

Hva hemmer og fremmer samhandling i et prosjekt?

Gerd Beate Vik

Prosessleder og lederrådgiver i Rambøll

Bidrag under Prosjekt Norge konferansen – “Mest mulig prosjekt for penga”

BI Nydalen, 21. September 2023

Min rolle i prosjekter

Jeg bidrar med råd, veiledning, planlegging og fasilitering til prosjektledere og prosjektteam for å oppnå

- Smidig tverrfaglig samhandling i prosjekt
- Smidig involvering av prosjektets interessenter/stakeholdere



Bistanden resulterer i prosjektledere og team som både evner å utvikle

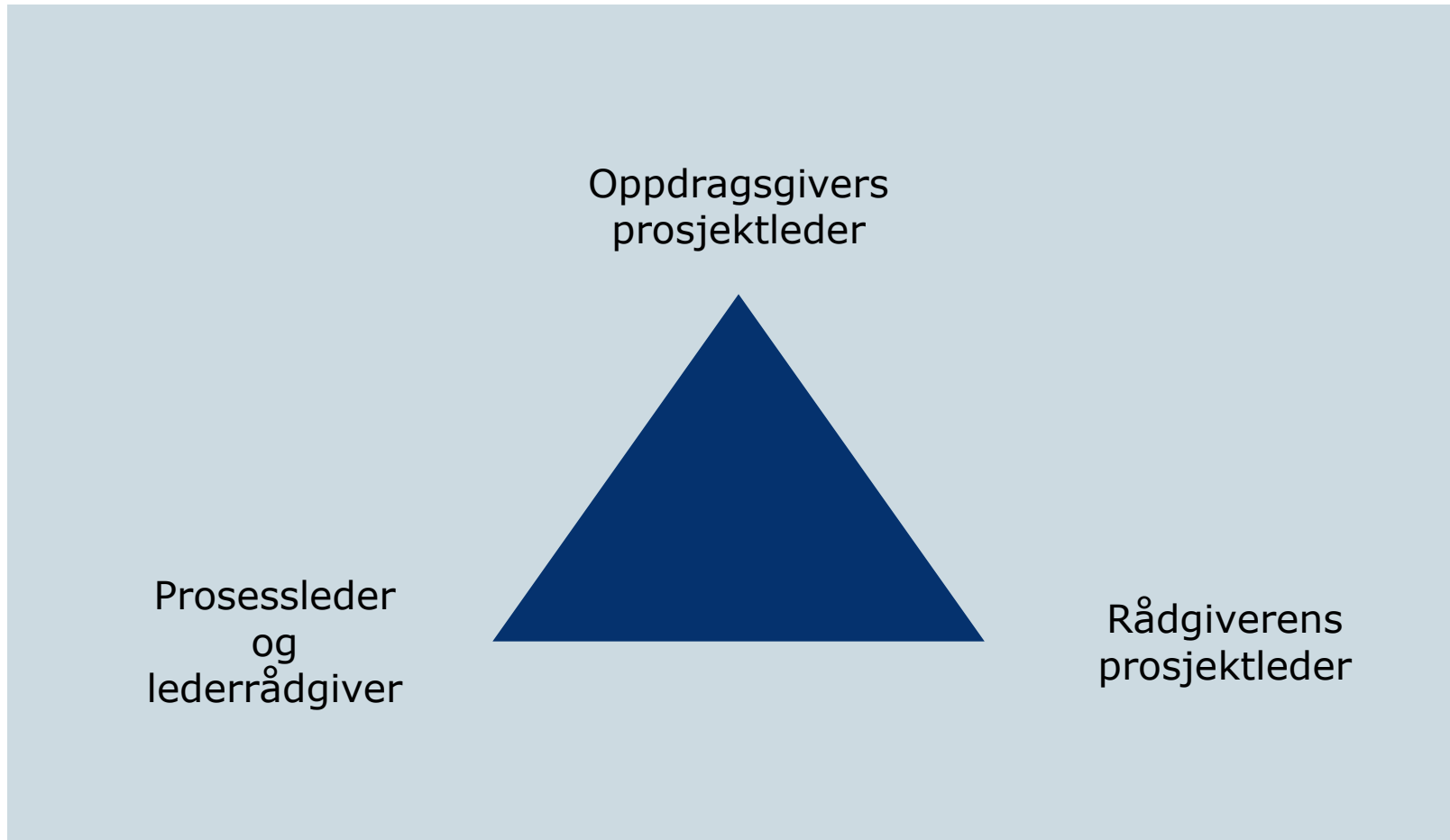
- seg selv som team
- gode relasjoner til omgivelsene rundt



