



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016, 30 stp  
Institutt for matematiske realfag og teknologi

## **Målsetting i totalentreprenørers prosjekt-team**

Goal setting in Contractor's Project Teams

Gjermund Lorentsen Bakli  
Industriell økonomi



## Forord

Denne oppgaven er siste del en sivilingeniørutdanning innen industriell økonomi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven er skrevet for Veidekke i tilknytning til ”TEAM- og prestasjonsledelse”.

Jeg vil rette en takk til min veileder ved Instituttet for matematiske realfag og teknologi, Leif Daniel Houck, for veiledning før og underveis i oppgaven. Videre vil jeg takke Lars-Kristian Hunn i Veidekke for muligheten til å jobbe med hans prosjekt og for hjelpen underveis. Alle som har stilt til intervju har også vært viktige for oppgaven. En spesiell takk går til Gry Elisabeth Nelle og Ada Nelle Bakli for all støtte.

Ås, 10. mai 2016

---

Gjermund Lorentsen Bakli

## Sammendrag

Veidekke gjennomfører et prosjekt kalt ”TEAM- og prestasjonsledelse”. Prosjektet fokuserer på teamarbeid i prosjektadministrasjonene for å få en økning i prestasjoner, og på kortere tid enn før. Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med denne satsningen.

Formålet med oppgaven var å undersøke målsettingsprosessen i noen av Veidekke Entreprenørs prosjekt-team, og målene hos noen av medlemmene i disse prosjekt-teamene. Dette ble gjort for å finne ut om målene som var satt på prosjekt- og individnivå bidro til økte prestasjoner. Siden felles mål er noe av det som definerer et team (Greenberg & Baron, 2008, s. 307; Bang & Middelfart, 2014, s. 38) ble det også nærliggende å undersøke om prosjekt-teamene faktisk var team.

Resultatene i oppgaven viser at målene som var satt i prosjektene og på individuelt nivå ikke samsvarer med en del kriterier som legges til grunn av Locke (1980), Berg (2013, s. 160), Samset (2008, s. 149) og Westhagen et.al. (2014, s. 63) for godt formulerte mål. Det var også varierende fra prosjekt til prosjekt hvordan målsettingsprosessene hadde vært.

De fleste funksjonærene som ble intervjuet til denne oppgaven hadde personlige mål som var prosjektrelevante, men flere av disse følte allikevel ikke at arbeidsinnsatsen knyttet til prosjektene hadde endret seg nevneverdig fra tidligere.

I alle prosjekt-teamene var det avhengighet mellom medlemmene. For de fleste var avhengigheten gjensidig, noe som er avgjørende for å kunne kalles et team (Bang & Middelfart, 2014, s. 38). I et team er også alle medlemmene ansvarlige for å nå målene (Greenberg & Baron, 2008, s. 307), men det var bare omlag halvparten av funksjonærene som følte at ansvaret for å nå prosjektmålene var felles. Den andre delen mente at det var anleggsleder eller prosjektleder som var ansvarlig for det.

Resultatene tyder ikke på at det er implementert en fast metode for målsetting i Veidekke Entreprenørs prosjekter. De viser heller ikke at prosjektmålene bidro nevneverdig til økte prestasjoner. På det personlige plan kan det ikke konkluderes med at de personlige målene bidro til en økning i prestasjonene på det personlige nivå eller på prosjektnivå. Flere av teamene som ble undersøkt i denne oppgaven var ifølge enkelte funksjonærers tilbakemeldinger og Greenberg & Barons (2008, s. 307-308) og Bang & Middelfarts (2014, s. 38) kriterier, faktisk team.

## Abstract

Veidekke is working on a project called “TEAM- og prestasjonsledelse”. The main focus of this project is to get an increase in performance, and in a shorter time perspective than usual by focusing on administrative team work in their projects. This thesis is written in conjunction with that project.

The purpose of this thesis was to investigate the goal setting process in some of Veidekke Entreprenørs project teams, and also the personal goal of some of the members in these project teams. This was to find out if the project goals and the personal goals were contributing to an increase in performance. Because a common goal is one of the factors that define a team (Greenberg & Baron, 2008, s. 307; Bang & Middelfart, 2014, s. 38), it became adjacent to investigate if the project teams in fact were teams.

The results of this thesis show that the project goals and individual goals doesn't correspond to some of the criteria for goal setting that Locke (1980), Berg (2013, s. 160), Samset (2008, s. 149) and Westhagen et.al. (2014, s. 63) sees as important. The process of setting goals also varied from one project to another.

Most of the interviewees for this paper had some sort of personal goal that were aligned with their project, but several of the individuals didn't feel a change in effort when working with their project compared to earlier projects.

All of the interviewees of this thesis said that there was dependency in their team. And most of them felt that the dependency was mutual between the team members. If a group wants to become a team, the members have to be mutual dependent (Bang & Middelfart, 2014, s. 38). It is also important in a team that the members of the team are mutually responsible for reaching their common goals (Greenberg & Baron, 2008, s. 307), but only about half of the interviewees felt that the whole team was responsible for reaching the project goals. The other part meant that the construction manager or the project manager were responsible.

The results do not show a sign of a fixed method for goal setting in Veidekke Entreprenørs projects. It neither shows that the project goals contributed to an increase in performance. It cannot be concluded with an increase in performance based on the personal goals either. A few of the teams that were looked at in this thesis was according to some of the interviewees responses and Greenberg & Barons (2008, s. 307-308) and Bang & Middelfarts (2014, s. 38) criteria, in fact teams.



# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabelliste</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Forsknings spørsmål</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Avgrensninger</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Veidekke</b> .....	<b>12</b>
1.4.1 Veidekke Entreprenør.....	13
1.4.2 Mål i Veidekke Entreprenørs styringssystem .....	13
1.4.3 Handlingsplan.....	14
<b>2 Teori</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Prosjekt</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Mål</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Team</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4 Styringssystem</b> .....	<b>19</b>
<b>3 Metode</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Teori</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Valg av metode</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Innsamling av data</b> .....	<b>22</b>
3.3.1 Semistrukturert intervju .....	22
3.3.2 Informasjon om intervjuobjektene.....	23
<b>3.4 Analyse</b> .....	<b>24</b>
3.4.1 Fenomenologisk analyse.....	24
<b>3.5 Begrensninger ved metoden</b> .....	<b>25</b>
3.5.1 Språkets rolle .....	25
3.5.2 Betrakningenes egnethet.....	26
<b>4 Resultater</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1 Prosjekt mål</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2 Personlige mål</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3 Avhengighet</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4 Ansvar og samarbeid</b> .....	<b>31</b>
<b>4.5 Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”</b> .....	<b>31</b>
<b>4.6 Endringer i tråd med teori</b> .....	<b>32</b>
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 Prosjekt mål</b> .....	<b>33</b>
5.1.1 Målformulering.....	33
5.1.2 Målsettingsprosessen .....	34
<b>5.2 Personlige mål</b> .....	<b>35</b>
5.2.1 Personlige mål .....	35
5.2.2 Samkjøring av personlige mål med prosjektet.....	36

5.2.3	Ansvar og oppgaver i henhold til de personlige målene .....	37
5.2.4	Jobbing mot personlige mål i hverdagen .....	38
5.2.5	Arbeidsinnsats .....	41
<b>5.3</b>	<b>Avhengighet .....</b>	<b>42</b>
5.3.1	Gjensidig avhengighet .....	42
<b>5.4</b>	<b>Ansvar og samarbeid .....</b>	<b>43</b>
5.4.1	Ansvar for å nå prosjektmålene .....	43
5.4.2	Samarbeid .....	45
<b>5.5</b>	<b>Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse” .....</b>	<b>46</b>
5.5.1	Kommunikasjon og samhold .....	46
5.5.2	Prestasjon.....	47
<b>5.6</b>	<b>Endringer i tråd med teori.....</b>	<b>47</b>
5.6.1	Målsettingsprosess og implementering.....	47
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Videre arbeid .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>52</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
Vedlegg A:	Intervjuguide .....	54



## Tabelliste

Tabell 1 – Informasjon om funksjonærene A-E .....	24
Tabell 2 – Informasjon om funksjonærene E-I .....	24
Tabell 3 – Respondentene A-Ds svar om prosjektmålene og målsettingsprosessen knyttet til prosjektmålene .....	28
Tabell 4 – Respondentene E-Is svar om prosjektmålene og målsettingsprosessen knyttet til prosjektmålene .....	29
Tabell 5 – Respondentene A-Ds svar knyttet til personlige mål og arbeidsinnsats .....	29
Tabell 6 – Respondentene E-Is svar knyttet til personlige mål og arbeidsinnsats .....	30
Tabell 7 – Respondentene A-Ds svar knyttet til avhengighet .....	30
Tabell 8 – Respondentene E-Is svar knyttet til avhengighet .....	30
Tabell 9 – Respondentene A-Ds svar knyttet til ansvar og samarbeidsevne .....	31
Tabell 10 – Respondentene E-Is svar knyttet til ansvar og samarbeidsevne .....	31
Tabell 11 – Respondentene A-Ds svar knyttet til opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse” .....	31
Tabell 12 – Respondentene E-Is svar knyttet til opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse” .....	32
Tabell 13 – Respondentene A-Ds holdninger til å gjøre endringer i tråd med teori .....	32
Tabell 14 – Respondentene E-Is holdninger til å gjøre endringer i tråd med teori .....	32



# 1 Innledning

I denne delen blir det gjort rede for hvorfor oppgaven er valgt, forskningsspørsmålene, avgrensninger i oppgaven og bedriften respondentene er tilknyttet.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Innen prosjektteori er gode mål et av de viktigste suksesskriteriene, om ikke det aller viktigste (Samset, 2008, s. 141; Greenberg & Baron, 2008, s. 257). Det vil si at det er avgjørende for et prosjekt å oppnå sine mål for at det skal bli vellykket (Samset, 2008, s. 141). Nesten uansett hvem, eller hvilke bedrifter man går til, vil de si at de har ett eller flere mål når de setter i gang med et prosjekt (Westhagen et.al, 2014, s. 19). Allikevel lykkes noen prosjektbaserte bedrifter bedre enn andre, og presterer bedre over tid.

Veidekke er et av Norges største entreprenørbedrifter og har store og små byggeprosjekter i hele landet (Veidekke, 2016a). De har lenge innehatt gode resultater, men vil forbedre og videreutvikle sin arbeidsform ved å ha fokus på teamarbeid. Dette er for å øke prestasjonene ytterligere, og på kortere tid enn før. *En prestasjon* er i denne oppgaven sett på som gjennomføringen og resultatet av en gitt oppgave målt opp mot en forhåndsdefinert plan (Guralnik, 1979 s. 1056; Business Dictionary, 2016).

Prosjekter går ofte over en begrenset tidsperiode, og sammensetningen av prosjektmedlemmene kan variere fra gang til gang. I tillegg er det sjeldent et prosjekt er likt det forrige, eller det neste gang (Westhagen et.al, 2014, s. 19-20). Samarbeidspartnere, utforming, bruksområder og mange andre faktorer kan variere fra prosjekt til prosjekt.

Det er målene til et prosjekt sier noe om hva som skal foreligge når prosjektet er ferdig (Westhagen et.al, 2014, s. 55), og når en gruppe mennesker skal jobbe mot et eller flere felles mål, er teamarbeid nærliggende. Det er allikevel ikke slik at alle team har tilfredsstillende prestasjoner, eller utnytter sitt potensiale. Veidekke gjennomfører noe som internt har fått navnet ”TEAM- og prestasjonsledelse”, som er et prosjekt som fokuserer på teamarbeid i prosjektadministrasjonene og på personlig utvikling. Basert på det satsingsprosjektet er fokuset til denne oppgaven å undersøke hva som er målene til noen av Veidekkes prosjekt-team, hvordan disse målene er satt, og om disse målene bidrar til økte prestasjoner og motivasjon på prosjektene. Det er også undersøkt om prosjekt-teamene oppfyller noen av de

kriteriene som Greenberg & Baron (2008, s. 307-308) og Bang & Middelfart (2014, s. 38) legger til grunn for å kunne bli definert som et team.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Definisjonen på et team er ifølge Greenberg & Baron (2008, s. 307) en gruppe hvor medlemmene har utfyllende ferdigheter og er forpliktet til et felles formål, eller et sett med prestasjonsmål som de holder hverandre gjensidig ansvarlige for. Bang & Middelfart (2014, s. 38) definerer team som en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse. En fellesnevner for disse definisjonene er felles mål og forpliktelse.

Har Veidekkes forskjellige prosjekt-team felles mål som alle er gjensidige ansvarlige for? Har team-medlemmene individuelle mål? Og bygger de opp under prosjektets mål? I følge Locke (1980) tilfører mål flere mekanismer som påvirker prestasjoner. Og det er ingen grunn til å ha personlige mål på et prosjekt som ikke underbygger prosjektets mål (Samset, 2008, s. 142). En slik situasjon vil føre til konflikter og usikkerhet (Jefferies, Chen & Mead 1999).

Denne oppgaven tar for seg mål og målsetting i fire av Veidekkes byggeprosjekter i Follo/Østfold-distriktet og ett prosjekt i Oslo. Dette var for å kartlegge målsettingsprosessen i prosjektene, og om målene som ble satt bidro til økt motivasjon og bedre prestasjoner (Greenberg & Baron, 2008 s 258; Ehrhardt et.al, 2013). For at Veidekkes mange prosjekt-team skal ha gode forutsetninger for å lykkes er det viktig å sette mål på en god måte, og ha gode målformuleringer som klargjør retningen for prosjektet, skaper forståelse og motivasjon, og er etterprøvbare (Samset, 2008, s. 144; Westhagen et.al, 2014, s. 54 ff). Dette gir følgende forskningsspørsmål:

- **Hvordan setter Veidekke Entreprenørs prosjekt-team mål i sine prosjekter, og bidrar disse målene til å øke prestasjonene?**
- **Har medlemmene i prosjekt-teamene personlige mål, og bidrar disse målene til å øke prestasjonene på individ- og prosjektnivå?**

På bakgrunn av Veidekkes satsingsprosjekt ”TEAM- og prestasjonsledelse”, og at felles mål er en stor del av et team, fremlegges også følgende forskningsspørsmål:

- **Er prosjekt-teamene faktisk team?**

### 1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven har undersøkt målformuleringer og målsettingsprosessen i fem av Veidekkes byggeprosjekter og prosjekt-team. Oppgaven har hatt hovedfokus på mål på prosjektnivå og personlig nivå, men ikke organisasjonsnivå. Det er heller ikke satt fokus på hva som er bakgrunnen for målene eller prosjektene, selv om behov, mål og effekt er nært beslektet (Samset, 2008, s. 133). Mål og styring har også en sterk tilknytning (Westhagen et.al, 2014, s. 54), men styring er heller ikke vektlagt i stor grad.

Oppgaven undersøker også om prosjekt-teamene faktisk er team, men da er ikke sosial- eller personlig kjemi med som vurderingsfaktorer. Teamene som ble undersøkt var interne prosjekt-team i Veidekke, og ikke tverrfaglige team hvor andre bedrifter var involverte.

