle: Skulle jeg si dette, eller var det unødvendig? Mangler man avklaringer, som i at man i sin rolle ikke spør om hjelp eller får svar, stopper også prosjektene opp og blir ineffektive. Dette er i tråd med Rozovskys funn knyttet til psykologisk trygghet: Kan man spørre uten å føle seg dum (Rozovsky 2015)?

Videre er det ikke til å stikke under en stol at det kan skape utfordringer i team og for den enkelte rolle at fylkeskommunen er en politisk styrt organisasjon, i form av at det for eksempel er politikerne som delegerer midler eller ei. Det fremkommer i den forbindelse at det i planleggerrollen oppleves ineffektivt å skulle planlegge for prosjekter som det ikke er midler til, og at det er en utfordring i rollen at man må “kjempes så mye for økonomien og ressursbiten”. Videre kan det at man må tyne mest mulig ut av fagressursene gi en skyldfølelse; man føler skyld for å inkludere mennesker (roller) i prosjektene, på tross av at det nettopp er det som er jobben ens. Dilemmaet blir da at man ønsker kompetanse og kvalifiserte mennesker, men man vet at jo flere kokker jo mer søl, og man kjenner at

kompetansemangel av og til er et faktum; det er ikke alltid A-rollene til laget er tilgjengelige, noe som igjen kan medføre mindre suksessfulle og effektive team.

Mens planleggingslederen ser utfordringene som ligger i det økonomiske, viser en prosjekteringsleder frustrasjon over feil som gjøres i planleggingsfasen, noe som da går utover både effektiviteten, kvaliteten og økonomien i nettopp prosjekteringsfasen. Om man har konsulenter inne, kan de som tidligere nevnt gjerne skynde seg å ta avgjørelser for å tjene penger, som igjen kan medføre unødvendige følgefeil, som videre forsinker hele prosessen. Vedkommende peker også på at "Vi mangler penger som burde ha vært på plass på planleggingsnivå, men det fungerer ikke slik." At mange planer ikke er gjennomførbare, forlenger prosjekteringsprosessen, og prosjekteringslederen viser et tydelig ønske om at dette burde vært ordnet i planleggingsfasen, slik at prosjekteringsfasen ble mer effektiv og slik at man da kunne holde budsjettet. At nettopp konsensus innad i teamet er kritisk i planleggingsfasen, peker også en planleggingsleder på. Om man ikke blir enige om de viktige avgjørelsene som skal tas og klarer å konkretisere dem, risikerer man mange "interne omkamper om ting man trodde man ble enige om". Dette kan naturligvis gjøre teamene mer ineffektive, som igjen kan gå utover budsjettene. Dette er i tråd med teorien om tidlig avklaring som både Wysocki og Gardiner viser til. Gardiners fokus på tidlig rolleavklaring og problemløsning for å lettere løse problemer (Gardiner 2005, s.7) gjør seg også gjeldende her hos prosjekteringslederen som peker på følgefeilene som den enkelte får på kjøpet videre i prosjektet om de ikke er oppdaget av tidligere roller, på for eksempel planstadiet. På motsatt side opplever en planleggingsleder prosjekteringsrollen som noe "blurry", altså uklar; "der er det mange som ikke helt vet hva de skal gjøre". Slik sett kan man svare ja på Gardiners spørsmål rundt om støy kan ha noe med rolleforståelse å gjøre (Gardiner 2005, s.38), og det er jo et interessant og kanskje nokså naturlig faktum at man kan oppleve andres roller som mer uklare enn ens egen, og så kan man jo da spørre om det slik sett blir andres roller som bidrar til støy; ikke ens egen?