Disse prosjektlederene og teamene skaper

- Innovative løsninger, økt faglig kvalitet og økt merverdi av prosjektet
 - Effektiv prosjektgjennomføring og lønnsomme prosjekter
- Fornøyde kunder, sluttbrukere, samarbeidspartnere – og engasjerte medarbeidere

Arbeidsmodellen - trepartssamarbeid



Min inngang for å få til god samhandling starter med nysgjerrighet:


- Hva er **prosjekt målet** her og hvorfor er dette viktig?
- Hvem er **aktørene** her (både interne og eksterne) og hva er de opptatt av?
- Hva er de **kritiske problemstillingene** og hvordan kan jeg hjelpe prosjektleder, hele prosjektteamet og berørte interessenter til å lykkes sammen?



Erfaring fra bygg og anlegg

– de siste årene har jeg bidratt med:

- Rådgivning og veiledning av prosjektledere i store og medium store prosjekter - både vedr. samhandling og interessenthåndtering
- Evaluering og læring av store prosjekter – vi kartlegger styrker og utfordringer, sammen med samarbeidspartnere og kunder
- Dybdeintervjuer med linjeledere - fra førstelinje til toppledelse
- Omfattende teamutviklingsprosesser av ledergrupper
- Bistand til ledergrupper og avdelinger ifm omstillinger, endring og implementering



Jeg elsker rådgivere,
prosjektledere og
ledere i bygg og
anlegg

Vi har nok
teknisk kompetanse i
prosjektene – vi trenger
mer kompetanse på
ledelse og samhandling
i prosjekt

Innsikten jeg ønsker å gi deg nå



Tiltak for samhandling
vi tror fungerer
– men som gir liten effekt



Tiltak som faktisk bidrar til å
skape god samhandling i
prosjekt



Hvordan vi kan gå frem for å
få til mer av det som
fungerer godt

Det brukes mye tid og penger på gode intensjoner og tiltak som ikke hever den tverrfaglige samhandlingen

- Møter i store konferansesaler med lange slideshow – hvor ingen egentlig snakker sammen
- Lange, kjedelige tverrfaglige møter med lite engasjement og høy mobilføring
- Båtturer – «vi er i samme båt»
- Felles jakkelogoer
- Fester og karneval – selv om det er kjempegøy!
- Foredrag om hva som skal til for å lykkes...og deretter svak sammenheng mellom liv og lære





Kunnskapsmedarbeidere trenger gode møtearenaer til å snakke sammen om fag

- Adressere og utforske kritiske problemstillinger
- Til rett tid
- Med de rette aktørene

- Og med en ramme som gjør at de får lyst og mot til både å:
 - dele sine perspektiver, bekymringer, usikkerhet og spørsmål
 - lytte til hverandre og utforske hverandres synspunkter

For å få til dette trenger de felles...

- Kontekstforståelse
- Målforståelse
- Oppgaveforståelse
- Forståelse for grensesnitt og overleveringer
- Forståelse for muligheter, begrensninger og rammer



Foto: Gerd Beate Vik

Slik blir det langt lettere å forstå:

- Hva skal jeg bidra med?
- Hvem er avhengig av mine leveranser?
- Hvem er avhengig av meg?

Det er forunderlig hvor mye tid hver enkelt kan bruke på dette - hver for seg - og få så lite sammenfallende konklusjoner.



Foto: Gerd Beate Vik

Å skape godt samarbeid krever tydelig veiledning – kunnskapsmedarbeidere trenger..



Foto: Gerd Beate Vik

- Tid til å lytte til oppdragsgiver, stille spørsmål og reflektere høyt sammen
- Å kobles med dem de skal samarbeide mest med i prosjektet
- Skreddersydde spørsmål og oppgaver som kickstarter samhandlingen. (Det er langt fra nok å satse på at de prater litt sammen i pausene under møtene som holdes i «samhandlingsfasen».)
- Øvelser som simulerer gode samhandlingsprosesser – samt innføring i metoder og verktøy som setter dem i stand til å samhandle effektivt uten å bli veiledet.