Det oppgaven i hovedsak tar for seg er:

- Målformuleringer
- Målsettingsprosesser
- Personlige mål
- Gjensidig avhengighet og ansvar
- Prestasjoner

### 1.4 Veidekke

Veidekke er et norsk selskap som opererer innenfor asfalt, nybygg, eiendomsutvikling og anlegg. Bedriften med ca. 7000 ansatte er delt i tre deler; entreprenør, eiendom og industri (Veidekke, 2016a). Ifølge Veidekke (2016b) hadde selskapet i 2015 en omsetning på 24.5 milliarder norske kroner, og et resultat før skatt på 1,043 milliarder kroner, i tillegg til en ordresreserve ved årsskiftet på 24.8 milliarder. Den børsnoterte bedriften har tjent penger helt siden oppstarten i 1936.

#### 1.4.1 Veidekke Entreprenør

Veidekke Entreprenør AS er Norges største entreprenør, og er delt opp i en bygg-del og en anleggsdel. Entreprenørvirksomheten til Veidekke gjennomfører prosjekter innenfor bolig, skoler, kulturhus, veier, jernbaner o.l. i Norge, Sverige og Danmark. Av hele omsetningen til Veidekke stod entreprenørdelen for 20 milliarder i 2015, som nesten er 82 % av den totale omsetningen til Veidekke. Av dette stod byggevirksomheten for 67 % (Veidekke, 2016c).

#### 1.4.2 Mål i Veidekke Entreprenørs styringssystem

Generelt om styringssystem er utdypet i kapittel 2.4. Ved å gå inn i Veidekkes styringssystem og se på organisasjonsdokumentene, så finner man ett dokument knyttet til målsetting kalt ”Felles mål”, som gjelder for prosjekter som benytter seg av ”TEAM- og prestasjonsledelse”. I dette dokumentet ligger det noen formål med å sette felles mål, og et forslag til en gjennomføringsprosess. Formålene er at teamet skal sette mål som overgår forventningene til prosjektet, de skal lage samspillsregler for å fremheve samarbeid, og de skal utvikle en trivsels- og utviklingsplan.

I gjennomføringsprosessen er det først foreslått en individuell del hvor hvert enkelt team-medlem skal foreslå noen mål. Deretter er det gruppearbeid hvor teamet deles inn i mindre grupper. Gruppene deler sine tanker fra den individuelle delen, samt at de skal bli enige om de målene de synes er viktigst for gruppa. Etter gruppearbeidet skal hver gruppe legge frem det de har kommet frem til for resten av teamet. Til slutt skal teamet i fellesskap bestemme prosjektets mål. Målene skal ikke være abstrakte, men klare slik at de gir en retning for teamets arbeid. Målene som blir satt skal avklares med distriktsleder.

#### *Begrensninger i dokumentet*

I dokumentet står det ikke mye om hvordan et godt mål bør være formulert. Det står at målene skal være konkrete, og at de skal gi en retning for teamet, men det bør også være med at mål blant annet skal være operasjonelle slik at man kan styre og evaluere basert på målene (Westhagen et.al, 2014, s. 54). I dokumentet står det også at teamet skal ”diskutere og bli enige om teamets felles mål”. Viktigheten av eierskap og aksept av målene hos alle i teamet burde blitt tydeliggjort mer, da dette er viktig for en god motivasjon (Westhagen et.al, 2014, s.63; Samset, 2008, s. 143). Hvis teamet ikke har eierskap til, eller aksepterer et mål, vil ikke

målet bidra til å øke prestasjonene (Locke, 1980). Delmål er ikke vektlagt i dokumentet. Å bruke delmål til hovedmålene gir en bedre prestasjon enn kun hovedmålene alene (Locke & Latham, 1985) og er derfor en viktig del av målsettingen.

### 1.4.3 Handlingsplan

Veidekke har igjennom sitt prosjekt ”TEAM- og prestasjonsledelse”, laget noe kalt ”Handlingsplan”. Dette er en individuell plan som fokuserer på personlig utvikling og skal tilpasses hver enkelt prosjektfunksjonær. Planen gir en oversikt over ansvarsområdene til funksjonæren, og hva han eller hun skal utvikle seg på igjennom sitt prosjekt. I planen skal man da sette mål til sine ansvarsområder, i tillegg til hva som skal gjøres for å nå disse målene. Kompetansen individet har, samt kompetansen han eller hun ønsker å tilegne seg, er også satt opp i planen. Hvert enkelt kompetanseområde har fått en fargekode som er grønn, gul eller rød, avhengig av hvor langt på vei personen er til å inneha den gitte kompetansen. Dermed kommer det tydelig frem hva som trenger mest oppmerksomhet og må jobbes med. Kompetansen og egenskapene som også finnes samlet i teamet har en tilsvarende oversikt med fargekoder. Da kan teamet jobbe sammen for å utvikle seg på de områdene som trengs for at de skal bli et velfungerende og godt presterende team.

## 2 Teori

I dette kapittelet blir det teoretiske grunnlaget for oppgaven presentert. Metoden for litteraturgjennomgangen er beskrevet i kapittel 3.

### 2.1 Prosjekt

Et prosjekt er ifølge Westhagen et.al (2014, s. 19-20) en arbeidsoppgave eller et oppdrag med følgende egenskaper:

- Engangsoppgave
- Definert mål
- Egen midlertidig organisasjon
- Tidsavgrenset
- Komplekst og tverrfaglig

Et prosjekt kan deles inn i flere faser. Ved å dele et prosjekt opp i tre faser vil de tre fasene være tidligfase, gjennomføringsfase og driftsfase (Samset, 2008, s. 48). I tidligfasen er prosjektet konseptuelt. ”Konseptutvikling bygger på en vurdering av prosjektets rammebetingelser for å få avklart hva som er den mest hensiktsmessige prosjektstrategien og dermed de viktigste premissene for prosjektet, samt dets karakteristika og mål”. (Samset, 2008, s. 48-49). Det vil si at mål bør komme inn i et prosjekt i tidligfasen. Westhagen et.al (2014, s. 60) skriver at målformulering bør skje i en trinnvis prosess. Forslag til mål bør komme i tidligfasen, målene bør bli vedtatt når beslutningen om prosjektet blir tatt, og målene kan revideres underveis. Det er ”karakteristisk for prosjekter at de er omgitt av usikkerhet og forandring” (Westhagen et.al, 2014, s. 59), og det vil være naturlig å revidere målene og gjøre de ”mer presise etter hvert som informasjonsgrunnlaget gir mulighet for det” (Westhagen et.al, 2014, s. 60-61).

### 2.2 Mål

Jefferies, Chen & Mead (1999) påpeker at mål er et underliggende krav for å få et team til å fungere uansett hva som skal produseres. Mål er også en meget viktig faktor for prestasjonene



til et team (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994). Ifølge Harald Westhagen et.al (2014, s. 54 & s. 63) bidrar mål blant annet til å:

- Skape en felles forståelse av oppgaven eller prosjektet
- Si noe om hva som skal foreligge ved prosjektslutt
- Skape motivasjon hos de involverte
- Gi veiledning i det løpende arbeidet

Og det er ikke bare på prosjektnivå at mål har en effekt. På det personlige nivået er det fire hoved-mekanismer knyttet til mål som igjen påvirker prestasjonene ifølge Edwin A.

Lockes "Goal Setting" fra 1980. Mål:

- Flytter fokus og handling mot selve målet
- Øker innsatsen og energien som blir lagt ned
- Øker utholdenheten for å jobbe med oppgaven
- Motiverer indirekte til å finne nye strategier for og oppnå målet

Allikevel er det ikke slik at de nevnte effektene fremtrer uavhengig av hva målene er, eller hvordan de er formulert. Det er flere forfattere som har satt noen kriterier til hvordan gode mål skal være. Edwin A. Locke, mannen bak "Goal Setting Theory", skrev i sin artikkel fra 1980, at "mål må være spesifikke og utfordrende for å effektivt bedre prestasjonene". Ifølge Scott-Young Samsons "Project Success And Project Team Management" (2007), er en suksessfaktor for prosjekter og generelt for team, klare prosjektmål. Det er blant annet fordi klare mål er viktige for å orientere teamet mot deres felles formål (Kirkman & Rosen, 1999). De viktigste kriteriene for en god målformulering fra boken "Prosjektarbeid" av Harald Westhagen et.al (2014, s. 63), er at mål skal være formulert operasjonelt, resultatbeskrivende, at de er noe å strekke seg etter, og at målene er akseptert av de som skal jobbe mot dem. Man finner noen av de samme kriteriene i Knut Samsets "Prosjekt i tidligfasen" (2008, s. 149), men også at mål bør være entydige og konkrete. Og konkrete mål bidrar ifølge Locke & Latham (1985) til økte prestasjoner. Morten Emil Berg og boken "Ledelse, verktøy og virkemidler" (2013, s. 160-161) legger også til at mål må ha en motiverende effekt. Både Westhagen et.al (2014, s. 54 & s. 63) og Samset (2008, s. 143) påpeker at "hvis mål skal skape motivasjon, må de være godt forankret og aksepterte". Det er fordi team-medlemmenes aksept og eierskap til prosjektets mål bidrar til tilknytning og forpliktelse til prosjektet (Mowday et.al, 1979). Og jo mer engasjert og forpliktet man er til et prosjekt, og oppnåelsen

av et mål, jo bedre presterer man (Greenberg & Baron, 2008 s 258; Ehrhardt et.al, 2013).

Det eneste argumentet mot et konkret mål, er at det som er vanskelig å spesifisere blir nedprioritert. Da er det viktig å finne måter og få disse områdene spesifiserte på (Berg, 2013, s. 160). Trivsel kan f.eks. måles med spørreundersøkelser. På den andre siden blir viktigheten av å ha spesifikke mål sett på som stor. Edwin A. Locke (1980), påstår at man trenger tilbakemeldinger for at mål skal fungere. Da er det viktig at målene er formulert på en måte som gjør dette mulig. Målene må være spesifikke og operasjonelle (Samset, 2008, s. 149).

Det er mye som skal tas hensyn til når det handler om å sette gode mål, og det er ikke uvanlig at det blir gjort feil. Terskelen for forbedring i planleggingsfasen basert på mål, er ganske lav på et generelt grunnlag, og mulighetene for betydelig forbedring er store ifølge Samset (2008, s. 144). Vanlige feil som blir gjort i tilknytning til formuleringen av mål er i følge Westhagen et.al (2014, s. 64) at målene er:

- for lite operasjonelle
- arbeidet er satt i gang før målene er kartlagt
- ambisjonsnivået er for høyt
- informasjonen om målene er for dårlig  
eller at
- aksepten av målene i teamet blir oversett.

Hvis et team ikke har eierskap til, eller aksepterer et mål, vil ikke målet bidra til å øke prestasjonene (Locke, 1980). Det er heller ikke uvanlig at ”mål blir presentert som ønsker som ikke lar seg bryte ned til målbare størrelser, som dermed er vanskelige å styre etter” (Samset, 2008, s. 143).

Når man skal sette mål for et prosjekt er det meget viktig at alle som skal bidra til å oppfylle målene er involvert i prosessen. ”Målsettingsprosessen er ikke ferdig før alle i teamet aksepterer målene, og finner det meningsfylt å jobbe mot dem” (Westhagen et.al, 2014, s. 59). Det er for at teamet skal kunne ta initiativ til å utnytte sine ressurser, og være motiverte og effektive (Westhagen et.al, 2014, s. 59). Målsetting er også meget viktig for prestasjonene til et team (O’Leary-Kelly et.al, 1994). Hvis man finner en indre driver og motivasjon hos vært enkelt team-medlem, vil de yte mer og levere bedre resultater enn hva de har gjort tidligere (Locke, 1980; Locke & Latham, 1985). Når man setter mål i fellesskap setter man ofte også vanskeligere mål enn hva ledelsen eller enkeltpersoner gjør (Westhagen et.al, 2014, s. 59; Berg, 2013, s. 161). Det har vist seg at spesifikke og ambisiøse mål øker prestasjonene mer enn enkle og vage mål (Locke & Latham, 1985; O’Leary-Kelly et.al, 1994). Jerald Greenberg

og Robert A. Baron påpeker i boken "Behaviour In Organizations" (2008, s. 257) at "prosessen med å sette mål er en av de aller viktigste motivasjonskreftene som virker på menneskene i en organisasjon". Det er på bakgrunn av de nevnte effektene som Locke (1980) mener mål bringer med seg.

Når hovedmålene er satt, er det også viktig å sette delmål til disse. Dette gjelder både på prosjektnivå og individnivå. Å ha delmål til hovedmålene vil gi en bedre prestasjon enn kun hovedmålene alene (Locke & Latham, 1985), og det er "lettere å være konkret om de målene som er nært forstående, sammenlignet med de som er lenger unna" (Westhagen et.al, 2014, s. 66). Det kan også være lurt å strukturere mål og delmål i en nettverksmodell slik at avhengigheten mellom målene kommer tydelig frem (Samset, 2008, s. 145).

I tillegg til prosjektmålene er det også fordelaktig å fokusere på personlige mål. Berg (2013, s. 161) skriver at "det er ideelt å få til en fellesintegrering mellom personlige mål og organisasjonens mål. Når man jobber for å tilfredsstille egne behov, jobber man også til det beste for organisasjonen. Dette er ofte den mest krevende delen av en målsettingsprosess". Samset (2008, s. 142) påstår at det vil skape forvirring dersom målene i et prosjekt ikke er samkjørte. Derfor bør de personlige målene og prosjektmålene bygge opp under hverandre. Hvis ansatte vet hvordan deres arbeid er knyttet til måloppnåelse i bedriften, vil de jobbe for å oppnå disse målene, som øker bedriftens prestasjoner og ytelse (Ayers, 2015). Å samkjøre sine mål med prosjektet er også gunstig for tilknytning til prosjektet, og dermed også prestasjonen (Ehrhardt et.al, 2013). Det er i tillegg slik at ansatte som føler at jobben gir mening, og at de har innflytelse på den, vil prestere bedre. Hvis frihet også er inne i bildet vil prestasjonen øke ytterligere (Luna-Arocas & Morley, 2015). "Og skal ansatte ha frihet, må de også ha klare mål, slik at de leverer avtalte resultater" (Berg, 2013, s. 162).

Når gode personlige mål er på plass, blir neste steg å jobbe mot målene. Dette gjør man for å få en personlig måloppnåelse (Greenberg & Baron, 2008 s 258) siden "enkeltindivider i stor grad er drevet av egeninteresser" (Berg, 2013, s. 161). Det å oppfylle et mål gjør at man føler seg suksessfull (Greenberg & Baron, 2008, s. 258). Det gir selvtillit, som er et menneskelige behov, og som kommer nettopp av å føle mestring (Maslow, 1943). Hvis samkjøringen mellom personlige mål og prosjektet er god vil man også føre prosjektet videre ved å jobbe mot egne mål. Å kjenne at man bidrar til teamet og prosjektet er viktig for å føle en tilhørighet til teamet (Che et.al 2014). Samtidig kan man også få annerkjennelse fra resten av teamet, og det er noe av det som motiverer mennesker mest i følge Locke et.al (1980) (hentet fra Locke & Latham, 1985). Videre fører god motivasjon også til økte sjanser for et godt resultat (Greenberg & Baron, 2008, s258).