På spørsmål om viktigheten av planleggingslederrollen i forbindelse med effektivitet, kvalitet og økonomi svarer en at rollen er med på å sette rammer for prosjektet og at det ligger i rollen å strukturere hverdagen med møter og ressurser, og en annen at jobben er å "planlegge innenfor rammen en har fått; å tilpasse oss rammene vi gis". Mens den ene peker på at "Man har alltid en intensjon om å finne løsninger og produsere så raskt man får til, og så er det alltid en utvikling i et prosjekt, det er det eneste man kan vite når man starter et prosjekt at man ikke har full oversikt over hva det innebærer. Sånn sett er planfasen den minste forutsigbare; du har en ramme, men du vet ikke helt hva som er i (...).", sier den andre at planleggingslederen skal være en aktiv rolle, en driver

som ser når det stanser opp og når det ikke er folk, som leder prosessen med støtte fra prosjektleder, og som gir beskjed oppover når noe ikke går som ønsket. Vedkommende peker videre på at man vil kunne “snuble over en del ny informasjon”, i motsetning til i prosjekterings- og byggefasen hvor en har veldig konkrete rammer å forholde seg til. Slik sett kan man si at det er vanskelig i rollen som planleggingsleder å drive et prosjekt effektivt da man ikke har full oversikt over tilgjengelighet av ressurser og riktig informasjon, men at ønsket er å være effektive og fremoverlent; “Vi må ikke sitte å jobbe masse med et prosjekt som er litt i ro, da må man gjøre noe annet.” Dermed er det kanskje ikke uklar rolleforståelse som er et hinder for effektivitet, men heller tilgjengelige ressurser og tydelig informasjon. En utfordring med rolleforståelse er at de fleste ulike rollene i samferdselsavdelingen er satt opp slik at de må forholde seg til flere prosjekter med ulikt personell og ledelse i. Ifølge Gardiner kan mer åpne prosjekter hvor roller har flere prosjekter samtidig føre til at ansvarsområder ligger utenfor prosjektene og at prosjektmedlemmene er avhengig av egen entusiasme og kanskje indre drive for å beholde «momentum» (Gardiner 2005, s. 42). Effektiviteten og kvaliteten kan da også hindres i det Wysocki og prosjekteringslederen også peker på når alle teammedlemmene har roller i mange team (Wysocki 2019, s.266). Fritt gjenfortalt; prosjekteringslederen spurte med glimt i øyet: “Kjenner du noen fotballspillere som spiller på flere lag?”

Mangel på tilgjengelige ressurser og tydelig informasjon som hinder for effektivitet og kvalitet gjenspeiles i byggelederrollen; rollen synes tydelig da det ligger i den at en byggeleder skal prøve å “holde framdrift, hjelpe hverandre med ting som oppstår og prøve å holde oss innenfor rammene som er gitt på anlegget.” Igjen er rolleforståelsen knyttet til hvordan jobbe effektivt tydelig, og byggelederen trekker frem at det er viktig at vedkommende er tett på på byggeplassen for å være “skrudd på”. Arbeidet kan bli ineffektivt om vedkommende heller prioriterer å være på kontoret. Dette med tilstedeværelse nevnes av et par, og på samme måte som avstand kan medføre dårligere informasjonsflyt, kan det i samme sleng bidra til mer misforståelse og mer ineffektive arbeidshverdager. Man kan på den måten si at tilstedeværelse ligger som et krav i rollen, men at det kanskje er uklarhet rundt hva som er nok, for lite og for mye tilstedeværelse. Bli en leder for tett på kan det kanskje oppleves kvelende; og at man som fagressurs ikke får frihet. Men, er man der for lite, blir gjerne flere feil gjort: Noen jobber kanskje mindre effektivt da de ikke kjenner presset på samme vis, og andre igjen leverer kanskje ikke like høy kvalitet som om når noen tydelige bryr seg om og følger med på arbeidet som utføres. Kanskje er det slik sett uklar eller ulik rolleforståelse som fører til frustrasjon rundt tilstedeværelse, informasjonsflyt og effektivitet? Kombinasjonen av at “ulike typer prosjekter vil medføre ulike typer roller” som sett i teorikapittelet, og det at ulike personligheter blir

satt i ulike roller, vil gjerne medføre en dynamikk som vanskelig lar seg fange i et styringsdokument som R760 i detalj, selv om man gjerne vil legge så ryddige føringer for den enkelte rolle som mulig.