Se utover prosjektets grenser – vi må samhandle mer med interessentene

- øker kvalitet og merverdi på faglige leveranser

- bidrar til smidig gjennomføring av prosjektet

Eksempel Flerbruksbygg



Eksterne aktører, ofte de som blir direkte berørt av prosjektet, kan raskt oppleves som «motstand» i et prosjekt.



Du kan bruke prosjektet til å involvere aktørene i å utvikle løsningene – så snur du potensiell motstand til velvillige medspillere.

Fire steg i god interessent- håndtering:

- Identifisere
- Mobilisere
- Involvere
- Samskape

Eksempel Skybruddsplan



Foto: Gerd Beate Vik

Verktøy for mobilisering:

Invitér «motstanden» inn i prosjektet

- Gå fra å kommunisere 1:mange til å kommunisere 1:1
- Dialog er nøkkelen

- **Opprett dialog med sentrale enkeltaktører** – ta kontakt, spør om du kan intervju dem. Vær tydelig på hva du vil oppnå med samtalen og gi dem forståelse for kontekst og mål med prosjektet.
- **Vær nysgjerrig på aktørene – still åpne spørsmål – f.eks.:**
 - Hva er viktig for deg i det vi skal få til nå?
 - Hvilke utfordringer ser du?
 - Hvilke muligheter ser du?
 - Hva er du mest bekymret for?
 - Hvilke temaer er du opptatt av å adressere?
 - Hvis alt var mulig og du fikk bestemme – hvordan vil det se ut da?
 - Er det noe annet du vil fortelle meg?
- **Effekt: Sterkere relasjoner til aktørene gir dem lyst til å bidra – du mobiliserer dem inn i prosjektet.**
- **Ved å invitere interessentene til samarbeid får vi:**
 - Felles forståelse for kontekst og mål og bygger ned motstand
 - Finner mulighetsrommet og finner nye ideer sammen
 - **Utformer forslag til løsninger sammen**

Økt kompleksitet gir økt kompetansebehov i prosjektene



Vi søker ofte kompetente prosjektledere med 10+ års erfaring – og de er stort sett utdannet fra NTNU.



Kan vi, som ved et trylleslag, forvente at alle disse erfarne prosjektlederne også har kompetanse, erfaring, metoder og verktøy til å skape smidig samhandling mellom mennesker?



Foto: Gerd Beate Vik

Vi har nok teknisk kompetanse i prosjektene - vi må ha mer kompetanse på samhandling!

- **Til deg som er byggherre:**

- Dagens prosjektledere har et støtteapparat bestående av flere rådgivere: Eksempelvis BIM-koordinatorer, SHA-rådgivere, Bærekraftsrådgivere og Miljørådgivere – m.m. Nå er tiden moden for at dere etterspør en **Samhandlingsrådgiver**. Denne rådgiveren bør ha kompetanse innen:
 - Team- og lederutvikling
 - Fasilitering av store og små grupper
 - Prosjektforståelse, forretningsforståelse og bransjeforståelse
 - Erfaring fra temaer innen organisasjonspsykologi og pedagogikk
 - Og for sikre rollens nøytralitet og faglige uavhengighet - unngå personer med eierskap til enkeltfag - IKKE be om en ingeniør :)

- **Til deg som er rådgiver:**

- Tørr å utfordre kunden: Tilby «Samhandlingsrådgiver» i prosjektorganisasjonen, selg det inn som en opsjon, trekk det inn i kontraktsforhandlinger, eller presenter rollen i oppstart av prosjekt.
- Og hvis det skjærer seg helt litt lengre ut i løypa – og konfliktnivået stiger og du tenker: NÅ må vi jobbe med tilliten her. Spør om hjelp da!



Kort oppsummert

- Vær bevisst hvordan du går frem for å skape samhandling. Se til ledelses- og teamlitteraturen for hjelp, eller spør de som har praktisk erfaring. **Ikke la deg blende av lettbeinte tiltak - let etter det som faktisk virker.** Vi har et blomstrende forskningsmiljø på dette i Norge nå.
- Ikke tro at prosjektledere – i tillegg til alt annet – klarer dette selv. Sørg for at du har en faglig nøytral rolle på plass i prosjektteamet som **ivaretar samhandlingskompetansen og støtter prosjektleder** i dette.

Takk for
meg!

Slik lykkes du med
samhandling i store prosjekter



Sjekk ut Lederpodden <https://www.execu.no/lederpodden/e178>