## 2.3 Team

Basert på Bang & Middelfarts bok "Effektive ledergrupper" (2014, s. 38), er et team "En gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse." Greenberg & Baron (2008, s 307) definerer et team som "en gruppe hvor medlemmene har utfyllende ferdigheter og er forpliktet til et felles formål, eller et sett med prestasjonsmål som de holder hverandre gjensidige ansvarlige for". Bang & Middelfart (2014, s. 38) legger ikke vekt på ansvar i sin definisjon, men påpeker allikevel at medlemmene av et team er kollektivt ansvarlige for å oppfylle målene til teamet. Greenberg & Baron (2008, s. 308) vektlegger ikke avhengighet når de definerer et team, men de har skrevet at: "Prestasjonene til et team avhenger av individuelle bidrag og kollektive arbeidsprodukter – et felles utfall av teamet som jobber i fellesskap." Dette kan tolkes til at de også ser på avhengighet mellom medlemmene i et team som viktig. Så selv om definisjonene til disse forfatterne er noe forskjellige, kan det se ut som de mener det samme, og det er at en gruppe blir et team hvis medlemmene både er gjensidig avhengige av hverandre og kollektivt ansvarlige for de felles målene.

I et team handler det om å spille hverandre gode (Bang & Middelfart, 2014, s. 42), og et team skal ifølge Bang & Middelfart (2014, s. 38) "produsere bedre enn hva enkeltpersonene i teamet er ansvarlige for å produsere". Da er det et godt utgangspunkt å samarbeide og kommunisere godt. Et høyt nivå av samarbeidskvalitet i et team gjør at teamet takler usikkerhet og uforutsette hindringer på en bedre måte, og de har dermed økt sannsynlighet for å nå sine mål (Hoegl & Parboteeah, 2003). Jo bedre samarbeidskvaliteten er, jo mer effektivt blir teamet. Samt at høy samarbeidskvalitet fremhever de positive effektene som målsetting tilfører (Hoegl & Parboteeah, 2003). Samtidig er god kommunikasjon viktig for gode resultater (Jefferies, Chen & Mead, 1999). Det vil si at prestasjonene på et prosjekt er avhengige av både teaminnsats og god kommunikasjon (Jefferies, Chen & Mead, 1999). I tillegg er "høyt presterende organisasjoner bedre enn sine konkurrenter på områder som team-arbeid og utviklingsmuligheter som blir tilbudt til de ansatte." (Luna-Arocas & Morley, 2015).

## 2.4 Styringssystem

Ifølge forskrift om ansvarsrett etter plbl. - GOF, 2003, §6, skal et styringssystem omfatte:

- ”a. organisasjonsplan som viser ansvars- og oppgavefordeling, prosjektorganisering og fordeling av kvalifikasjonene blant foretakets faglige ledere samt hvordan foretaket sikrer at oppgaveløsning skjer på kvalifisert måte. Det skal fremgå i hvilken grad foretaket må benytte tilknytning av andre kvalifiserte foretak eller personer og hvordan disse skal styres.
- b. identifikasjon av gjeldene krav i plan- og bygningsloven for gjennomføring av oppdrag.
- c. system for å identifisere, rette opp og hindre gjentakelse av avvik.
- d. styring av dokumenter.”

## 3 Metode

I dette kapittelet er det foretatt en gjennomgang av hva som er gjort for å komme frem til de resultatene som foreligger. I følge Carla Willig (2008, s. 22) er det viktig ”å velge en metode som generer data som hjelper til med å svare på forskningsspørsmålet”. Det er først forklart hvordan teori og data er blitt samlet inn, og deretter hvordan dataene er blitt analysert. Metodene for datainnsamling og analyse er hentet fra Carla Willigs bok ”Introducing Qualitative Research in Psychology” (2008, kap. 2 og kap.4).

### 3.1 Teori

For å finne frem til teorien som er benyttet i oppgaven er det brukt bøker og vitenskapelige artikler. Bøkene er pensumbøker som er benyttet i Organisasjonspsykologi ved Universitetet i Oslo, og prosjekt- og ledelsesbøker benyttet ved IMT ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Søkemotorene som er brukt for å finne frem til de vitenskapelige artiklene er <https://scholar.google.no> og <https://webofknowledge.com/>. På disse nettstedene er det i hovedsak benyttet engelske søkeord, men også norske. De engelske søkeordene er i flertall siden det finnes et større utvalg av engelske artikler sammenlignet med norske. Søkeordene som i hovedsak er benyttet er:

- Goal setting
- Goal setting in teams
- Team
- Goal alignment
- Aligning goals
- Alignings goals team performance
- Goal setting in projects
- Project goals
- Project goal setting
- Individual motivation and performance
- Team in projects
- Team performance
- Målsetting

Funnene knyttet til søkeordene er mange. Når det kommer til mål, målsetting og team er det relevant for veldig mange fagområder. F.eks. helse, samfunn, idrett og ledelse. Å finne frem til relevante artikler med veldig mange treff kunne da være utfordrende. Flere av artiklene som det er referert til i oppgaven er derfor funnet igjennom andre artikler. For å finne artikler av god kvalitet var det gunstig å gå inn i artikler som hadde relevans for temaet til oppgaven, og bruke artikler det var referert til i disse artiklene. Nyere artikler har naturlig nok ikke blitt referert til i andre artikler i like stor grad som eldre og mer anerkjente vitenskapsartikler. For å finne nye og gode artikler ble sammendrag og diskusjonsdeler i mange artikler gjennomgått, og de mest relevante benyttet.

## 3.2 Valg av metode

Siden denne oppgaven undersøker oppfatningen av mål og målsetting, og prosessen knyttet til dette, var det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode (Willig, 2008, s. 8). Den kvalitative metoden som ble benyttet til innsamling av data i denne oppgaven var semistrukturerte intervjuer. Analysemetoden som ble brukt for å analysere intervjuene var fenomenologisk analyse.

## 3.3 Innsamling av data

### 3.3.1 Semistrukturert intervju

Semi-strukturert intervju kan være noe tvetydig da det kombinerer trekk fra formelt intervju med en uformell samtale med åpne spørsmål og fokus på erfaringer. Ved å benytte denne typen intervjuer er derfor forberedelsene viktige. Meningene av ord kommer an på kontekst, og språklige termer må tas hensyn til da de kan ha forskjellig betydning avhengig av hvem man snakker med. Samtidig er det viktig å finne riktig balanse mellom frihet for intervjuobjektet og kontroll på samtalen. Dette er for å få et best mulig grunnlag for å svare på forskningsspørsmålet (Willig, 2008, s. 24).

I Veidekke er det flere prosjekter som har hatt fokus på team, og det var mange aktuelle kandidater som kunne blitt intervjuet. Siden oppgaven var tidsbegrenset, og transkribering og analyse av intervjuene er en tidkrevende prosess, ble ti funksjonærer i fem prosjekter kontaktet. Disse prosjektene har hatt fokus på team-arbeid. I forkant av intervjuene ble det gjennomført en gruppesamtale med to av funksjonærene i ett prosjekt for å få gjort en

test av intervjuet. På den måten kunne eventuelle endringer gjøres før de individuelle intervjuene. Noen av svarene og erfaringene fra gruppesamtalen ble tatt med i resultatene.

Funksjonærene på prosjektene ble valgt ut fordi de hadde jobbet på prosjekter i Veidekke både før og etter ”TEAM- og prestasjonsledelse” ble introdusert. Det var en funksjonær som ikke stilte. Dermed bestod intervjumassen av totalt ni personer, hvor ett av intervjuene var denne test-samtalen med to personer samtidig.

Intervjuobjektene bestod av tre prosjektledere og seks andre funksjonærer. Intervjuobjektene er ikke navngitt, men det er gitt en oversikt over tid i bransjen hos hvert individ og hvilke type prosjekt de jobbet på i kapittel 3.3.2. Alle intervjuene ble tatt opp for å få en bedre interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjektene, sammenlignet med å ta notater underveis (Willig, 2008, s. 26).

Intervjuene bestod av ganske få og åpne spørsmål i utgangspunktet, men noen spørsmål ble også lagt til underveis for å få en utgreiing eller en bedre forklaring av et tidligere svar. Oppfølgingsspørsmålene varierte fra person til person, da forskjellige personligheter krevde forskjellig tilnærming og svarene var forskjellige. Noen av spørsmålene som ble stilt var åpne for å få intervjuobjektens meninger, erfaringer og inntrykk. Andre spørsmål var mer konkrete for å få en bekreftelse eller avkreftelse, med en utdypet begrunnelse om hvorfor. Intervjuene ble startet med noen personlige spørsmål for å få en god kontakt og interaksjon med intervjuobjektene (Willig, 2008, s. 25).

Igjennom et intervju er det fordelaktig å ha en naiv og ”uvitende” innstilling for å få funksjonærene til å utdype og forklare antagelser og forventninger (Willig, 2008, s. 25). Intervjuet bestod av både beskrivende-, evaluerende- og kontrastspørsmål, samt en avsluttende kommentar knyttet til om det var noe intervjuobjektene ønsket å tilføye.

Transkriberingen var ikke nyansefokusert. Det var selve innholdet i det funksjonærene sa som var interessant for å svare på forskningsspørsmålene, og intervjuene ble derfor transkribert på en tilnærmet ordrett måte. Innledende spørsmål og kommentarer som ikke var relevant for oppgaven ble ikke inkludert i transkriberingen.

### 3.3.2 Informasjon om intervjuobjektene

Den informasjonen som er gjengitt her er intervjuobjektens rolle i prosjektet, tid i bransjen, type prosjekt, prosjektstørrelse, kontraktstype og størrelse på prosjekt-teamet. Navn er ikke oppgitt slik at funksjonærene forblir anonyme utover den informasjonen som er gitt i tabell 1 og 2. Personene er i stede blitt tildelt bokstaver fra A-H. De forskjellige fargenyansene viser



hvilke funksjonærer som jobbet på samme prosjekt. Funksjonær E har fått to forskjellige siffer i tabell 1 og tabell 2. Det er fordi personen var knyttet til to forskjellige prosjekter. I prosjektet til person H og I var antall medlemmer i prosjekt-teamet i utgangspunktet 10, men prosjektet var stort, og det ble gjort utskiftninger i teamet underveis. Derfor er tallet på antall team-medlemmer litt mindre konkret på det prosjektet.

Tabell 1 – Informasjon om funksjonærene A-E

	A	B	C	E1	D
Rolle i prosjektet	Anleggsleder	Prosjektleder	Driftsleder	Prosjektleder	Traniee
Tid i bransjen	7 år	19 år	4 år	25 år	2 år
Type prosjekt	Leiligheter	Leiligheter	Leiligheter	Leiligheter	Lagerutvidelse
Prosjektstørrelse	72.6 millioner	72.6 millioner	120 millioner	120 millioner	36.45 millioner
Kontaktstype	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise
Antall team-medlemmer	Fire	Fire	Fem	Fem	Fire

Tabell 2 – Informasjon om funksjonærene E-I

	E2	F	G	H	I
Rolle i prosjektet	Prosjektleder	Anleggsleder	Prosjektleder	Formann	Formann
Tid i bransjen	25 år	25 år	21 år	4 år	7 år
Type prosjekt	Lagerutvidelse	Treningssenter	Treningssenter	Leiligheter	Leiligheter
Prosjektstørrelse	36.45 millioner	55 millioner	55 millioner	750 millioner	750 millioner
Kontaktstype	Totalentreprise	Samspill	Samspill	Totalentreprise	Totalentreprise
Antall team-medlemmer	Fire	Fire	Fire	10 i utgangspunktet	10 i utgangspunktet

## 3.4 Analyse

### 3.4.1 Fenomenologisk analyse

En fenomenologisk analyse skal ”generere en liste av overordnede temaer som fanger kvaliteten av deltagerens delte erfaringer av fenomenet som undersøkes, og sier derfor også noe om fenomenet i seg selv” (Willig, 2008, s. 62). For å generere en slik liste ble ett og ett transkript fra hvert intervju lest flere ganger, og tanker og observasjoner, kommentarer og andre relevante stikkord ble notert. Deretter ble temaer identifisert i forskjellige deler av

tekstene, og disse temaene ble gitt tematitler som skulle si noe om hva temaet handlet om (Willig, 2008, s. 58).

Det neste steget i analysen var å opprette en struktur i analysen. Alle temaene som tidligere var kartlagt fra transkriptene og som var felles for intervjuene ble listet opp. På denne måten ble intervjuene integrert (Willig, 2008, s. 61-62). Temaer som hadde en naturlig relasjon ble sortert i grupper, med et gruppenavn som representerte det gruppen omhandlet.

Til slutt ble det laget sammendragstabeller av de forskjellige temaene fra intervjuene, sammen med betraktninger og sitater til hvert tema. Tabellene reflekterer erfaringer som både var felles og forskjellige for alle intervjuobjektene. Det er kun temaer som var relevante for oppgaven som ble tatt med. ”Datainnsamling for fenomenologisk analyse er ofte basert på formålsbestemt prøvetaking, hvor deltakerne er valgt ut i fra relevans til forskningsspørsmålet. Dette betyr at gruppen av deltakere er homogene i den forstand at de deler en erfaring av en viss situasjon eller tilstand, som de blir spurt om å forklare til undersøkeren. Derfor vil det gi mening å se over alle intervjuene for å innhente en generalisert forståelse av fenomenet.” (Willig, 2008, s. 61).

For at tabellene også skulle si noe om hvordan betraktningene til de forskjellige individene stemmer overens med den benyttede teorien i oppgaven, er det brukt fargekoder. Grønn farge vil si at betraktningene stemmer bra med teorien. Gul farge betyr at det er noe som sammenfaller og noe som avviker fra teorien. Hvis fargen er rød, er det et avvik fra teorien.

Tolkinger av tabellene er utdypet i diskusjonskapittelet.

### 3.5 Begrensninger ved metoden

Fenomenologisk analyse tar kun for seg erfaringer og meninger. Den ser på fenomenet kun fra perspektivet til de som faktisk erfarer fenomenet. Metoden har noen konseptuelle og praktiske begrensninger. Det er språkets rolle og betraktningenes egnethet (Willig, 2008, s. 66-68).

#### 3.5.1 Språkets rolle

Siden analysen er basert på semi-strukturerte intervjuer, vil det si at språket er det intervjuobjektene har brukt for å gjengi sine erfaringer og oppfatninger. Det betyr at man må

anta at språket til funksjonærene er godt nok til å faktisk forklare disse erfaringene. Metoden lener seg derfor på validiteten til språket. Siden det er personlige oppfatninger som er blitt gjengitt, kan man spørre seg om intervjuobjektene har konstruert virkeligheten slik de ser den, i stedet for å beskrive den. Ordene de har brukt til å gjengi og beskrive sine meninger eller erfaringer, lager en spesiell versjon av disse erfaringene, som i utgangspunktet kunne blitt beskrevet på mange forskjellige måter. Analysen er derfor blitt påvirket av innfallsvinkelen og versjonene av erfaringene som funksjonærene har valgt å dele. Det betyr at transkriptet fra et intervju forteller mer om hvordan intervjuobjektet snakker om erfaringene i en gitt kontekst, i stedet for å si noe om de faktiske erfaringene. (Willig, 2008, s. 67)

Et intervju er en egen sosial setting, og i en intervjusituasjon har intervjuobjektene tilpasset språket og ordlagt seg basert på den situasjonen. Akkurat som de antagelig ville tilpasset seg andre sosiale settinger. Nyansene i meningene og ordvalgene kan også være påvirket av utenomliggende faktorer som har gjort inntrykk før intervjuet ble gjort, for eksempel fra media, i trafikken på vei til intervjuet eller lignende. Det er ikke utenkelig at personene i en annen sosial setting ville ordlagt seg, eller formulert svarene på en annen måte (Willig, 2008, s.93-94), eller vært mer eller mindre engasjert i forhold til temaene. Gjengivelsen av intervjuene er det som er blitt analysert, og intervjuobjektene kan både ha vært påvirket av den sosiale settingen og av omverdenen, som igjen kan ha påvirket intervjuene.