## 7. Konklusjon

Etter å ha intervjuet fem informanter er et funn at det er stor grad av rollebevissthet i samferdselsavdelingen i fylkeskommunen. Statens vegvesens håndbok «R760 styring av vegprosjekter» ligger i bunn for alle ansettelse, med tydelige beskrivelser av den enkelte rolle, og samtidig som at dette er kjent materiale er det også noen usikre elementer knyttet til rolleforståelse og rollekjennskap blant de fem intervjuobjektene. Det er en ganske spredt oppfatning av om de fem opplever rollen som tydelig avklart eller ei, men roller som inngår i en fase er helt eller relativt avklart (planleggingsledere, prosjekteringsleder og byggeleder), mens rollene som inngår i flere faser (prosjektleder) blir beskrevet som uklare. Alle opplever rollene som dynamiske; de endrer seg i de ulike prosjektene de er involvert i, og enn i forskjellig grad. Alle synes videre å være enige om at deres rolle og de andre prosessledernes rolle er viktige, og viktigheten av det å drive prosjektene effektivt ved å styre prosjektet innenfor rammen som gis går igjen i rollen til tre av fem.

De to hovedutfordringene som kommer frem er kompetansemangel og overlapping, som begge kan skape forstyrrelse og usikkerhet knyttet til roller og rolleforståelse. Utover dette nevner de ulike utfordringer knyttet til sine roller; det er ingen entydige svar. Indirekte kommer det frem at støyen kan være knyttet til roller, da uro forbindes med prioriteringer, uforutsette hendelser, krav og anskaffelser og forventninger ved faseoverganger. På direkte spørsmål om noen roller mangler eller er overflødige svarer alle at det ikke mangler roller, men samtidig har tre ønsker om egne roller; dette være seg flere til å vurdere konstruksjon og geologi, og flere til å gjennom planer før de prosjekteres. Tre mener også på motsatt side at roller som mobilitet og landskapsarkitektur er overflødige og glir inn i hverandre, at personene som innehar rollene ikke har kompetanse som trengs, eller at det er for mange som er med på plannivå. Dette viser paradoksalt i svarene, og at den enkelte kan tenke at noen roller mangler samtidig som andre er overflødige i samme, eller ulike, prosjekter.

### 7.1 Tiltak for å forbedre rolleforståelsen i prosjektteamene i Rogaland fylkeskommune samferdselsavdelingen

Selve sammensetningen av roller i team synes å fungere godt. Rollesammensetningen er jo også allerede nokså satt av strukturen i organisasjonen, og dermed ikke noe man som medarbeider har



stor innflytelse over; prosjektene er konkrete med forholdsvis veldefinerte og klare roller (jmf. Gardiner 2005 s.42). Selve forbedring av rolleforståelsen synes å ligge i å følge instruksene og malene som er laget, slik at hver prosjekttrolle jobber mer likt de andre med samme rolle. Om systemet for å samkjøre alle med samme rolle allerede finnes, eller om det skal lages et nytt, kommer ikke helt tydelig frem, men R760 eksisterer og skal per i dag brukes som nettopp prosjektstyringsveileder. I forlengelsen av dette kan man spørre hvor detaljrikt en rollebeskrivelse kan være uten å bli for rigid, og kanskje vil det dermed være fornuftig med en fagdag eller forum med ulike prosessledere, der fokuset er på rolleforståelse knyttet til R760, som en ønsker seg. I et slikt forum bør en kanskje også sjekke om rollene blir etablert tidlig nok i prosjektteamene, da Wysocki hevder at altfor mange prosjektteam går nettopp i fella at de ikke definerer og blir enige om spilleregler før de starter, og dermed havner i unødvendig støy (Wysocki 2019, s.277).