### 3.5.2 Betrakningenes egnethet

Som nevnt over baserer metoden seg på en beskrivelse av funksjonærenes erfaringer og oppfatninger. Dette har noen usikkerheter ved seg. For eksempel om deltagerens betraktninger er et godt materiale for videre analyse. Det kan være forskjeller i hvor flinke hvert enkelt intervjuobjekt er til å kommunisere erfaringene sine, og det varierer fra person til person hvordan de beskriver nyansene i de erfaringene de har (Willig, 2008, s. 67).

Det kan være veldig vanskelig for enkelte å dele inntrykk, tanker og følelser, spesielt for de som ikke er vant til det (Willig, 2008, s. 67). Det kan ha ført til at deler av en erfaring eller en hel erfaring har blitt utelatt fra undersøkelsen, da den kan ha vært vanskelig å analysere i etterkant. Det betyr at det er begrensninger til hvor anvendbar den fenomenologiske metoden er (Willig, 2008, s. 68).

En annen faktor som kan ha påvirket intervjuene, er på engelsk kalt ”demand characteristics”. Det vil si at intervjuobjektene svar kan være farget av at de svarer det de tror

eller mener er mest riktig for undersøkelsen. Det vil si at enkelte svar kan være påvirket av formålet med oppgaven, og kan på den måten påvirke oppgavens resultater feilaktig (Orne, 1962).

## 4 Resultater

I denne delen av oppgaven blir resultatene fra intervjuene presentert. De er fremstilt i form av tabeller som tar for seg forskjellige betraktninger og sitater fra intervjuobjektene på spørsmål som ble stilt om gitte temaer. Tabellene er utformet med hoved-overskrifter og temaer det har vært fokus på under intervjuene. Utsagnene fra intervjuobjektene på spørsmål rettet mot hvert tema i tabellene er gitt en farge som nevnt i kapittel 3.4.1. Grønn farge betyr at utsagnet stemmer godt med den benyttet teorien i oppgaven. Gul farge betyr at noe delvis kan stemme med teorien, mens rød farge betyr at utsagnet ikke stemmer med teorien.

Personene som har blitt intervjuet er som nevnt ikke navngitt i denne oppgaven, og er i stedet blitt tildelt bokstaver fra A til H. I tabellen er det forskjellige gråtoner i rutene hvor bokstavene står. Rutene som har lik gråtone har den samme prosjektlederen. Person C og D har samme prosjektleder, person E, men tilhører to forskjellige prosjekter. H & I er to personer, og er gruppesamtalen som ble gjort for å kvalitetssikre intervju spørsmålene. H & I er som nevnt tatt med fordi noen av svarene de gav var nyttige for oppgaven.

### 4.1 Prosjektmål

Tabell 3 – Respondentene A-Ds svar om prosjektmålene og målsettingsprosessen knyttet til prosjektmålene

	A	B	C	D
	Prosjektmål			
Målformulering	"Målene var å gjøre ting riktig med en gang og holde det der." "Gjøre det som i utgangspunktet var beskrevet."	"Ferdigstilt og levert med så lite feil som overhode mulig." Inntrykket til personen var at målene var veldig forskjellige forstått i teamet, og de ble også for langsiktige.	"Ha god kvalitet, tjene penger, ekstrem ryddighet og at fremdriften er klar." "Det eneste som var uten som de "standard Veidekke-målene" var at vi skulle ha god stemning på prosjektet."	"Null feil ved overlevering og ingen alvorlige skader, levere et bra bygg som alle er fornøyde og stolte av, ha det gøy på jobb."
Målsettingsprosessen	"Kan ikke huske å ha satt noe mål i fellesskap."	De hadde ingen målsettingsprosess i starten av prosjektet.	"Vi følger Veidekke-målen, hva som er målet for hvert prosjekt. Så det er egentlig bare basert på det."	"..vi skrev våre personlige mål, også hadde alle at de ville levere et perfekt bygg med null feil." Det ble naturlig nok målet til teamet. "Det er kanskje litt tilfeldig."

Tabell 4 – Respondentene E-Is svar om prosjektmålene og målsetningsprosessen knyttet til prosjektmålene

	E	F	G	H & I
	<b>Prosjektmål</b>			
Målformulering	"Å ha det gøy på jobb." "Kontrollert fremdrift og god kvalitet. Selvfølgelig null skader og sånn også."	"Målsettingen er å levere innenfor de økonomiske rammene som vi har satt. Også åpne senteret til avtalt tid." "Vi har en flergangskunde som vi har lyst til å ta vare på."	Målet for prosjektet var at det skulle være så godt gjennomført at byggherren ved neste gang også skulle ønske å ha den samme kontraktsformen. De skulle også bli bedre som team, og alle skulle gå ut av prosjektet med en lærdom.	"Et mål var å bli et team." De hadde også et mål om null skader.
Målsetningsprosessen	Hver og en i teamet skulle lagte et forslag til mål på sin egen plan først, også skulle dette gjennomgås i fellesskap. Det var ikke alle i teamene som gjorde det. "Det vi sørget for til slutt var at alle hadde på en måte ting som bidrar til at vi får riktig fremdrift, riktig kvalitet osv." Det ble gjort etter prosjektene var i gang.	De har stort sett de samme målene på hvert prosjekt, og det var det de gikk ut i fra på dette prosjektet også. De hadde ikke gjort det noe annerledes denne gangen.	Noen mål var satt på distriktsnivå, som går på resultater og HMS. I følge personen hadde de også i fellesskap blitt enige om flere mål og delmål hvor dette intervjuobjektet initierte målet som gikk på byggherrens forhold til kontraktsformen. "Også var det sånn at jeg synliggjorde mitt mål, også fikk jo de andre enten være enige eller uenige i det, også fikk de komme inn med sine ting da, men vi er ikke i mål enda. Vi er underveis."	De kunne ikke huske å ha hatt noe møte hvor de hadde hatt mål som tema.

## 4.2 Personlige mål

Tabell 5 – Respondentene A-Ds svar knyttet til personlige mål og arbeidsinnsats

	A	B	C	D
	<b>Personlige mål</b>			
Personlige mål	"Styre fremdrift og økonomi. Lære mer om å sette plan."	"Jeg tror jeg hadde i starten. Jeg var ganske indignert på slutten. Var sliten, oppgitt og lei."	"Jeg har lyst til å se på anleggsleder. Så det er egentlig å haste erfaringer fra han. Se hvordan anleggsleder gjør ting og plukke opp noe der, også har jeg som mål å være mer ute."	"Jeg har delt opp ut i fra hvilke oppgaver jeg har i prosjektet, også har jeg skrevet mål for hver oppgave."
Samkjøring av personlige mål med prosjektet	"Det ble til at jeg bidro med mine mål inn i prosjektet."	"Det var mer langsiktige mål for min del." Personen tror det ville vært enklere å motivere seg med delmål til de langsiktige målene som var relevante for prosjektet.	"Hvis jeg når målene mine så tror jeg i alle fall at Veidekke totalt vil nyte godt av det. I alle fall på neste prosjekt."	Personens personlige mål var prosjektrelaterte mål som bygde opp under prosjektet. "Jeg har mest prosjektrelaterte mål."
Ansvar og oppgaver i henhold til personlige mål	Personen synes ikke ansvar og oppgaver var fordelt i henhold til de personlige målene. Det var tydelig at noen i temaet kunne tenkt seg litt andre oppgaver.	"Nei, det var ikke godt nok koblet sammen."	"Det ble på en måte et spørsmål om hva er det du har lyst til å utvikle deg på? ..også prøvde vi å justere ansvarsmatrisen ut i fra det." "..folk som er gode på noe her, gjør de tingene de er gode på, og da er det vanskelig å ta fra dem de oppgavene. Det er kanskje det som er minst utviklende på prosjektet her, for meg da."	"Når jeg kom inn på prosjektet hadde prosjektleder, anleggsleder og formann jobbet med prosjektet i en og en halv måned. Når jeg skulle inn sa prosjektleder at jeg kunne gå igjennom planen og se hvilke oppgaver jeg ville ha. Da tenkte jeg ikke spesielt på mine mål akkurat da, men jeg valgte de oppgavene jeg synes var mest interessante." På det stadiet hadde ikke personen satt noen personlige mål for prosjektet, men det viste seg etterhvert å passe litt likevel.
Jobbing mot personlige mål i hverdagen	Målene ble ikke benyttet aktivt i hverdagen, og de var ikke intergrert skikkelig i det daglige arbeidet. "Det kom litt på siden." "Det blir litt ubevisst jobbing med de."	Personen benyttet ikke sine personlige mål eller personlige plan aktivt i hverdagen. "Egenmotivasjonen var ikke god nok."	"..jeg har jo satt meg noen mål, men husker ikke helt hva de var." "Målene er veldig spesifiserte i forhold til prosjektet, jeg får brukt de hver dag."	Personen benyttet, og var bevisst på sine mål på daglig basis. "Det er mye enklere å motivere seg til å gjøre enkelte ting. Også er det mye enklere for meg å vite hva jeg skal ta tak i og hva jeg skal gjøre."
Arbeidsinnsats	"Jobber alltid hardt da."	"Var ganske indignert på slutten. Oppgitt, sliten og lei."	"Jeg merker det at jeg blir motivert av de målene jeg har satt meg." "Prosjektet styrer mye av det her og da, hva du blir tvunget til å gjøre. Og du har kanskje ikke satt alt som mål." Personen synes det var bedre å jobbe med oppgaver som var knyttet til de personlige målene enn oppgaver som ikke var det. "Da forbedrer jeg jo noe."	"Jeg vil ikke si at mål påvirker at jeg gjør det noe bedre på de kjipe oppgavene. Jeg legger nok ned mer innsats i de oppgavene jeg synes er spennende og morsomme."

Tabell 6 – Respondentene E-Is svar knyttet til personlige mål og arbeidsinnsats

	E	F	G	H & I
	<b>Personlige mål</b>			
Personlige mål	"Ja, men det går for så vidt mye på at det er null feil, at det er kvalitet og at det er fremdrift."	Personen hadde nå laget en handlingsplan som var mer omfattende enn før. "Vi har et VAP styringssystem som jeg vil ha mer kursing og hjelp på, for jeg vil bli skikkelig god på det."	Personen skulle være en "coach" og ikke være så detaljfokusert slik at de andre kunne slippe til. "...det skal være team- og personlig utvikling for funksjonærene. Og jeg skal ha klare og tydelige ansvars- og rollefordeling i prosjektene linket opp mot hver sin enkelte handlingsplan."	"Når det gjelder team og team-bygging, så er det personlige mål og egenutvikling vi har jobbet mest med."
Personlige mål samkjørt med prosjektet	De personlige målene er de samme som prosjektet.	"Litt både og." "...vi må ikke tenke bare "her", vi må tenke mer fremover og."	"Ja, for de ønsker å ha ansvar, de ønsker ikke at jeg skal være så detaljfokusert. De ønsker utvikling de, og da må jeg også ta noen steg tilbake slik at de når målene sine, for det er felles mål med meg, at de skal nå målene sine."	"...målene er spesifikt knyttet til arbeidsoppgavene i prosjektet, og man setter mål til arbeidsoppgavene."
Ansvar og oppgaver i henhold til personlige mål	Oppgaver og ansvar ble ikke fordelt i henhold til de personlige planene. "Vi lagde prosjektplanen først, også satt vi mål etter å ha fordelt oppgavene."	"Ja, litt, men vi er fortsatt i startgropa." "...vi har sagt at vi skal få det til på intermøtene slik at vi får fordelt rollene."	Det var bevisst fra denne personens side at oppgaver og ansvar skulle være i henhold til personlige mål, men det var ikke alle som hadde vært klare og tydelige nok i teamet på hva de ville i fremtiden.	De hadde blitt inkludert og fått ansvar basert på personlige mål og ønsker, og det var de positive til. Allikevel var ikke fordelingen av rollene tydelige nok.
Jobbing mot personlige mål i hverdagen	Personen synes det var det samme som før, men at ansvarsrådene og arbeidsoppgavene kom frem litt mer.	Det var foreløpig ikke lagt opp til at jobbing med de personlige målene skulle være en del av hverdagen, men det var et ønske fra personen at det skulle bli slik. Det var for at personen hadde lyst til å bli tryggere i sin rolle.	"Ja, det gjør jeg selvfølgelig."	A jobbe med de målene de hadde satt var ikke noe de gjorde til daglig. "Tiden blir spise opp av andre ting."
Arbeidsinnsats	"Så langt vil så vil jeg vel ikke si at det har bidratt så mye kanskje. Det er litt sårn lunken stemning enda ute. ...Det er noen som er veldig engasjerte, også er det noen som ikke er det." Det hadde ikke hatt noen super effekt eller bidratt til masse ekstra motivasjon i temaene. "Det er ikke sårn at man brenner for det."	"Det gjør ting litt bedre, og hverdagen ikke minst. Det er jo veldig kurant at vi har satt en plan på det vi faktisk skal gjøre. Det er jo mye mer behagelig å jobbe sårn." Personen mente også at oppgaver som man i utgangspunktet ikke ønsket å gjøre ville blitt utført bedre hvis de bygde opp under de personlige målene.	Personen brant ikke mer for dette prosjektet enn andre prosjekter han var involvert i, men følte der i mot at dette prosjektet var ivaretatt grunnet teamet og team-satsningen på prosjektet. Derfor kunne personen ta på seg andre oppgaver i stedet for å bruke mer tid enn nødvendig på dette prosjektet. "Jeg jobber knallhardt med meg selv for å "slippe".	Det var liten endring i arbeidsinnsatsen. De hadde blitt mer bevisste på hva de hadde av mål. Hvis de hadde vært mer aktive i forhold til å jobbe mot sine mål, så tror de at det kunne gjort at de stod på litt mer, og at det da kunne hatt en påvirkning på jobben.

### 4.3 Avhengighet

Tabell 7 – Respondentene A-Ds svar knyttet til avhengighet

	A	B	C	D
	<b>Avhengighet</b>			
Gjensidig avhengighet	Det var mye som hang sammen, så de ble avhengige av hverandre, men samtidig var det ikke nok erfaring og kunnskap i teamet, så avhengigheten gikk mye en vei. "Det var ikke nok kunnskap. Jeg var ikke helt komfortabel med det."	"Man er alltid avhengig av de andre." "Jeg tror jeg ble litt lite brukt, kunne nok vært brukt mer."	"Masse, ja, hele tiden." "Vi går stadig inn i på diskusjoner om løsninger, stadig diskusjoner om hvordan vi skal gjøre ting."	Det var mange oppgaver hvor de var avhengige av hverandre. F.eks på rapporteringer.

Tabell 8 – Respondentene E-Is svar knyttet til avhengighet

	E	F	G	H & I
	<b>Avhengighet</b>			
Gjensidig avhengighet	"Ja, det jo nesten hele tiden."	"Ja, det er mange oppgaver som jeg er avhengig av at han før meg har gjort noe i forkant. Hvis han ikke har gjort det går det utover mine ting. Sårn er det jo i mange tilfeller. Så det er veldig viktig at vi jobber sammen som et team der, ellers er det jo håpløst."	Personen var helt avhengig av de han hadde rundt seg nå.	Det var veldig mange oppgaver hvor de var gjensidig avhengige av hverandre. De hadde fokus på at det alltid var en avsender og en mottaker på det som skulle gjøres.

## 4.4 Ansvar og samarbeid

Tabell 9 – Respondentene A-Ds svar knyttet til ansvar og samarbeidsevne

	A	B	C	D
	<b>Ansvar og samarbeid</b>			
Ansvar for å nå prosjektmålene	"Utgangspunktet alle fire. Alle hadde forskjellige arbeidsoppgaver. Det jobbet vi med fra starten av."	"Vi hadde jo ansvar for å bli ferdig med prosjektet."	"Ansvaret må bli på prosjektleder eller anleggsleder." "..men sånn på det sosiale om at vi skal bli mer knyttet, så synes jeg egentlig alle er kollektivt ansvarlige."	"Jeg føler alle som er på prosjektet er ansvarlige for det."
Samarbeidsevne	"Det går mye på kompetanse hvem som kan gjøre forskjellige ting."	Samarbeidsevnen i temaet var god, og de var løsningsorienterte. Før avgjørelser ble tatt diskuterte de ofte i fellesskap. "Jeg synes det var en god prosess."	"Det nesten alltid i hver avgjørelse her, stort sett to eller tre som har pratet om det. Det tror jeg er suksessfaktoren. Også føler jeg at det er gjensidig respekt på mange områder." "Samarbeidet er bra. Vi er flinke til å spørre om folk har for mye å gjøre, og hjelper til hvis det trengs. Vi prøver å fordele."	"Vi samarbeider på en del ting også. Jeg er f.eks. med på en del av oppgavene anleggsleder gjør, i og med at jeg har lyst til å lære av henne." "Det fant vi ut igjennom team-prosessen. Hvordan kan vi bidra i fellesskap for at alle skal nå målene sine?" "Alle informerer hverandre om hva vi jobber med, hvor vi er og om vi trenger hjelp, eller har for mye eller for lite å gjøre."

Tabell 10 – Respondentene E-Is svar knyttet til ansvar og samarbeidsevne

	E	F	G	H & I
	<b>Ansvar og samarbeid</b>			
Ansvar for å nå prosjektmålene	"Det er jo jeg som har ansvaret, hovedansvaret, men det er anleggsleder som er den største bidragsyteren som sitter daglig på prosjektet og drar lasset. Så sånn sett er det kanskje anleggsleder som kanskje blir svaret når en kommer til stykket."	"Skal jeg være helt ærlig føler jeg at det er jeg som har det."	"Det er jo felles."	"Prosjektleder."
Samarbeidsevne	"Det har aldri vært noe problem, folk kaster seg på og vil bidra. Samarbeidsevnen er god på begge prosjektene."	"..vi kommer til å ha ekstremt fokus på det fremover på grunn av den tuffe fremdriften."	Medlemmene i teamet tok ansvar og initiativ til å løse oppgavene som dukket opp for at prosjektet skulle gå fremover.	De var ikke så avhengig av å samarbeide, og de kunne drive ganske parallelt.

## 4.5 Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”

Tabell 11 – Respondentene A-Ds svar knyttet til opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”

	A	B	C	D
	<b>Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”</b>			
Kommunikasjon og samhold	Personens oppfattelse var at det ikke var noe bedre i kommunikasjonen i dette prosjektet sammenlignet med tidligere prosjekter.	"Jeg synes det ble lettere og bedre kommunikasjon etter vi gikk igjennom dette her."	"Vi åpner oss kanskje litt mer når vi har de team-møtene enn hva vi gjør ellers."	"Det som er den største forskjellen er at vi har fast internt møte hver mandag." "Det har jeg kanskje savnet litt på de andre prosjektene, at vi ikke har satt av en fast tid for å oppdatere hverandre på hva som skjer, og bare for å luften stemningen litt." "..alle kan spørre alle."
Prestasjon	Personen følte at det ble bedre av å jobbe som team enn å ikke gjøre det, selv om det var mange utfordringer på veien. "Det er viktig å få det strukturert. Tror vi klarer å få det til ganske greit."	Det var øyeblikk hvor de presterte bedre. "Man faller fort tilbake når man ikke får trent."	"Det kan være grunnen til at det har gått så bra. Jeg vet ikke hva som hadde vært hvis vi ikke hadde hatt det, om vi hadde hatt like mye kommunikasjon, om vi hadde hjulpet hverandre så mye. Jeg kan godt si "kanskje"." "Det er en fin start på prosjektet."	Personen tror at prestasjonene økte ved å jobbe som et team. "Jeg føler vi presterer godt, og at det kommer mye av at vi har de internt møtene." Og personen var også ganske sikker på at de hadde klart å takle et ganske mye større prosjekt sammen.



Tabell 12 – Respondentene E-Is svar knyttet til opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”

	E	F	G	H & I
	<b>Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”</b>			
Kommunikasjon og samhold	”Det har nok blitt mer åpenhet, det vil jeg påstå.”	”...du blir jo kjent med hverandre og vet hvor man har hverandre.”	Personen synes ikke det hadde vært en nevneverdig endring, men han hadde alltid hatt stort fokus på kommunikasjon på sine prosjekter, og synes selv at han var god på det.	De hadde hatt fokus på hva de forskjellige medlemmene i teamet måtte gjøre for at andre i teamet skulle få gjort sine oppgaver, hvem oppgaven skulle leveres videre til, og hvordan dette skulle struktureres.
Prestasjon	”Det er jeg ikke helt sikker på, det tør jeg ikke si ja eller nei til.” ”Jeg har ikke sett noe resultat av det enda, men jeg vil tro at det vil styrke noe.”	Personen synes det var vanskelig å si noe konkret om prestasjonene, siden det fortsatt var ferskt. ”Jeg tror at man kan få noe ut av det på sikt, men det er ikke sikkert at det kommer noe ut av det nå med en gang.” ”...men jeg ser jo bare positivt på det.”	Personen mente god intern kommunikasjon bedrer prestasjonene, men han fokuserte ikke mer på dette nå enn før. ”...vi avstemmer veldig mye i de intermøtene, og det er litt viktig det..”	De mente selv at de ikke var i nærheten av å være et høyt presterende team.

## 4.6 Endringer i tråd med teori

Tabell 13 – Respondentene A-Ds holdninger til å gjøre endringer i tråd med teori

	A	B	C	D
	<b>Endringer i tråd med teori</b>			
Målsettingsprosessen	”Hvis vi hadde satt oss ned tidligere enn vi gjorde, så tror jeg det kunne gjort utfall.” ”Klarer man å definere de riktige målene for de arbeidsoppgavene som skal gjøres for den enkelte, og de er inneforstått med hva de må gjøre, så kan det gjøre en del ting enklere.”	Hvis man hadde hatt en skikkelig målsettingsprosess i forkant av prosjektet var personen av den oppfatningen at det ville bidratt til bedre prestasjoner. ”Definitivt, bare de ikke blir for hårete. Bare de er litt enkle, som gir motivasjon og mestringsfølelse..”	”Ved å sette et mål, eller kanskje et enda tydeligere mål, så kunne vi dratt i samme retning, så det tror jeg kunne bidratt til å øke prestasjonen. Jeg tror at et slikt felles mål og sånn kunne gjort at vi får et enda bedre samhold og kanskje enda bedre resultater også.”	”Hvis vi hadde jobbet med ett felles prosjektmål før prosjektet hadde kommet godt i gang, så hadde det kanskje vært enklere å relatere mine delmål i prosjektet til at det faktisk skal bidra til prosjektets mål mer spesifikt enn det mine mål gjør nå.” Personen mener også at de kanskje kunne ha prestert bedre enn de gjør nå, men at det er vanskelig å si. ”Arbeidsoppgavene ville vært de samme, men kanskje man hadde hatt en litt annen vinkling da, hvor man er mer bevisst på hovedmålet hele veien, så det kan hende.”
Implementering i neste prosjekt	”Ja, egentlig.”	”Hele tiden egentlig.”	”Ja, det kunne jeg gjort.”	”Ja, jeg kunne tenkt meg det.” ”Jeg kunne gjerne tenkt meg å være med kanskje litt i planleggingsfasen, og det ville vært en fint forum for å sette mål også.”

Tabell 14 – Respondentene E-Is holdninger til å gjøre endringer i tråd med teori

	E	F	G	H & I
	<b>Endringer i tråd med teori</b>			
Målsettingsprosessen	Personen var veldig positiv til en slik prosess og trodde at det kunne bidratt til at prosjektene gikk bedre. ”Det er viktig å sette noe mål. Man ser en tråd i det hvis man blir gjort oppmerksom på det.” ”Å sette noen store hovedmål i sammen som gjør at hver og en må bidra for å nå det hovedmålet, og som kanskje gir bedre kvalitet, bedre HMS, bedre kildesortering..”	”Det er jeg helt overbevis om at det kan gjøre. Det er litt sånn på personlig utvikling og sånne ting. Motivasjonen er viktig. Det merker jeg jo selv og det, i jobbsammenheng. Det hender motivasjonen faller, så det er helt klart at det er viktig.”	Personen var overbevist om det er viktig med felles mål, og at man får et større eierskap når man har et felles mål, enn at noen forteller deg hva du skal gjøre til en hver tid. Samtidig trodde han at de uerfarne ville hatt starts utbytte, og at de som har holdt på lenge ikke vil trenge noen stor team-prosess. ”...noen er veldig selvgående og har ikke behov for dette her..”	De trodde ikke det vil hatt noen effekt.
Implementering i neste prosjekt	”Det høres veldig lurt ut da. Og man får sikkert mer engasjement også, alle ser nytten av det. Man får et felles mål.”	”Ja, det kunne jeg godt. Det kunne vært interessant.” ”At det kommer noe godt ut av det er jeg helt overbevist om.”	Personen synes det er viktig at det blir gjort, og trodde spesielt det ville øke prestasjonene hos de unge som har liten erfaring.	

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet blir resultatene diskutert. Dette er blitt gjort ved først å gjengi hva som er resultatet fra tabell 2-14. Samt hva teorien sier om det samme temaet. Deretter er resultat og teori satt opp mot hverandre, og tilslutt foreligger det en forklaring eller drøfting rundt det resultatet som foreligger. Dette vil bli gjort med hvert enkelt tema fra tabell 2-14, og i den samme rekkefølgen som temaene er satt opp i den tabellene.

### 5.1 Prosjektmål

#### 5.1.1 Målformulering

Ved å se på fargekodene i raden for målformulering i tabell 3 og 4, kan man se at alle rutene er gule. Det vil si at det antagelig vil være gunstig for disse prosjektene å jobbe med formuleringen av sine mål. Noe som er positivt, var at alle funksjonærene mente at de hadde et eller flere mål på sine prosjekter. Det var allikevel mangler i de fleste formuleringene sammenlignet med kriteriene som er lagt til grunn for godt formulerte mål i kapittel 2.2.

Den vanligste mangelen i nesten alle prosjektene var at målene ikke var operasjonelle nok, noe som ikke er uvanlig (Westhagen et.al, 2014, s. 64). Det mest operasjonelle målet var målet på prosjektet til Person D. Målet var ”null feil ved overlevering”. Det er veldig viktig at mål er spesifikke hvis de skal bedre prestasjonene (Locke, 1980; Locke & Latham, 1985; Samson, 2007), og et entydig mål er også enklere for teamet å få en felles forståelse for og motivasjon mot (Samset, 2008, s. 143). Person E nevnte ikke ”null feil ved overlevering” som et mål, selv om de jobbet på samme prosjekt. Hvis et team ikke har eierskap til, eller aksepterer et mål, vil ikke målet bidra til å øke prestasjonene (Locke, 1980).

Som Westhagen et.al (2014, s. 54 & s. 63) påpeker skal mål skape motivasjon og forståelse, og kunne gi veiledning i det løpende arbeidet. Siden formuleringene av de fleste målene ikke oppfyller flere av kriteriene som er gjengitt i kapittel 2.2, kan de miste mye av de positive effektene (Samset, 2008, s. 143). ”Ha god kvalitet” eller ”å gjøre ting riktig med en gang og holde det der” er verken resultatbeskrivende, operasjonelt, eller entydig. Da er det vanskelig å benytte målene til veiledning og styring, og motivasjonen vil antagelig ikke endre seg nevneverdig, som igjen går utover de potensielle prestasjonene (Locke, 1980; Locke & Latham, 1985; Westhagen et.al, 2014, s. 54). Locke (1980) skriver også at man trenger

tilbakemeldinger for at målsetting skal fungere, og da er det viktig at målene er formulert på en måte som gjør dette mulig. Målene må være spesifikke og operasjonelle (Samset, 2008, s. 143; Westhagen et.al, 2014, s. 61; Berg, 2013, s. 160).

Å gjøre endringer i målformuleringene, eller selve målene, slik at de oppfyller de nevnte kriteriene fra kapittel 2.2 vil antagelig ha en positiv påvirkning. Det er blant annet fordi mål fører til økt motivasjon, økt eierskap og aksept (Greenberg & Baron, 2008, s.258) og en sterkere tilknytning til prosjektet (Mowday et.al, 1979), som igjen er knyttet til økte prestasjoner (Ehrhardt et.al, 2013). Å finne ut hva som er unikt for sitt teams prosjekt, slik at teamet kan jobbe mot noe mer enn det som er ”rutine”, vil nok være en god pådriver til å sette gode mål.

### 5.1.2 Målsettingsprosessen

Prosessen om hvordan mål har blitt satt på de forskjellige prosjektene varierer, og det er også interne oppfatningsforskjeller i de enkelte prosjektene om hvordan målsettingsprosessen har vært. Person C og E jobbet på det samme prosjektet, men hadde allikevel en ganske ulik oppfatning av hvordan målsettingsprosessen hadde vært. Det samme gjaldt for person F og G. Ved å overordnet sammenligne prosjektene er det i alle fall to prosjekter som ikke har fokusert på målsetting i det hele tatt. Det er prosjektet hvor A og B var involvert og prosjektet til H & I. Å si noe konkret om målsettingsprosessen for prosjektet til person F og G er vanskelig da personene ikke har gitt sammenfallende svar. En ting som kan trekkes frem fra person G, som kan gjøre aksept vanskelig hos teamet, var at person G bestemte ett mål som ”de andre fikk være enige eller uenige i”. For som Westhagen et.al (2014, s. 59) påpeker ”er ikke målsettingsprosessen ferdig før alle i teamet aksepterer målene, og finner det meningsfylt å jobbe mot dem”.

Personene D og E som var på samme prosjekt, hadde en prosess knyttet til målsettingen, men som man kan se fra person D sitt utsagn, så var noe av det ”..kanskje litt tilfeldig..”. Allikevel er det positivt at det var en felles prosess i teamet, slik at alle i teamet hadde mulighet til å bli motiverte (Westhagen et.al, 2014, s. 59) og forsikre seg om at målene ble aksepterte. Hvis et team ikke har eierskap til, eller aksepterer et mål, vil ikke målet bidra til å øke prestasjonene (Locke, 1980). Mål blir ofte også mer ambisiøse av at de som skal jobbe mot målene setter dem selv, i motsetning til at målene blir tildelt (Westhagen et.al, 2014, s. 59; Berg, 2013, s. 161), noe som igjen gir større sjans for økte prestasjoner (Locke & Latham, 1985; O’Leary-Kelly et.al, 1994).