Det nevnes også ønske om en sjekklister som fanger opp alle prosessene steg for steg, og som tar med hva som må til for at man skal kunne gå videre til neste fase eller prosess. Om dette skal være et hjelpedokument på toppen av R760 eller andre systemer, kan diskuteres – kanskje kan det bli for mange dokumenter å følge opp for den enkelte? Spørsmålet blir da om man kanskje trenger et forum for å drøfte hvilket rollebeskrivelsesdokument man trenger og hvilket man skal følge. En sjekklister som fanger opp de viktige overgangsaktivitetene og hvem som har ansvar for dem, vil kanskje forhindre unødvendig overlapping, og er i tråd med Gardiners "Responsibility chart" (Gardiner 2005, s.211). En slik sjekklister som noen ønsket seg, vil også kunne føre til tettere informasjonsflyt og dermed færre misforståelser og økt effektivitet, som igjen vil kunne hindre budsjettsprekk. Gardiner er også spesielt opptatt av viktigheten av at den enkelte kjenner sin rolle i overganger når det gjelder å bygge effektive team (Gardiner 2005, s.31). I en sjekklister kan man også sjekke at det står det han peker på: Hvilken informasjon skal den enkelte gi, til hvilket tidspunkt og til hvem, og hvem skal den enkelte få informasjon av, hvilken informasjon skal den enkelte ha og når? Kanskje kan dette være nøkkelen til å få til mindre unødvendig overlapping mellom roller, og ikke minst også nøkkelen til å overlappes godt når det er det naturlig.

Det siste forbedringspotensialet går på viktigheten av et godt arbeidsmiljø og det å ha mer satte team uten for mye utskifting og bevegelse. Dette vil selvfølgelig kunne bidra til mer effektive og kostnadsbesparende prosjekter, og er i tråd med Gardiner som peker på viktigheten av å sveise mennesker sammen i byggingen av suksessfulle team (Gardiner 2005, s. 210). Wysocki viser også til utfordringen med utskifting av personell i tekniske yrker, noe som kommer frem som en utfordring i samferdselsavdelingen. Videre er han innom poenget at det at mange er opptatt i mange team, kan gjøre det vanskelig å få til et «perfekt team» (Wysocki 2019, s.266-267), men både han og Gardiner

har et stort fokus på «commitment» som en nøkkel. Rozovsky er inne på det samme i form gjennom sitt fokus på opplevd meningsfylt arbeid; det den enkelte utfører betyr noe (Rozovsky 2015).

Det er ingenting i svarene fra intervjuobjektene som tyder på at man ikke kjenner på forpliktelse og tilknytning, noe som er positivt for fylkeskommunen. I all hovedsak følger medlemmene opp ansvarsområdene sine, men opplevelsen av manglende kompetanse eller etterspørsel etter hjelp kan gjøre at noen ikke fyller rollen sin så godt som ønskelig. Dette henspiller på Gardiners tanker om å bruke det menneskelige på best mulig måte (Gardiner 2005, s.24-25) og på viktigheten av psykologisk trygghet, som Rozovskys team fant ut at var den viktigste nøkkelen til suksessfulle team. Om det er dette samferdselsavdelingen skal ta tak i, eller om de faktisk skal gjøre noen tiltak for å heve kompetansen til de som eventuelt ikke har det, vil være et naturlig spørsmål å ta stilling til. Alt i alt er det altså ingenting som tyder på at man må inn og gjøre et stort endringsarbeid for å forbedre rolleforståelsen til den enkelte, men som i alle organisasjoner kan man også her bli bedre, og det å unngå unødvendig overlapping kommer frem som det viktigste forbedringspotensialet.