At det var stor variasjon i målsettingsprosessene, og at det også var forskjeller på om det hadde vært noen prosess i det hele tatt eller ikke, tyder på at det ikke er implementert en fast struktur i Veidekkes arbeidsmetodikk på hvordan mål bør settes i prosjektene. Da ”prosessen med å sette mål er en av de aller viktigste motivasjonskreftene som virker på menneskene i en organisasjon” (Greenberg & Baron, 2008, s. 257), kan det være fordelaktig å få en god målsettingsprosess inn i så mange prosjekter som mulig. Dokumentet fra styringssystemet ”Felles mål”, som er beskrevet i kapittel 1.4.2, er et dokument som skal hjelpe til med dette. Og selv om det er noen mangler i dokumentet, er det uvesentlig hvis dokumentet ikke blir benyttet. Basert på hva intervjuobjektene forteller om hvordan det er satt mål på prosjektene, er det ingen av prosjektene som gir inntrykk av at de har satt sine mål med bakgrunn i dokumentet. Det er få mål man kan peke på som overgår forventningene til prosjektet, og mange av målene er veldig vage og lite konkrete.

## 5.2 Personlige mål

### 5.2.1 Personlige mål

Utfordringene med målformuleringene på det personlige plan var mye av de samme som på prosjektnivå. Mange av målene minnet mer om ønsker enn om mål, og da kan det være vanskelig å bruke målene til veiledning eller oppfølging (Westhagen et.al, 2014, s. 63). For eksempel ”Å lære mer om å sette plan”, som person A ønsket, eller å høste erfaringer fra anleggslederen og ”å være mer ute”, som person C ønsket, er lite konkret og vanskelig å få et forhold til. Person E hadde ingen personlige utviklingsmål, men personlige mål som var like prosjektets mål. Derfor er fargen i denne ruten i tabell 6 blå. Ingen av funksjonærene oppgav mål som var operasjonelle eller spesifikke, og da bidrar de lite til økte prestasjoner, i forhold til hvis de hadde vært mer konkrete og målbare (Locke & Latham, 1985). Person D gikk ikke spesifikt inn på hva alle de personlige målene innebar, men sa at det var satt mål til alle personlige oppgaver. Personen hadde et mer langsiktig mål om å bli anleggsleder og hvis oppgavene var basert på det, vil målene som var satt til hver oppgave gjøre at kompetansen som kreves antagelig kommer raskere på plass, enn hvis det ikke var satt noen mål (Locke, 1980).

”Handlingsplanen” til hver enkelt funksjonær er som beskrevet i kap. 1.4.3, et verktøy som gjør at hvert enkelt individs utvikling blir fremhevet. Planen gjør det også enklere å relatere sine mål til prosjektet, ta ansvar for egen utvikling og komme med ønsker og

forventninger til veien videre. Det er da viktig at funksjonærene har fokus på sine mål og målformuleringer, og at de får en god bevissthet til hvordan målene kan bidra inn i prosjekt, til økt motivasjon og til bedre prestasjoner.

Selv om Veidekke har en personlig utviklingsplan for hver enkelt funksjonær som fokuserer på personlig utvikling, mangler det allikevel noe på formuleringen av de personlige målene. Å være mer bevisst på formuleringen, samt og legge ned nok tid i den personlige målsettingsprosessen vil antagelig være positivt for hver enkelt, og for prosjektene. Å ha prosjektrelaterte mål er bra for motivasjonen (Berg, 2013, s. 161) og bra for prestasjonene individuelt (Ehrhardt et.al, 2013), og på prosjektnivå (Ayers, 2015).

### 5.2.2 Samkjøring av personlige mål med prosjektet

På dette området var funksjonærene delt. Noen følte at ved å jobbe mot sine mål, bidro de også til at prosjektet gikk fremover. Det gjaldt person A, D, G og H & I. Som tidligere hentet fra Knut Samsets ”Prosjekt i tidligfasen” (2008, s. 142), er det ingen grunn til å ha personlige mål som ikke kan benyttes inn i prosjektet. Å føle at man bidrar til teamet og prosjektet er også viktig for å føle tilhørighet i teamet (Che et.al 2014). Person C og F hadde ikke mest fokus på samkjøring med sitt daværende prosjekt, og gav ikke inntrykk av at deres mål førte prosjektene nevneverdig fremover. De la heller vekt på å tenke mer langsiktig, og at Veidekke skulle se en eventuell effekt på senere prosjekter. Det er selvfølgelig viktig, men det er også fordelaktig å kunne relatere sine mål til prosjektet som man faktisk jobber på, slik som Samset (2008, s. 143) trekker frem.

Konsekvensen av å se for langsiktig er at prestasjonene ikke ville blitt like gode som de ville vært hvis man også fokuserte i et kortere tidsperspektiv (Locke & Latham, 1985). For person B ble målene så langsiktige at de ikke lot seg knytte til prosjektet, og det påvirker ikke målene prestasjonene i særlig grad. Person E hadde personlige mål som var de samme som for prosjektene han var engasjert i, og de blir da vanskelige å knytte opp mot personlig utvikling. Om ikke annet burde han hatt noen personlige delmål tilstede slik at han kunne jobbet mot noe som føltes litt nærmere og mer konkret enn kun det prosjektmålene gav uttrykk for (Westhagen et.al, 2014, s. 66).

Hvis ansatte vet hvordan deres arbeid er knyttet til måloppnåelse i bedriften, vil de jobbe for å oppnå disse målene, som øker bedriftens prestasjoner og ytelse (Ayers, 2015). Som Berg (2013, s. 161) skriver, ligger utfordringen i å samkjøre sine mål med overordnede mål. Flere av funksjonærene følte de har fått samkjørt sine mål med sitt prosjekt, og det er

veldig positivt for tilknytning til prosjektet, og dermed ytelsen (Ehrhardt et.al, 2013). Det vil da bli viktig at funksjonærene som fikk til dette, deler sine erfaringer slik at flere funksjonærer kan få en bedre integrering av sine mål med de prosjektene de blir engasjerte i fremover.

### 5.2.3 Ansvar og oppgaver i henhold til de personlige målene

Når man har satt seg noen personlige mål, er det naturlig nok ønskelig å jobbe mot målene. Ved å oppfylle et mål føler man seg suksessfull (Greenberg & Baron, 2008, s. 258) og selvtillit er et menneskelige behov som man kan få av å føle mestring (Maslow, 1943). For å kunne jobbe mot sine mål, må naturligvis ansvaret man har være i henhold til de personlige målene. Hvis ikke vil realisering av målene komme på siden av jobben og føre til ekstra arbeid, som igjen kan føre til at målene blir nedprioritert eller satt til side.

Person A og B, som jobbet på det samme prosjektet, var enige om at arbeidsfordelingen ikke var god nok i henhold til de personlige målene. For person C var utgangspunktet godt. Han fikk spørsmål i sitt prosjekt om hva han ville utvikle seg på, og da er det i utgangspunktet enkelt å velge de oppgavene som passet til målene. Allikevel ble det slik at andre team-medlemmer valgte å ta ansvar for områder de var flinke på og komfortable med. Person C følte dermed at utviklingsmulighetene ikke ble like gode som de kunne ha vært, siden noen av ansvarsområdene han kunne tenkt seg ble fylt av kollegene.

For person D var utgangspunktet mye det samme, bortsett fra at resten av teamet allerede hadde vært på prosjektet en stund. Personen fikk velge de oppgavene som virket mest spennende. Målene hadde ikke vært i fokus når oppgavene ble valgt, men siden valget var fritt, viste det seg at ansvarsområdene passet litt med målene allikevel. Aller helst burde hele teamet vært tilgjengelig fra begynnelsen av prosjektet, slik at man kan få kartlagt både prosjektmål og personlige mål før start, og deretter kan fordele ansvarsområdene basert på hvert medlems mål. Dette er ikke alltid like enkelt å samkjøre, og kan være en vanskelig logistisk kabal. For at person D skulle få samkjørt mest mulig av sine oppgaver i prosjektet med personlige mål, burde også de personlige målene vært i fokus når ansvarsområdene ble valgt. Allikevel er fritt valg av ansvarsområder et godt utgangspunkt for å kunne gjøre det man ønsker.

Person E som var på samme prosjekt som både C og D, sier også at ansvarsområdene ble fordelt før målene ble satt. Som tidligere nevnt vil det være vanskelig å få fylt alle ansvarsområder hvis hver enkelt i et team bare skal velge de oppgavene som frister mest.

Derfor kan det være et godt alternativ å ta fatt på ansvarsområdene før målene. Da er det viktig at det faktisk blir satt mål til de forskjellige ansvarsområdene. Siden kanskje ikke alle oppgavene er like spennende for personen som får de, blir det å sette mål som gir eierskap og motivasjon desto viktigere, men også mer utfordrende. Hvis man har ansvar som er basert på sitt personlige mål, vil antagelig eierskapet til det målet og motivasjonen til å gjennomføre de oppgavene som kreves for å nå målet, komme relativt lett. Har man derimot noen oppgaver som man ikke synes er like spennende, vil det å sette mål til oppgavene gjøre at motivasjonen til å gjennomføre oppgavene øker (Locke, 1980; Greenberg & Baron, 2008, s. 257-258).

Når intervjuet med person F foregikk var ikke prosjektet skikkelig i gang, men det skulle bli gjort til en prioritet at rollene ble fordelt på best mulig måte. Intervjuet med person G, som var på samme prosjekt, ble gjort på et senere tidspunkt, og da hadde de gjennomgått ansvarsområdene hvor de hadde prioritert team-medlemmenes mål og ønsker. En hake var at ikke alle i teamet hadde vært like tydelige på hva de ville i fremtiden. For å få samkjørt ansvar med hensyn til mål er det en forutsetning at målene er på plass.

H & I hadde også fått ansvar som var basert på sine egne mål, men de synes ikke rollene hadde vært tydelig nok fordelt. Da er det viktig at hele teamet fordeler ansvaret i fellesskap, slik at ikke rollene blir utydelige og overlappende i for stor grad.

Her kan man også se at det var forskjeller fra prosjekt til prosjekt. Det vil være mer utfordrende for medlemmer av forskjellige prosjekt-team å komme på nye prosjekter hvis personene i det nye teamet har andre preferanser og ønsker på hvordan ansvar bør fordeles. Å finne en fast metode eller metodikk å gjennomføre "TEAM- og prestasjonsledelse" på, vil antagelig være mer forutsigbart for funksjonærene. Da kan det også være enklere å forholde seg til gjennomføringen av enkelte team-prosesser, enn hvis man må lære seg nye metoder hver gang. Basert på disse prosjektene er det forskjellig hvor mye hvert prosjekt fokuserer og er bevisste på team, og hvor mye hver enkelt leder og team-medlem har satt seg inn i metoder som er hensiktsmessige å benytte. Det vil være en omfattende prosess å gjøre alle like bevisste på team-arbeid og målsetting, men det vil også være positivt for den videre integreringen av "TEAM- og prestasjonsledelse".

#### 5.2.4 Jobbing mot personlige mål i hverdagen

Som det tidligere er lagt vekt på i diskusjonen, er det en fordel å ha personlige mål som er samkjørte med prosjektets mål (Berg, 2013, s. 161). Det er allikevel ikke gitt at arbeidshverdagen er lagt til rette slik at hvert enkelt individ har mulighet til å jobbe med sine

mål, selv om målene bygger opp under prosjektet. Det ville i utgangspunktet være ganske logisk at hvis samkjøringen mellom personlige mål og prosjektmål er tilstede, så er arbeidet mot personlig måloppfyllelse også tilstede, men dette er allikevel ikke alltid tilfellet i følge oppgavens undersøkelse. Dette henger mye sammen med hvilke ansvarsområder hver enkelt har på prosjektet, og om disse er i henhold til de personlige målene.

Som person A sa, så bidro han med sine mål inn i prosjektet, men allikevel benyttet han ikke målene sine aktivt i hverdagen, og de var ikke skikkelig integrerte i det daglige. ”Det kom litt på siden”. Man skulle helst sett at mål blir en så stor del av hverdagen at motivasjonen til å gjennomføre oppgaver etter beste evne alltid er tilstede. Og ved å sette konkrete mål er det enkelt og vite om man har nådd sitt mål eller ikke, samt at målet gir veiledning på veien (Westhagen et.al, 2014, s. 63). Det er naturlig å foretrekke en god samkjøring mellom ansvarsområdene og personlige mål, og som person A og B påpeker, kunne denne fordelingen vært bedre. Det vil antagelig være en fordel å være mer bevisst på denne fordelingen ved senere anledninger.

For person B var ikke motivasjonen god nok til å gjøre noe med de personlige målene, som forøvrig var veldig langsiktige. Det kan ha mye med målene å gjøre i seg selv, men det er selvfølgelig også mange andre faktorer som kan spille inn. Utenforstående faktorer som usikkerhet eller frustrasjon til en eller flere situasjoner, enten i jobbsammenheng eller privat, kan spille en rolle når det kommer til overskudd og motivasjon i jobben. Det er ikke nødvendigvis tilfellet, men målene, eller en mangel på de, forklarer heller ikke alt alene. Det ville uansett vært en fordel for person B å ha noen delmål, slik at målene føles mer konkrete og nærstående, og på den måten kan bidra til at egenmotivasjonen stiger i hverdagen (Westhagen et.al, 2014, s. 66; Locke & Latham, 1985).

Person C har gitt svar som er ganske motsigende. Han husket ikke hvilke mål han hadde satt seg, men sa også at målene var veldig spesifiserte til prosjektet og at han fikk brukt de hver dag. Dette er vanskelig å analysere. Mål man ikke husker hva er, vil være vanskelig å vite om man får brukt, og om de er prosjektrelevante. Det kan være at eierskapet til målene ikke var sterkt nok, eller at de faktisk ikke ble brukt så aktivt som personen gav uttrykk for. Å ha mål som er spesifiserte til prosjektet er bra (Samset, 2008, s. 142; Berg, 2013, s. 161), men da er det også viktig å ha et godt nok eierskap til målene slik at de blir husket, og faktisk kan benyttes.

Person D både benyttet og var bevisst på sine mål på en daglig basis. Dette henger nok sammen med at målene som var satt, var prosjektrelaterte og bygde opp under prosjektet, at ansvarsområdene til en viss grad passet sammen med målene, samt at personen hadde satt



mål til hver oppgave. Det er tydelig at person D la ned en god jobb på det personlige plan, og utsagnet ”Det er mye enklere å motivere seg til å gjøre enkelte ting. Også er det mye enklere for meg å vite hva jeg skal ta tak i, og hva jeg skal gjøre.”, viser at personen har fått et utbytte av å jobbe målbevisst, og at målene var satt på en måte som gjorde at de fungerte. Det gir et godt grunnlag for å jobbe mer effektivt (Locke, 1980).

Person E synes at det ikke var så stor forskjell fra tidligere prosjekter. Den eneste forskjellen han trakk frem var at ansvarsområdene kom tydeligere frem. Grunnen til denne tydeliggjøringen påstod han var fordi hver enkelt i teamet hadde sin egen utviklingsplan hvor ansvarsområdene ble fremhevet. Årsaken til at han ikke merket noen særlig forskjell når det gjaldt å jobbe aktivt med sine personlige mål, kan henge sammen med at hans personlige mål var de samme som prosjektmålene, og at det da manglet mål som kunne knyttes direkte til personlig utvikling. Det kan også ha med formuleringen av målene, og eierskapet til dem å gjøre. Personens mål som var god kvalitet og fremdrift, er viktig på hvert eneste prosjekt. Når det ikke var satt noen spesielle personlige mål eller prosjektmål, og det heller ikke var noe spesielt som skulle nås, er det ikke uforståelig at det kunne føles ut som om mye var det samme som før.

For person F var det på intervjutidspunktet ikke lagt opp til at det skulle være en samkjøring mellom jobben og de personlige målene. Han hadde et ønske om at det skulle bli en prioritet, siden det ville være bra for den personlige utviklingen. Da er det fordelaktig å ha en god prosess for fordeling av ansvarsområder, og gode mål.

Person G hadde en god samkjøring mellom arbeidshverdagen og de personlige målene. Det er veldig positivt. Person F og G var på samme prosjekt, men de hadde to forskjellige oppfatninger til det samme temaet. Dette kan ha noe med person G sitt personlige mål om å endre seg som leder og gjøre. Målet var ikke direkte koblet til ett prosjektet, men det gjaldt alle prosjektene han var involvert i. Han fikk allikevel brukt prosjektet aktivt til å jobbe med denne endringen, og det er nyttig for både han og prosjektet.

For personene H & I ble tiden spist opp av andre ting. Allikevel mente de at de hadde fått ansvar basert på sine personlige mål. Dette er motsigende. Da kan det ha vært andre årsaker til at de personlige målene ble nedprioritert. Det kan f.eks. være mangel på mål til enkelte ansvarsområder, ikke gode nok mål, eller at det var mye rutinearbeid som ikke ble tatt i betraktning når målene ble satt.

Å kunne jobbe mot sine personlige mål påvirker innsatsen som blir lagt ned (Berg, 2013, s. 161; Greenberg & Baron, 2008, s. 258), da motivasjon blant annet er viktig for viljen til å løse opp i vanskeligheter (Westhagen, 2014, s. 54). Det var stor variasjon på prosjektene

når det handlet om å jobbe mot sine personlige mål. Samkjøring mellom mål og ansvar bør være et fokusområde når ansvar og oppgaver blir fordelt, og når teamene tilrettelegger for hvordan de skal jobbe.

### 5.2.5 Arbeidsinnsats

Arbeidsinnsatsen til hver enkelt kan avhenge av flere faktorer. Hvis man har personlige mål som underbygger prosjektet, ansvar som er basert på de personlige målene og at hverdagen er lagt til rette slik at man kan jobbe mot målene, burde også arbeidsinnsatsen være god. Det er ingen av intervjuobjektene som har skåret grønt på alt når det handler om de personlige målene, og det er heller ikke alle som føler en endring i arbeidsinnsatsen. Hvis det ikke er noen endring i innsatsen som blir lagt ned, må man eventuelt gjøre ting mer effektivt for at prestasjonene skal bli bedre. Det er en mekanisme som gode mål fører med seg (Locke, 1980).

Person A, som ”alltid jobber hardt”, gir ikke inntrykk av at innsatsen endret seg nevneverdig fra tidligere prosjekter. For Person B virket det ikke som det var noen driv igjen å finne på slutten av prosjektet. Og Person E synes heller ikke at gløden eller engasjementet hadde endret seg i særlig grad. I disse ”røde” tilfellene vil det være lurt med en evaluering. Det kan være lærerikt for veien videre å finne ut hvorfor det ikke er noen opplevd endring i arbeidsinnsatsen, og hva som kan gjøres annerledes.

Som både Harald Westhagen et.al (2014, s. 59 & s. 63) og Knut Samset (2008, s. 144) påpeker, er det viktig med eierskap og aksept av målene hos alle i teamet for en god motivasjon. Hvis ikke motivasjonen er god, er kanskje ikke eierskapet til målene gode nok hos A, B og E, og det kan igjen påvirke arbeidsinnsatsen.

Person C påpekte at prosjektet styrte mye av hva han ble tvunget til å gjøre, og at han kanskje ikke hadde satt mål til alt. Å finne en indre driv til alt som skal gjøres er helt klart en utfordring, men jo mer man finner motivasjon til å gjennomføre, jo bedre vil det være for innsatsen (Greenberg & Baron, 2008, s258). Personen foretrakk å jobbe med de oppgavene som han hadde satt seg personlige mål til, da det førte til at han forbedret noe. Han sa også at han ble motivert av sine mål, men som tidligere nevnt husket han ikke hva målene var.

For person D hadde de personlige målene ført til økt innsats på de oppgavene som var spennende og morsomme. Det var ingen endring i innsats når det gjaldt de oppgavene som personen ikke ønsket å gjøre. Dette vil bli neste steg når det gjelder de de personlige målene. Ved å få en større driv til de oppgavene som må gjøres, men som ikke er så spennende, vil det

antagelig føre til en bedre gjennomføring av de oppgavene og det kan være fordelaktig for både team og prosjekt.

Når det gjaldt person G var ikke engasjementet for treningssenterprosjektet noe større enn for andre prosjekter han var tilknyttet. Det kan ha vært fordi hans personlige mål ikke var direkte koblet til prosjektet. Hans personlige mål førte til at han har jobbet veldig hardt med seg selv, men i dette tilfellet var ikke det nødvendigvis ekvivalent med å jobbe hardere med selve prosjektet. Igjennom team-prosessen følte han at prosjektet var ivaretatt, og at han dermed kunne bruke mer tid på andre ting. I akkurat dette tilfellet er det ikke sikkert at det var nødvendig for personen å være engasjert i prosjektet større grad enn han faktisk var. Ved å endre sin måte å lede på, la han mer ansvar på kollegene i teamet. Det kan ha vært nyttig for utviklingen og innsatsen til teamet. I totalen kan det også ha ført til en bedre team-prestasjon, enn hvis person G var for involvert i alt som skjedde. Som Locke (1980) påpeker kan mål motivere indirekte til å finne nye strategier, og det kan ha vært tilfellet her.

Hverdagen til person F fikk en oppsving av å jobbe mer målfokusert på det personlige plan. Han synes det var mye mer behagelig enn tidligere, og de oppgavene som ikke var så spennende ble også gjort på en bedre måte enn før. Dette er et positivt utfall av team-prosessen. Hvis alle ansatte i Veidekke kan få en mer oversiktlig og behagelig hverdag, med god motivasjon og driv, er det veldig gunstig for både trivsel og prestasjon (Greenberg & Baron, 2008, s. 257-258). For å få så mange som mulig til å føle det på samme måte som person F, kan det også her være gunstig med en videreføring av erfaringer og gode rutiner på gjennomføringen av ”TEAM- og prestasjonsledelse” i prosjektene. Det vil selvfølgelig være individuelle forskjeller for hva hver enkelt trenger for å bli motivert, men å legge ned en god innsats i målsettingsarbeidet kan være et skritt på veien.

## 5.3 Avhengighet

### 5.3.1 Gjensidig avhengighet

For å finne ut om Veidekkes prosjekt-team faktisk er team basert på det Bang & Middelfart (2014, s. 38) og Greenberg & Baron (2008, s. 307) legger til grunn for at en gruppe skal bli et team, som er gjengitt i kapittel 2.3, er det viktig at team-medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre.

I et byggeprosjekt er det mye som henger sammen, og det vil være naturlig at det er flere personer i en prosjektadministrasjon som blir påvirket av et fag eller en prosess. I teamet

hvor person A og B inngikk, var det avhengighet i teamet i følge dem. Inntrykket til person A var at det manglet mye på erfaring hos noen i teamet, noe som dessverre gjorde at avhengigheten gikk mye en vei, i stedet for at den var gjensidig. Dette førte til at enkelte i teamet måtte ta på seg oppgaver som de kanskje ikke hadde planlagt, siden andre i teamet ikke hadde nok erfaring til å utføre dem. Dette kan være utfordrende for et team, og som Greenberg & Baron (2008, s. 307) sier i sin definisjon, så har medlemmene av et team ”utfyllende ferdigheter”. Det kan virke som dette var en mangel i teamet til person A og B. Man skal ikke glemme at det er slik i arbeidsmarkedet at det kommer nye og uerfarne personer inn, som ikke har like mye å bidra med i starten som mange av de erfarne har naturlig nok. Når det i dette tilfellet ble en ukomfortabel situasjon for enkelte i teamet, kan man allikevel spørre seg om teamets sammensetning kanskje burde vært noe annerledes.

Person B synes selv at han ble for lite brukt av resten av teamet. I et team hvor flere av medlemmene ikke hadde mye erfaring, vil det være gunstig å benytte seg av den personen som har desidert mest av den. Hvorfor dette ikke ble gjort i større grad burde blitt evaluert i ettertid. Det kunne vært lærerikt og nyttig for teamet å finne ut av.

For resten av intervjuobjektene var avhengigheten ganske gjensidig innad i teamene. Det var flere som påpekte at de var avhengige av at det var noen som har gjort noe i forkant, eller at det var andre som var avhengige av at de selv hadde gjort noe. For at resultatet av slike oppgaver skal bli gode, er det viktig at det kommuniseres tydelig på hva som må gjøres, og når det må være gjort. God kommunikasjon er viktig for gode resultater (Jefferies, Chen & Mead, 1999).

Alt i alt var det mye avhengighet i prosjekt-teamene, og det kan være positivt så lenge team-medlemmene samhandler på en effektiv måte.

## 5.4 Ansvar og samarbeid

### 5.4.1 Ansvar for å nå prosjektmålene

Greenberg & Baron (2008, s. 307-308) og Bang & Middelfart (2014, s. 38) mener at man er et team hvis man både er gjensidig avhengige av hverandre, og kollektivt ansvarlige for målene. Person A og B sa begge at alle i prosjektet var ansvarlige for å nå prosjektmålene. Og dette samsvarer med Greenberg & Baron (2008, s. 307-308) og Bang & Middelfart (2014, s. 38). Det vil si at en mangel på måloppnåelse av prosjektmålene, eller en oppfyllelse av dem, ikke bare føres tilbake til en person, men hele teamet. Og en oppgave som må utføres, er ikke bare

viktig for personen som har ansvaret for den. Alle i teamet vil være interessert i at den oppgaven blir gjennomført på en god måte hvis den bidrar til å komme nærmere målet, da alle i teamet er ansvarlige for å nå målene som er satt (Greenberg & Baron, 2008 s 307).

Svaret som person C avga under intervjuet er ganske interessant. Han følte at anleggsleder eller prosjektleder var ansvarlig for at målene ble nådd. Det er ikke unaturlig at lederen av prosjektet sitter med det største ansvaret, men det betyr ikke at denne personen alene må bli holdt ansvarlig. I dette tilfellet var prosjektmålene som tidligere nevnt, vage mål om fremdrift, kvalitet og økonomi. Den eneste målet som skilte seg ut fra hva som er "rutine" fra prosjekt til prosjekt i Veidekke, var at "det skal være gøy på jobb". Dette var heller ikke et godt formulert mål, men når det kom til ansvaret for målet, følte person C at det var noe alle i teamet hadde ansvaret for. I dette tilfellet betyr det at personen gav ansvaret for målene som var "standard" i Veidekke, til prosjektleder eller anleggsleder. Målet som de derimot hadde blitt enige om i fellesskap, følte han at de holdt hverandre ansvarlige for. Det kan da virke som at eierskapet til målet de hadde satt i fellesskap var sterkere enn eierskapet til målene som de var pålagt fra ledelsen. "Team får eierskap til sine formål og hensikter" (Greenberg & Baron, 2008, s. 308). Målet de hadde kommet frem til i fellesskap gjorde dermed funksjonærene mer til ett team enn det "standardmålene" gjorde.

Person D følte at alle på prosjektet var kollektivt ansvarlige, mens person E, som var på det samme prosjektet, mente han selv eller anleggsleder hadde ansvaret. At det var en forskjell i meningene om hvem som hadde ansvaret for prosjektmålene, kan tyde på at teamfølelsen var sterkere hos person D enn hos person E. For at person E også skulle fått en sterkere tilknytning, kunne teamet for eksempel prøve å legge ned mer arbeid i målsettings- og formuleringsprosessen av prosjektmålene, slik at det kollektive eierskapet økte. Et teams tilknytning til et prosjekt er positivt relatert til teamets prestasjoner (Ehrhardt et.al, 2013), og med tilknytning og forpliktelse til prosjektet, mener man team-medlemmenes aksept og eierskap til prosjektets mål (Mowday et.al, 1979). Person E var også på prosjektet til person C. De hadde mer sammenfallende meninger, og de meningene tyder på at C og E hadde en svakere team-følelse for sitt team enn hva person D hadde til sitt.

For person F og G var situasjonen mye av den samme som det den var for D og E. Person F følte han var ansvarlig, mens person G mente det var felles for alle i teamet. Ved å føle et felles ansvar for noe, vil man antagelig levere ett bedre produkt, da man ikke bare jobber for seg selv, men også for sine kolleger. Konsekvensene av produktet eller resultatet som blir levert, rammer ikke bare personen som har utført oppgaven, men kollegene også. Og ved å levere noe som gagnar teamet, vil sannsynligheten for annerkjennelse fra medlemmene

øke. Annerkjennelse er noe av det som motiverer mennesker mest i følge Locke & Latham, 1985 (hentet fra Locke et.al, 1980). Samtidig fører god motivasjon til økte sjanser for et godt resultat (Greenberg & Baron, 2008, s. 257-258). Dermed kan prestasjonene til et team øke hvis alle i teamet føler seg knyttet til teamet, og er kollektivt ansvarlige for målene som er satt i fellesskap.

#### 5.4.2 Samarbeid

Et team skal ”produsere bedre enn hva enkeltpersonene i teamet er ansvarlige for å produsere” (Bang & Middelfart, 2014, s. 38). Å føle god tilknytning til teamet, gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar for målene, er et veldig godt utgangspunkt for å prestere utover de forventninger som ligger til grunn, men uten et godt samarbeid mellom team-medlemmene kan mye av potensialet i teamet forbli ubrukt. Et høyt nivå av samarbeidskvalitet i et team gjør at teamet takler usikkerhet og uforutsette hindringer på en bedre måte, og de har dermed økt sannsynlighet for å nå sine mål (Hoegl & Parboteeah, 2003). Og jo bedre samarbeidskvaliteten er, jo mer effektivt blir teamet. Samt at god samarbeidskvalitet fremhever de positive effektene som målsetting tilfører (Hoegl & Parboteeah, 2003), og dermed øker sannsynligheten for at teamet presterer (Greenberg & Baron, 2008, s. 258).

Mesteparten av intervjuobjektene følte at samarbeidsevnen på sine prosjekter var god. Teamene involverte seg i avgjørelser og i hverandre, og mye ble bestemt i fellesskap. I flere av prosjektene var det også en god informasjonsflyt, slik at alle i teamet fikk et innblikk i hva kollegene skulle gjøre, og om de trengte bistand eller andre ting for å gjennomføre sine oppgaver. Det eneste prosjektet som skilte seg ut var prosjektet til person H & I. De følte at de ikke var så avhengige av å samarbeide, og jobbet heller ganske parallelt, selv om informasjonsflyten var tilsynelatende god. Ifølge dem selv var de heller ikke noe ”høyt presterende team”. De hadde gått mer tilbake til slik de jobbet før ”TEAM-og prestasjonsledelse” ble introdusert.

For person A var det kompetansen i teamet som ble et hinder for et godt samarbeid. Person B synes teamet var løsningsorientert og at samarbeidsevnen i prosjektet var god. Når alle i et team er samarbeidsvillige, er det ugunstig for teamet hvis kompetansen ikke strekker til, men da er det desto viktigere å benytte seg av hverandre. Det er sannsynlig at personene i teamet som ikke hadde så mye erfaring, fikk et veldig stort utbytte av de felles diskusjonene og avgjørelsene som ble tatt. Når person B var veldig fornøyd med samarbeidet, mens person A var litt delt, kan det også ha noe med hvert individs personlighet å gjøre. Det er ikke alle

som samarbeider godt uansett hvor kompetente partene er, og som Bang & Middelfart (2014, s. 42) påpeker handler det i et team om å ”spille hverandre gode”.