## **7.2 Roller i fremtiden – en tid med endring**

Den pågående omorganisering av samferdselsavdelingen skaper spenning blant intervjuobjektene når det gjelder rollene i fremtiden. Det er formidlet at enkelte av toppledelsesroller vil få endret ansvarsområder, og planleggingsleder mener enkelte da vil få større porteføljeansvar. Han er da spent på hvilket utfall det vil få på avstand fra prosjektene og til ledelsen fremover. En prosjekteringsleder mener videre at rollen vil bli endret i fremtiden gjennom at prosjektteam vil sitte mer samlet og slik få til tettere informasjonsoverføring mellom prosjektmedlemmer, men også han er usikker på hvilken støtte man vil få fra overordnede til beslutningstaking. En annen planleggingsleder påpeker viktigheten av at faseleder for forrige fase er med på å følge opp prosjektet i den neste fasen, og at prosjektledere vil se mer nytte av nettopp dette i fremtiden, altså at dette kan bli en endring i retning mer fokus på overganger. En antar også at det settes mer søkelys på evaluering av de ulike prosessene i fremtiden, etter hvert som flere prosjekter kommer til utbyggingsfasen. Rollene vil da bli endret i form av at mer tid går med til evaluering og læring av erfaringer gjort i tidligere prosjekter, noe som forhåpentligvis kan gi bedre informasjonsflyt, mindre overlapping og tydeligere rolleforståelse, ikke bare på papiret, men også i praksis. Så gjenstår det å se om rolleforståelsen vil bli bedre etter omorganiseringen, eller om det som ofte i endring vil være mer usikkerhet enn når endringsprosesser ikke pågår.

## 8. Litteraturliste

Holm Ringen, G. (2020). Bymiljøpakken – Gjennomgang av overføringen av Nord-Jærenpakken til Bymiljøpakken (PWC rapport Bymiljøpakken) PricewaterhouseCoopers.

<https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/bymiljopakken.html>

Gardiner, P. D. (2005). Project management: A strategic planning approach. Red Globe Press, London, UK

Hammersley, M. (1987). Some notes on the terms “validity” an “reliability”. British Educational Research Journal, 13 (1), 73-81.

Krumsvik, R.J. (2014). Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring. Vigemostad & Bjørke AS

Kvale, S. (2007). Doing Interviews. London: SAGE publications.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) Det kvalitative forskningsintervjuet. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Langdrige, D. og Hagger-Johnson, G. (2012). Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology. Harlow: Pearson Press.

Meling, Jonas (2023). Mail, Rogaland fylkeskommune

Maxwell, J.A. (2005). Qualitative research design. An interactive approach. London: Sage publications.

Prop. 1 S (2019–2020) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak). Kommunal og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671418/?ch=1>

Rozovsky, J. (2015, 17. november) The five keys to successful Google team. Google people operations. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Rogaland fylkeskommune. (2022, 8. november). Samferdselsavdelinga. <https://www.rogfk.no/om-fylkeskommunen/organisasjonen/fylkesadministrasjonen/samferdselsavdelinga/>

Silverman, D. (2010). Doing Qualitative Research. London: SAGE Publications.

Statens vegvesen, (2021). Styring av vegprosjekter. Retningslinjer. – Håndbok R760

Teamarbeid. Karrierelæring & livsmestring. Røyset, R.J. og Kleppestø, K.H. (2023). <https://kanvigodt.no/teamarbeid-2/>

Tjora, A., Skirbekk, S., Tjernshaugen, A: *rolle* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 30. mai 2023 fra <https://snl.no/rolle>

Wysocki, R. K. (2019). Effective Project Management. Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. John Wiley & Sons, Inc. Indianapolis, Indiana. 8<sup>th</sup> Edition

## 9. Appendix

### Vedlegg 1: Intervjuguiden

**Formål med intervjuet:** Å finne ut hvordan teamrollene i samferdselsavdelingen kan forbedres. Hva fungerer og hva fungerer ikke? Det handler ikke om personlig egnethet, men rollene i seg selv. Med ordet rolle mener jeg da om du vet hva som er dine ansvarsområder og arbeidsoppgaver (Tjora, Skirbekk, Tjernshaugen 2023), og om du forholder deg til disse. Du svarer da på vegne av «prosjekteringslederrollen»: det dreier seg ikke om deg personlig, men altså om rollen. Alle svar anonymiseres, men jeg håper jeg kan ta det opp på lydbånd. Veileder har anbefalt og ønsket det. Dersom noe skal siteres direkte kan vi dobbeltsjekke med lydbåndet at ingen blir feilsitert. Jeg har i utgangspunktet 4 tema om roller med forskjellige spørsmål, så da kjører vi i gang.

#### Tema: Rolleavklaring

1. Er det tydelig avklart for deg hva som ligger i din «byggeleder»rollen i teamene du er i?
  - a. Hvem er ansvarlige for å informere om dette? Blir det gjort?
  - b. Hvis ikke; hva er uavklart?
2. Er rollen din dynamisk eller statisk, og hvorfor/når?
3. Dersom du er “byggeleder” (din rolle) i flere prosjekter, forventes det samme av deg overalt, eller er det ulik forventning til byggelederrollen alt etter hvilket prosjekt du er på eller hvilken leder du er? (Oppfølging: Forklar hva som er likt/ulikt)

#### Tema: Viktigheten av roller i prosjektteamene

4. Hvorfor er din rolle i prosjektteamene viktig/fornuftig?
5. Hva kan være utfordrende med rollen du står i prosjekt-temaene?
6. I hvilken grad opplever du at roller overlapper hverandre?
  - a. Opplever eventuell overlapping som fornuftig kvalitetssikring, eller unødvendig merarbeid; “jo flere kokker dess mer søl”. Grei ut.
7. Er det noen roller som mangler i teamene synes du? Hva, og hvorfor, evt.?
  - a. Hva har det å si for økonomien?
  - b. Hva har det å si for kvaliteten
  - c. Hva har det å si for effektiviteten?
8. Er noen roller overflødige, synes du – hvorfor, evt?

- a. Hva har det å si for økonomien?
- b. Hva har det å si for kvaliteten
- c. Hva har det å si for effektiviteten?
- d. Er det noe som tyder på at man inkluderer for å inkludere i teamene – at man tar med flere enn man trenger med tanke på for eksempel trivsel på arbeidsplassen; alle skal kjenne tilhørighet og at de er viktige?

**Tema: Rollenens betydning for effektivitet, kvalitet og økonomi**

- 9. Hva betyr «byggeleder» rollen i prosjektteamet for at teamet skal
  - Fungere effektivt?
  - Levere kvalitet underveis og avslutningsvis?
  - Holde budsjettet?
- 10. Grei ut/forklar: Er det noe ved «byggeleder» rollen (NB! Ikke personlig egnethet) i prosjektteamet som gjør at teamet
  - Blir ineffektive?
  - Ikke klarer å levere kvalitet underveis og/eller i slutfasen
  - Ikke klarer å holde budsjettet
- 11. På hvilket tidspunkt i prosjektene kan det bli/blir det forstyrrelser/støy/problemer?
  - a. Hva har støyen å si for effektivitet, kvalitet og økonomi?
  - b. Har støyen noe med rolleavklaring å gjøre? Forklar. (Gardiner 2005, s 38)
  - c. Hva kan man gjøre noe for å redusere slik støy? (Gardiner 2005, s 38)

**Tema: Roller i fremtiden - oppsummeringsspørsmål**

- 12. Hva er de positive sidene ved antall roller og rolleinnholdet i dag?
- 13. Hva er utfordringene ved antall roller og rolleinnholdet i dag?
- 14. I den grad vi kan vite eller forutsi noe om fremtiden; vil ansvarsområdene dine være lik i fremtiden? fungerer din rolle i prosjektteamene?
- 15. Organisasjonen er midt i en nyorganisering. Hva vil være best mulig bruk av din rolle i teamene i den nye fasen, slik du ser det? (Forklar hvorfor du tenker det.)
- 16. Avslutningsvis, hvis du skulle kommet med 2-3 poeng, hvordan kan rolleforståelsen eller rollene best forbedres i prosjektteamene i avdelingen, mener du?