## 5.5 Opplevde endringer med ”TEAM- og prestasjonsledelse”

### 5.5.1 Kommunikasjon og samhold

Etter at satsingen på team ble introdusert i prosjektene som oppgaven baserer seg på, hadde de aller fleste funksjonærene som har blitt intervjuet, følt en positiv endring når det gjaldt kommunikasjon og samhold. Prestasjonene på et prosjekt er avhengige av team-innsats og god kommunikasjon (Jefferies, Chen & Mead, 1999), og da lover det godt for Veidekke at mange føler en bedring på kommunikasjonsfronten. Å si at det er målene som har ført til at kommunikasjonen har blitt bedret er noe tvilsomt da satsingsprosjektet ”TEAM- og prestasjonsledelse” ikke har fokusert mest på mål og målsetting. Prosjektet har hatt mer fokus på personligheter, egenskaper i teamene og kommunikasjon ifølge intervjuobjektene. Uansett er en endring i den positive retningen gunstig.

Det var kun to personer som ikke følte at det har blitt noen nevneverdig endring. Person A synes at det var liten endring fra tidligere prosjekter. Han hadde, som tidligere nevnt, den oppfattelsen av at samarbeidet i teamet heller ikke var spesielt godt. For å samarbeide på en god måte hjelper det med god kommunikasjon. Person B synes at kommunikasjonen ble lettere og bedre på prosjektet. Hvorfor det også her er en meningsforskjell mellom A og B, kan for eksempel være på grunn av personlighetene, eller at oppfattelsen av prosessene rett og slett er forskjellige.

Person G synes heller ikke at det var noen merkbar endring. Dette har nok noe med personens måte å gjennomføre sine prosjekter på. Han har alltid hatt fokus på internmøter og kommunikasjon, og når det har vært en gjennomgående prioritet på hans prosjekter, var det ikke nødvendigvis noen store tiltak som måtte gjøres på det området da ”TEAM- og prestasjonsledelse” ble introdusert. Noen prosjektledere har forskjellige måter å gjennomføre sine prosjekter på, og det vil være naturlig at enkelte føler en større endring på visse områder enn andre. At denne personen alltid har hatt fokus på kommunikasjon er positivt, men det er nok bra for resten av teamet at de også ble gjort mer oppmerksomme på kommunikasjon igjennom ”TEAM- og prestasjonsledelse”, og ifølge person F har prosessen hjulpet.

## 5.5.2 Prestasjon

Om ”TEAM- og prestasjonsledelse” bidro til økte prestasjoner var det ikke fullstendig enighet om. De fleste personene syntes det var for tidlig å si, siden satsings-prosjektet var nytt. Noen av prosjektene gikk veldig bra, men de som var involverte i dem synes det var vanskelig å relatere det direkte til ”TEAM- og prestasjonsledelse”. For eksempel følte person B at prestasjonene på sitt prosjekt til tider ble bedre, men at de fort falt tilbake. Team-prosjektet var da i startgropen og ikke ferdig utviklet, i tillegg til at det krevde en ny arbeidsmetodikk som teamet ikke hadde lært skikkelig enda ifølge person B. På det grunnlaget er det forståelig at det var vanskelig for de fleste som ble intervjuet å si om prestasjonene bedret seg eller ikke.

Et flertall av intervjuobjektene i oppgaven trodde at ”TEAM- og prestasjonsledelse” var veien å gå, og at det vil være positivt for prosjektene. Person D var meget positiv og trodde at prosjektet gikk bedre på grunn av det team-satsningen tilførte, spesielt på grunn av de innførte rutinene for kommunikasjon.

## 5.6 Endringer i tråd med teori

### 5.6.1 Målsettingsprosess og implementering

Når intervjuobjektene fikk spørsmål om de trodde en felles målsettingsprosess i forkant av prosjektet ville bidratt til økt motivasjon og bedre prestasjoner, hadde samtlige troen på det, med unntak av H & I. Dette tyder på at viljen og aksepten for mål og målsetting er tilstede hos flere funksjonærer. Å ha en god målsettingsprosess er som tidligere nevnt viktig for eierskap og motivasjon (Samset, 2008, s. 143), som igjen vil føre til en bedre prestasjoner både på det personlige plan, og for teamet samlet (Greenberg & Baron, 2008, s. 258). Mål er et underliggende krav for å få et team til å fungere uansett hva som skal produseres (Jefferies, Chen & Mead, 1999) og det er også en meget viktig faktor for prestasjonene til et team (O’Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994). Dermed blir neste steg å få implementert gode målsettingsprosesser på fremtidige prosjekter. Hvis Veidekkes prosjekter i fremtiden har prosjektmål som er målbare, resultatbeskrivende og konkrete, entydige, ambisiøse og motiverende, samtidig som alle i teamet har eierskap til målene, og individuelle mål som underbygger prosjektmålene, vil antagelig også sjansene for bedre prestasjoner og motiverte ansatte øke. Det kan også bidra til at utviklingen av funksjonærer går raskere, siden målbevisst jobbing øker fokus og innsats (Locke, 1980). Person C og G var spesielt



overbevist om at ”TEAM- og prestasjonsledelse” er et positivt bidrag for utviklingen av uerfarne og nye i Veidekke.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven skulle det undersøkes:

- Hvordan Veidekke Entreprenørs prosjekt-team setter mål i sine prosjekter, og om disse målene bidrar til å øke prestasjonene?
- Om medlemmene i prosjekt-teamene har personlige mål, og om disse målene bidrar til å øke prestasjonene på individ- og prosjektnivå?
- Om prosjekt-teamene faktisk er team?

Med bakgrunn i team-medlemmenes oppfatninger og erfaringer finner man noen fellestrekk og noen forskjeller. De største fellestrekkene intervjuobjektene i mellom finnes i formuleringene av målene til de fem prosjektene. Det var avvik mellom alle prosjektene og de kriteriene som Locke (1980), Berg (2013, s. 160), Samset (2008, s. 149) og Westhagen et.al. (2014, s. 63) legger til grunn for hvordan gode mål bør være formulert. Det kan tyde på at målformuleringene bør forbedres hvis de skal påvirke prestasjonene mer enn de gjør i dag. Det kan derfor ikke konkluderes med at målene bidrar til økte prestasjoner, med bakgrunn i de målformuleringene som er brukt i prosjektene som har blitt undersøkt i oppgaven. Om dette gjelder alle Veidekkes prosjekter blir kun en hypotese og må eventuelt undersøkes nærmere, men med bakgrunn i denne oppgaven kan det være grunn til å tro at det vil gjelde flere prosjekter.

En forskjell som er interessant er hvordan målene har blitt satt i de forskjellige prosjektene. Basert på de fem prosjektene som er undersøkt, er det ikke gitt noe grunnlag for å anta at det er en fast eller kjent målsettingsrutine som blir benyttet i Veidekkes prosjekter, da det er variasjoner i hvordan nesten samtlige prosjekter beskriver sin målsettingsprosess. De prosjektene som hadde fellestrekk når det gjaldt å sette mål hadde ikke hatt noen målsettingsprosess i det hele tatt. Derfor blir det vanskelig å si noe konkret om hvordan mål blir satt i Veidekkes prosjekter. Det var enighet hos de fleste intervjuobjektene om at en god målsettingsprosess kunne være positivt for prosjektene fremover, og det var også ønskelig i fremtiden.

Det kan ikke konkluderes med at de personlige målene som funksjonærene hadde satt bidro til økte prestasjoner på hverken det personlige nivå eller på prosjektnivå, da det var mangler i flere av målformuleringene og variasjoner mellom intervjuobjektene når det blant

annet kom til samkjøring mellom personlige mål og prosjektmål, jobbing mot personlige mål og arbeidsinnsats.

Om Veidekkes prosjekt-team faktisk er team basert på de definisjonene som er lagt til grunn i denne oppgaven, kommer an på hvem som er spurt. Den gjensidige avhengigheten var tilstede i stort sett alle prosjekt-teamene, med unntak av ett par respondenter som synes at avhengigheten kunne vært mer gjensidig, men i det store bildet var det avhengighet i alle teamene. Dette er positivt for å kunne arbeide sammen som et team, og samsvarer med ett av kriteriene for team som er benyttet i oppgaven. Når det gjaldt felles ansvar for prosjektmålene var det delte meninger innad i noen team, mens andre team var samstemte. Det vil si at det var noen prosjekt-team som var mer team enn andre basert på respondentenes svar. Hvordan teamfølelsen generelt er i prosjekt-teamene til Veidekke er usikkert da utvalget i denne oppgaven er begrenset, og er eventuelt et område for videre kartlegging. Flere av teamene som ble undersøkt i denne oppgaven var ifølge enkelte respondenters tilbakemeldinger og Greenberg & Barons (2008, s. 307-308) og Bang & Middelfarts (2014, s. 38) kriterier, faktisk team. Når kommunikasjonen og samarbeidsevnen var god i et flertall av prosjektene, vil det også si at disse teamene hadde gode forutsetninger for å prestere godt (Jefferies, Chen & Mead, 1999; Hoegl & Parboteeah, 2003).

Basert på resultatene i undersøkelsen kan det anbefales for Veidekke å implementere en klar målsettingsrutine i sine prosjekter og forbedre sine målformuleringer på individ- og prosjektnivå. Målsettingsprosessen bør være en prosess hvor hele prosjekt-teamet er involvert, slik at alle team-medlemmene får en forankring og aksept for målene (Westhagen et.al, 2014, s. 54 & s. 63 ). På den måten kan målene skape motivasjon (Samset, 2008, s. 143), og føre til økte prestasjoner (Greenberg & Baron, 2008, s. 258).

## 7 Videre arbeid

For Veidekke kan det være interessant om en implementering av nye målsettingsrutiner vil bidra til økte prestasjoner både på prosjektnivå og individnivå. ”TEAM- og prestasjonsledelse” er fortsatt nytt, og mål og målsetting står sentralt når det kommer til prosjekt- og teamarbeid. Derfor mener jeg at det er viktig å fokusere videre på mål og målsetting.

Det vil også være interessant å undersøke om flere av Veidekkes prosjekt-team faktisk er team, og om disse teamene utnytter sitt potensialet, eller om det er tiltak som bør gjøres for å øke effektiviteten ytterligere. I denne oppgaven er det gjennomført en kvalitativ analyse, og å gjøre en kvantitativ analyse kan være interessant for å få et større bilde bedriften. Både hvordan den faktisk er, og hvordan den oppleves.

Å kartlegge flere prosjekter vil også være en interessant videreføring av denne oppgaven for å kunne kartlegge om det er et fast mønster for målformuleringer og prosessen knyttet til målsetting. Det vil også være nyttig å gå dypere inn i målene og undersøke hvilke delmål som er knyttet til overordnede mål, og formuleringene av disse, da delmål er relevant på veien mot hovedmålene. Å bruke delmål til hovedmål gir også en bedre prestasjon enn kun hovedmålene alene (Locke & Latham, 1985), samtidig som det er ”lettere å være konkret om de målene som er nært forestående, sammenlignet med de som er lenger unna” (Westhagen et.al, 2014, s.66). Det kan også være interessant å undersøke mer grundig om aktivt arbeid med personlige mål påvirker motivasjon og prestasjoner på individ- og prosjektnivå, og om det også bidrar til en raskere personlig utvikling.

## 8 Referanser

- Ayers, R. S. (2015). Aligning Individual and Organizational Performance Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management, 44*(2), 169-191.
- Bang, H. & Middelfart, T.N. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Berg, M.E. (2013). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Business Dictionary (2016). *Performance*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> (Lest 28.04.2016).
- Che I., C. K. I., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2015). Key indicators influencing the management of team integration in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business, 8*(2), 300-323.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2014). Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology, 29*(3), 443-461.
- Forskrift om ansvarsrett etter plbl. - GOF (2003). *Forskrift 24. juni 2003 nr. 750 om godkjenning av foretak for ansvarsrett (GOF)*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey, Pearson Education International.
- Guralnik, D.B. (1979). *Websters New World Dictionary of the American Language*. Second Collage Edition. Cleveland, Ohio, William Collins Publishers, INC. 1056 s.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small group research, 34*(1), 3-19.
- Jefferies, M. C., Chen, S. E., & Mead, J. D. (1999). Project team performance - Managing individual goals, shared values and boundary roles. *Profitable Partnering in Construction Procurement, 47-59*.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal, 42*(1), 58-74.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4), 370.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Locke, E. A. (1980). *Goal Setting* (No. GS-4). MARYLAND UNIV COLLEGE PARK COLL OF BUSINESS AND MANAGEMENT.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. *Changes in working life*, 363(1), 388. (Siteret etter Locke, E.A. & Latham, G. P. 1985)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of sport psychology*, 7(3), 205-222.
- Luna–Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- O’Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285.
- Orne, M. T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American psychologist*, 17(11), 776.
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen*. Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.
- Veidekke (2016a). *Fakta om Veidekke*. Oslo: Veidekke ASA. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/article8949.ece> (Lest 03.05.2016).
- Veidekke (2016b). *Milliardresultat for Veidekke i 2015*. Oslo: Veidekke ASA. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/nyheter-og-media/pressemeldinger/article20819.ece> (Lest 03.05.2016).
- Veidekke (2016c). *Veidekke i korte trekk*. Oslo: Veidekke ASA. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/incoming/article20871.ece/binary/Veidekke-i-korte-trekk.pdf> (Lest: 03.05.2016).
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K.G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2014). *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse*. 6 utg. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Willig, C. (2010). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. 2 utg. Maidenhead, McGraw-Hill Education.

# Vedlegg

## Vedlegg A: Intervjuguide

Takke for at respondentene setter av tid til intervjuet. Opplys om at intervjuet blir tatt opp, og at personens navn ikke vil bli benyttet.

### Innledende spørsmål

- Hvilken rolle har du?
- Hvor lenge har du jobbet i bransjen?
- Hva slags prosjekt jobber du med nå?
- Hvor stort er prosjektet?
- Hvilken kontraktstype er benyttet?
- Hvor mange er dere på prosjektet?

### Prosjekt mål

- Hva er målene til dette prosjektet?
- Hvordan er det satt mål på prosjektet?

### Personlige mål

- Har du noen personlige mål på dette prosjektet?
- Bygger disse opp under prosjektet mål?
- Hvordan er oppgaver og ansvar fordelt?
  - Er de i henhold til dine personlige mål?
  - Hva gjør det med din arbeidsinnsats?

### Avhengighet

- Kan du gi eksempler hvor du må be om hjelp for å løse dine oppgaver og motsatt?

## Ansvar og samarbeid

- Hvem føler du har ansvaret for at dere når prosjektmålene?
- Hvordan løser dere oppgaver ingen har ansvaret for?

## Opplevde endringer med "TEAM- og prestasjonsledelse"

- Har du inntrykk av at det er noen forskjell på å jobbe team-fokusert i forhold til hva dere gjorde før?
  - Hva er forskjellig?
  - Føler du det øker prestasjonene? Eventuelt hvorfor?

## Endringer i tråd med teori

- Tror du dere hadde prestert bedre eller jobbet bedre sammen, hvis dere hadde noe spesifikke mål for prosjektet som dere som team hadde blitt enige om i forkant av prosjektet?
- Vil du at dette gjøres på neste prosjekt?

## Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?





Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway