



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Blankson, Linda

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

# Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI



## Kommunikasjon i prosjekter

Eksamenskode og navn:

**BTH 3620 – Økonomi og administrasjon**

Utleveringsdato:

04.01.2016

Innleveringsdato:

01.06.2016

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI, Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket

---

## Forord

Denne oppgaven er skrevet i den siste semesteret av våren 2016 ved Handelshøyskolen BI som en del av studiet mitt innenfor Økonomi og administrasjon. I semesteret før valgte jeg internship som et valgfag. Gjennom det fikk jeg muligheten til å jobbe blant annet i et prosjekt, samt har jeg tatt prosjektledelse fra en annen institusjon. Men den erfaringen fra mitt internship og min fagkunnskap har jeg valgt å skrive denne generelle bachelor oppgaven om hvordan prosjektlederens kommunikasjon kan bidra til et vellykket prosjekt.

Jeg ønsker å takke prosjektlederne i Coop Norge handel og spesielt alle som tok seg tid til å la seg intervju og gi meg den nødvendige informasjonen som jeg behøvde for å skrive denne oppgaven. Til alle som har støttet meg dette semesteret, både familie og venner, tusen takk!

Til slutt ønsker jeg også gi en stor takk til min veileder Kim Van Oorschot for både hennes tålmodighet og gode råd som hun har bidratt med gjennom oppgaveskrivingen.

---

## Innholdsfortegnelse

### Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. BAKGRUNN FOR TEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. OPPGAVENS FORMÅL</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>5</b>
<b>PRESENTASJON</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. COOP</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. ICA NORGE</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6. BAKGRUNN FOR UTRULLINGSPROSJEKTET</b> .....	<b>6</b>
1.6.1. PROSJEKTETS LIVSSYKLUS.....	7
1.6.2. OPPSTARTSFASEN.....	7
1.6.3. PLANLEGGING.....	7
1.6.4. GJENNOMFØRING.....	9
1.6.5. AVSLUTNING.....	9
1.7. VURDERING AV PROSJEKTET OG PROBLEMSTILLING.....	9
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. PROSJEKTSTYRING</b> .....	<b>10</b>
2.1.1. <i>Styringsformer og styringsløyemodell</i> .....	10
2.1.2. <i>Styringskultur</i> .....	11
2.1.3. <i>Scrum</i> .....	12
• <i>Fordeler med scrum</i> .....	13
• <i>Ulemper med scrum</i> .....	13
2.1.4. <i>Prosjektlederkompass</i> .....	14
<b>2.2. KOMMUNIKASJON</b> .....	<b>14</b>
2.2.1. <i>Kommunikasjonsprosessen</i> .....	15
2.2.2. <i>Intern og ekstern kommunikasjon</i> .....	16
2.2.3. <i>Motivasjon</i> .....	17
2.2.3.1. <i>Indre og Ytre motivasjon</i> .....	17
<b>3. METODE</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. DATAINNSAMLING</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3. UTARBEIDE OG GJENNOMFØRING AV DYBDEINTERVJU</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4. VALIDITET OG RELIABILITET</b> .....	<b>20</b>

---

3.4.1.	<i>Validitet</i> .....	20
3.4.2.	<i>Reliabilitet</i> .....	21
<b>4.</b>	<b>ANALYSE AV FUNN UNDERSØKELSEN</b> .....	<b>21</b>
4.1.	<b>PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING:</b> .....	21
4.2.	<b>KOMMUNIKASJON:</b> .....	22
4.3.	<b>KOMMUNIKASJONSKANALER:</b> .....	22
4.4.	<b>MOTIVASJON</b> .....	23
4.5.	<b>PROSJEKTLEDER</b> .....	23
4.6.	<b>PROSJEKTSTYRING:</b> .....	24
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON AV RESULTATENE</b> .....	<b>24</b>
5.1.	<b>KOMMUNIKASJON</b> .....	24
5.2.	<i>Motivasjon og kommunikasjon</i> .....	25
5.3.	<i>Prosjektlederen og kommunikasjon</i> .....	26
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>26</b>
<b>7.</b>	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>28</b>
7.1.	<b>LITTERATUR</b> .....	28
7.2.	<b>INTERNETT</b> .....	28
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>29</b>

---

## Sammendrag

I denne besvarelsen har jeg tatt for meg fagområdet prosjektledelse med fokus på kommunikasjon og med utgangspunkt i et prosjekt i Coop. Bakgrunnen for dette prosjektet er at Coop har kjøpt ICA og skal omprofilere og gjøre om ICA butikker til de forskjellige butikk konseptene som Coop eier og endre IT systemene til disse butikken til Coop systemer.

Det fremkommer i sluttrapporten til prosjektet at den har vært svært vellykket og har vært gjennomført innenfor både tidsramme og kostnadsramme. Med bakgrunn i det ønsker jeg å fokusere på noe aspekter av prosjektet som har bidratt til at den har vært vellykket og har formulert følgende problemstilling som jeg fant var relevant for prosjektet:

*Hvordan prosjektlederen gjennom god kommunikasjon har bidratt til et vellykket prosjekt for Coop?*

Oppgaven er inndelt i seks deler. I den første delen har jeg innledningsvis presentert bedriften og utrullingsprosjektet og har beskrevet prosjektet på et detaljert nivå gjennom prosjektets livssyklus. Den andre delen av oppgaven presenterer jeg teorier som jeg fant relevant for å besvare problemstillingen med vekt på kommunikasjon, prosjektstyring og prosjektleder. Den tredje delen består av metoden jeg har benyttet til datainnsamling, samt validiteten og reliabiliteten til metoden jeg har benyttet. Jeg har benyttet kvalitativ metode for å samle inn primærdata. Prosjektlederen valgte ut ni nøkkelpersoner som har hatt ulike roller i prosjektet til dybdeintervjuet og utarbeidet spørsmål for å finne ut om hvordan de opplevde kommunikasjonen i prosjektet i forhold til både prosjektlederen og andre prosjektmedlemmer, samt hvordan de opplevde planlegging og gjennomføring av prosjektet.

Del fire tar for seg analysen av de relevante funnene. Resultatene tydet på at prosjektstyringsmetoden var identisk med scrum metoden som er for smidige prosjekter. Respondentene var enige i at prosjektet var vellykket blant annet på grunn av prosjektstyringsmetoden, kommunikasjonen og motivasjonen til å lykkes deltakerne. Undersøkelsen visste seg at prosjektlederen gjorde et godt arbeid med de ressursene han hadde tilgjengelig. Han forutså utfordringer, viste veien og var et viktig bindeledd. I tillegg var han pådriveren at fremdriftsplan ble holdt. I del fem knytter jeg funnene fra del fire mot relevant teori i del to og i den sjette og siste delen konkluderer jeg med hensyn til problemstillingen.

---

## 1. Innledning

### 1.1. Bakgrunn for tema

Coop har strategisk valgt å kjøpe Ica for å øke sin markedsandeler samt få bedre innkjøpsbetingelser. I forbindelse med oppkjøpet har de gått gjennom et utrullingsprosjekt for å omprofilert en del ICA butikker til Coop butikker

### 1.2. Oppgavens formål

Utrullingsprosjekt er ferdig gjennomført og har vært et vellykket prosjekt tross dens omfang basert på deltakernes meninger og sluttrapporten som er skrevet i ettertid. Det er flere faktorer som kan bidra til et vellykket prosjekt. Jeg har valgt å fokusere på prosjektlederen og kommunikasjonen innenfor prosjektet som har bidratt til at utrullingsprosjektet har blitt vellykket.

### 1.3. Problemstilling

*''Hvordan prosjektlederen gjennom god kommunikasjon har bidratt til et vellykket prosjekt for Coop. ''*

## Presentasjon

I denne delen vil jeg presentere bedriften og framlegge noe av informasjon som jeg har fått i tilknytning til prosjektet.

### 1.4. Coop

Dagligvare bransjen har vært gjennom en stor endring. De tidligere fire store aktørene har nå blitt til tre etter at Coop Norge kjøpte opp Ica Norge og overtok 450 butikker. Coop Norge SA ble stiftet i 27. juni 1906 og er samvirkelagenes fellesorganisasjon. Sammen eier samvirkelagene fellesorganisasjonen Coop Norge som administrerer og drifter alle fellesoppgaver for lagene og i tillegg har ansvar for grossist- og logistikkvirksomheten i Coop. Coop eies av sine kunder. De har i dag nesten 1,5 millioner medlemmer/medeiere gjennom kundenes medlemskap i ett av 97 samvirkelag i Norge. Datterselskapet Norsk Butikkdrift drifter butikkene som Coop Norge har overtatt gjennom oppkjøpet av ICA Norge. Coop har dermed blitt Norges nest største dagligvareaktør og driver i dag ca. 1.150 dagligvarebutikker innenfor åtte kjedekonsepter: Coop Obs! Extra, Coop Prix,

---

Coop Mega, Coop Marked Rimi, Ica og Matkroken. Coop Norge Eiendom kjøper, selger, utvikler og forvalter eiendom, mens Coop Norge Industri produserer Coops egne merkevarer, blant annet kaffe (Coop kaffe), bakerverer (Goman), syltetøy og juice (Røra). I tillegg driver Coop 134 byggevarehus i kjedene Coop Obs! Bygg, Coop Extra Bygg og Coop Byggmix. Coop har også flere faghandelsprofiler i ulike bransjer, for eksempel elektro (coop.no).

### **1.5. Ica Norge**

Ica Norge AS besto tidligere av de dagligvare kjedene Ica, Rimi og Matkroken og var en av de store dagligvareaktørene i Norge inntil den ble solgt til Coop Norge i oktober 2014. Det krevdes godkjenning fra Konkurransetilsynet, noe som ble gitt i mars 2015. ICA Norge hadde en markedsandel i det norske dagligvaremarkedet på 14,8 prosent og per oktober 2014 hadde de 553 butikker som ble drevet enten i egen regi, i form av franchise eller som assosierte butikker. I 2010 omsatte ICA Norge for 17,817 milliarder kroner med et resultat på minus 497 millioner. Etter oppkjøpet, drives Ica Norge videre som et datterselskap av Coop Norge, under navnet Norsk Butikkdrift.

### **1.6. Bakgrunn for utrullingsprosjektet**

Etter Coop sitt oppkjøp av ICA Norge AS har prosjektet hatt som formål å konvertere butikkene over i et av Coops kjedekonsepter. Butikk konverteringen til den enkelte kjedeprofil har hatt som formål å styrke den enkeltes posisjon og markedsandel, forbedre kjedelønnsomheten og Coop sin totale markedsposisjon og andel i Norge. Omprofileringen er en forutsetning for å oppnå de forventede synergier tallfestet i et businesscase før oppkjøpet. Omprofileringen legger kun til rette for omsetningsveksten.

Juni 2014 startet arbeidet med oppkjøpsfasen av ICA Norge AS. 6. oktober 2014 ble det klart at Coop Norge har inngått avtale om å kjøpe ICAs dagligvarevirksomhet i Norge, bestående av ca. 550 butikker, samt logistikk- og støttefunksjoner, såfremt Konkurransetilsynet godkjenner oppkjøpet. Den 4. mars 2015 godkjente Konkurransetilsynet oppkjøpet på vilkår av at 93 butikker selges til andre dagligvareaktører.



---

Den 13. april 2015 overtok Coop eierskapet av ICAs dagligvarevirksomhet i Norge. 21 april hadde de allerede oppstart av første pilotbutikk og de første Ica- og Rimi-butikkene omprofilert til Coop-kjeder. 11. mars 2016 ble siste butikk omprofilert. (Vedlegg 1)

### ***1.6.1. Prosjektets livssyklus***

Andersen et al (2014,16) karakterisere et prosjekt som et engangsoppgave som skal lede fram til et bestemt resultat og krever forskjellige typer av ressurser og har begrenset tid. Det som skiller prosjektarbeid fra andre rutinearbeid er prosjektets livssyklus. Med utgangspunkt i Larson og Gray's fire prosjekt faser (Karlsen, 2013, 25) som består av en oppstartsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase, vil jeg beskrive prosjektet nærmere.

### ***1.6.2. Oppstartsfasen***

Etter konkurransetilsynet godkjente oppkjøpet av ICAs dagligvarevirksomhet og Coop overtok eierskapet av ICAs dagligvarevirksomhet i Norge begynte de arbeidet med å omprofilere Ica- og Rimi-butikkene til Coop-kjeder. I et utarbeidet prosjektmandat for utrullingsprosjektet er omfanget definert i form av målet med prosjektet oppgaget, kostnader og tidsrammer, samt oversikt over hvem som har hvilken rolle i prosjektorganiseringen. Videre i prosjektet var det tre ting rundt utrulling som var sentral, forslag til utrullingsplan, konseptvalg per butikk og teknisk standard som grunnlag for investeringnivå. Den teoretiske definisjon av et prosjekt kan anses til å være oppfylt ut i fra den informasjonen som fremkommer i prosjektmandatet. Utrullingsprosjektet har som mål om å omprofilere Ica-butikkene til Coop kjeder.

### ***1.6.3. Planlegging***

Utrullingsprosjektet har forholdt seg til den totale overordnede prosjektplanen for konverteringen og integrasjonen av ICA sine distribusjonsterminaler.

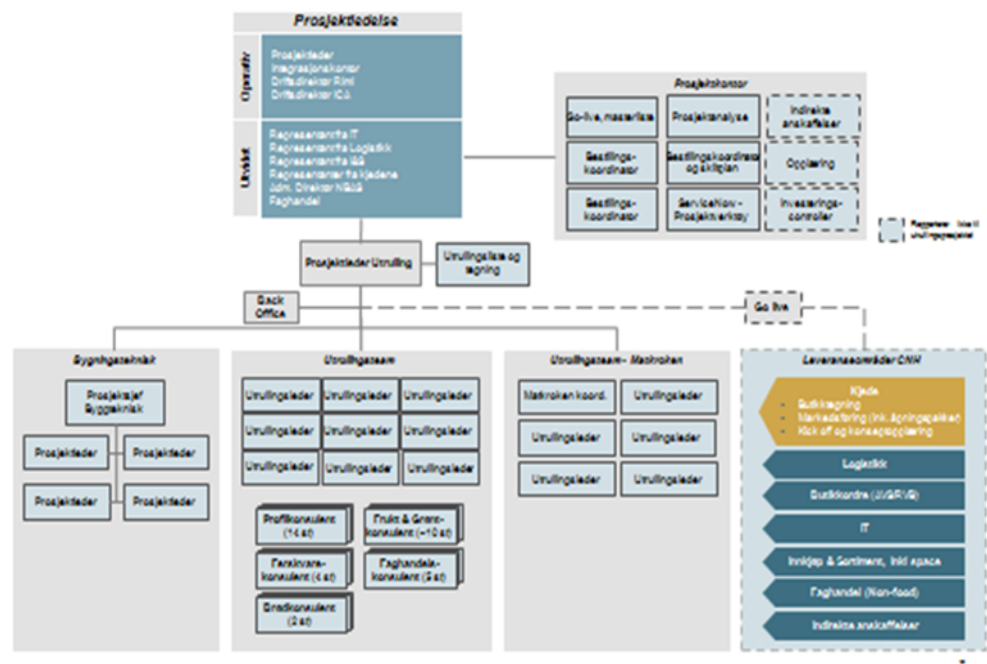
Ressursplanleggingen og personell disponeringen har således fulgt disse planene.

I rapporten som er utarbeidet etter prosjektets gjennomføring, viser det at den totale overordnede tidsplanen og prinsipper har blitt fulgt uten unntak. Alle øvrige planer er fulgt og det er svært få vesentlige avvik. Utrullingsprosjektet er meget stolte over å kunne rapportere (se graf i vedlegg 2) at alle fullomprofileringer har blitt åpnet til planlagt tid. Gjennom blant annet Gantt-diagram er det gitt detaljert oversikt over de aktivitetene som skal gjennomføres i forhold til hvilke butikker som skal utruller. Bedriften benyttet også share point til å utarbeide klare rollefordeling og ansvarsfordeling for prosjektet, samt tidsfristene som oppgavene skal gjennomføres.

### 1.6.3.1. Organisering

Prosjektet har vært organisert som en del av et totalt integrasjonsprosjekt av Ica til Coop, men har etablert en egen prosjektledelse, prosjektkontor og utrullingsteam. Oppstarten og etableringene av de ulike prosjektressursene har vært gjennomført mer eller mindre sammenfallende med starten av utrulling. Utrullingsteamet har vært en blanding mellom eksisterende Coop ansatte og tidligere ICA ansatte (figur 1)

### Utrulling ivaretas av en stor og tverrfaglig organisasjon



Figur 1 (Fra sluttrapport)

---

#### ***1.6.4. Gjennomføring***

Selve utrullingsprosjektet er et gjennomføringsprosjekt der de planlagte aktiviteten blir utført. Prosjektet har vært i denne fasen fra begynnelsen til slutt, ettersom alt er blitt planlagt tidligere. Alle butikkene som skulle omprofileres er nå gjennomført og ble gjort innenfor de tidsfristen som ble satt, unntatt noen få forsinkelser som skyldes uforutsigbare forhold som ikke alltid kunne ha vært unngått mente en av respondentene fra intervjuet. For at de planlagte aktivitetene kunne gjennomføres måtte utrullingsprosjektet styres av en prosjektleder og gjennom intervjuene som jeg gjennomførte så fremkommer det at prosjektlederen har utøvet sitt arbeid på en tilfredsstillende måte. (Vedlegg 2)

#### ***1.6.5. Avslutning***

Utrullingsprosjektet ble avsluttet i mars avsluttet og dermed er alle ressursene frigjort og de ressursene som ble benyttet har nå gått tilbake til sine respektive arbeidsoppgaver både innenfor og utenfor bedriften. Det er også skrevet en sluttrapport for å dokumentere prosjektet, samt opplæring til kundene som i denne sammenhengen er butikkansatte som skal læres opp i de nye Coop systemene har også blitt foretatt.

#### **1.7. Vurdering av prosjektet og problemstilling.**

Utrullingsprosjektet hadde et stort omfang og var et konkret type prosjekt. Måten prosjektet ble organisert og gjennomført på har gitt meg inntrykk om at prosjektet hadde en god prosjektkultur og har også blitt vellykket til tross for kompleksiteten. Selv om flere faktorer har bidratt til at den ble vellykket ønsker jeg å se nærmere på kommunikasjon, samt hvordan prosjektlederen har benyttet dette i prosjektet.

Dersom prosjektlederen har vært utøvet godledelse, vil det sannsynligvis involvere blant annet god kommunikasjon utøvelse i prosjektet. Uten god kommunikasjon og god prosjektledelse kan prosjekter mislykkes. Dermed har jeg formulert følgende problemstilling:

---

*Hvordan prosjektlederen gjennom god kommunikasjon har bidratt til et vellykket prosjekt for Coop?*

## **2. Teori**

I denne delen av oppgaven skal jeg benytte meg av teoriene som jeg anser som nødvendig for å besvare problemstillingen. Jeg har fokusert på teori rundt som omhandler prosjektlederen og hvordan han styrer prosjekter samt motivasjonen og kommunikasjon i prosjekter.

### **2.1. Prosjektstyring**

Styring av prosjekter er en kontinuerlig prosess som befinner seg under prosjektets livssyklus. Det å styre et prosjekt innebærer å planlegge og organisere hvordan ressursene til prosjektet skal benyttes, samt følge opp de aktivitetene som er satt for å sikre at de blir gjennomført og prosjektet nå sitt mål. Det var viktig at prosjektet ble styrt innenfor tidsrammene og ressursene som ble satt, samt kvaliteten måtte også oppfylles.

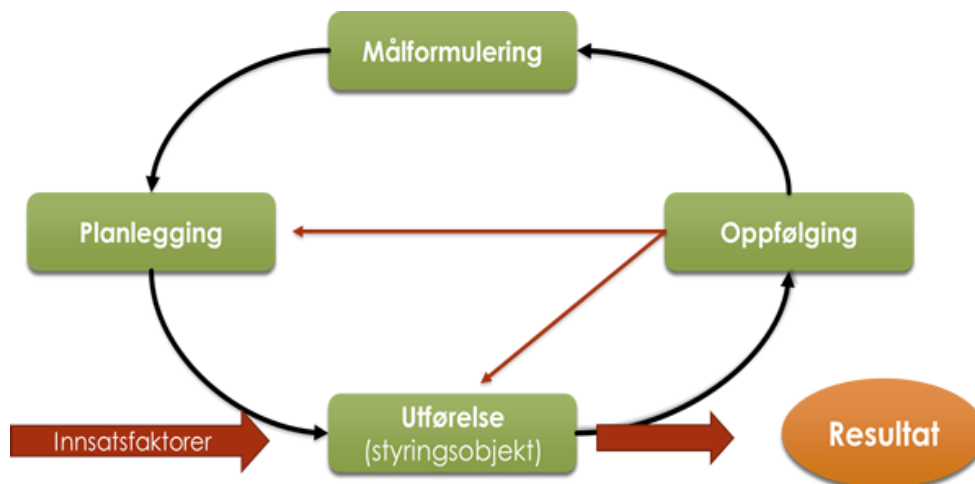
#### 2.1.1. Styringsformer og styringsløyfemodell

Det finns ulike metoder som kan brukes til å styre et prosjekt. I følge Det å styre et prosjekt dreier seg om hva som legger føring på og former de handlinger som skal utføres (Karlsen, 2013, 387). Det kan skilles mellom følgende styringsformer:

- Direkte styring: betyr at det er ledelsen som gir ordre eller instruksjoner til de ansatte om hva eller hvordan et arbeid skal utføres
- Regelstyring: betyr at prosjektet skal styres ut i fra et sett av regler eller instruksjoner som er gitt.
- Målstyring: betyr at styringen av prosjektet er knyttet til de målene eller resultatene som det ønskes og oppnå og danner et retningslinje for prosjektet
- Kulturstyring: er en styringsform der verdiene, normene, og kulturen som benyttes til å styre beslutningene som tas.

Styringsløyfemodellen ifølge Westhagen et al (figur 2), viser ulike styringsfunksjonene som finnes i et prosjekt og sammenhengen mellom

funksjonene, samt hvordan styringsprosessen består av ulike trinn som er en kontinuerlig prosess fra prosjektets initiering til avslutning.



Figur 2. (Styringsløyfen, [www.finansleksikon.no](http://www.finansleksikon.no))

### 2.1.2. Styringskultur

For å oppnå et effektiv prosjektstyring er det avhengig av flere faktorer. Et av de viktigste er god styringskulturen (Mikkelsen og Riis 2003). Dette er beskrevet som holdningen og innstillingen prosjektmedlemmene har til å følge opp prosjektet. Ifølge Karlsen (2013) utvikles en god styringskultur over tid basert på erfaring og evnen til å lære av feil (Karlsen, 2013, 389). En prosjektleder kan benytte flere virkemidler for å sikre en god styringskultur, blant annet prioritering ved å planlegge og bruke planen til å følge opp prosjektet. I tillegg er et viktig å gjøre planen lett tilgjengelig og synlig overfor alle som deltar i prosjektet, samt gi belønning når planen overholdes eller gi straff når det oppstår forsinkelser i planen.

For å unngå fallgruvne i forhold til styring og oppfølging er det viktig at deltakerne forstår hensikten med å gjennomføre effektiv prosjektstyring og prosjektlederen bør også være egnet og tilrettelagt for prosjektets formål. I tillegg skal prosjektlederen bruke styring og oppfølging til å støtte prosjektmedarbeiderne og ikke til å overvåke de.

---

### 2.1.3. Scrum

Scrum er definert av Karlsen (2013, 261) som en *en prosjektstyringsmetodikk som blir benyttet innen IT-bransjen*. Den er en agile utviklingsmetodikk, noe som betyr at metoden passer bra for smidige prosjektstyring der det forventes endringer i forutsetningene underveis i prosjektgjennomføringen. Essensen bak metodikken er å maksimere prosjektteamets evne til å levere raskere og være i stand til å ta tak i endringer i de forutsetningene som fremkommer ved å justere kursen underveis av prosjektet. Dette er på grunn av at de endringene som kan komme er uforutsigbar i forhold til prosjektgjennomføringen og er ikke definert eller har forståelse for de før prosjektet startet.

Det er en del viktige roller i forbindelse med scrum. Disse utgjør

- Scrum master: som sørger for at problemer og uklarheter blir løst slik at teamet ikke bruker tid på dette.
- Produkteier: er ansvarlig for å representere alle interessentene i prosjektet, samt har ansvar med å jevnlig prioritere backloggen og sikre at den viktigste funksjonaliteten bygges først.
- Scrum-team: de gjøre om kravene i produktbackloggen til funksjonalitet u løpet av sprintene og teammedlemmene er selv ansvarlig med å planlegge og organisere hvordan de vil nå målet, samt myndighet til å ta beslutninger som trengs for å nå prosjektmålet.

Videre finns det følgende verktøy i scrum som er viktige ved bruk metodikken:

- Produktbacklogg: her listes alle kravene og produkteieren er ansvarlig til å oppdatere, prioritere og synliggjøre den overfor alle interessenter.
- Sprintplanleggingsmøte: Her inviteres man inn etter behovet. Målet med første møte er å velge ut kravene som teamet tror de kan gjøre om til potensielt leveringsklar funksjonalitet. Deretter jobbes det med å forbedre sprinten, noe som skal til slutt resultere i en sprintbacklogg.
- Sprintbacklogg: Her legges detaljert beskrivelser av oppgavene som teamet skal gjøre om fra krav til funksjonalitet i den aktuelle sprinten og kun scrum-teamet som kan gjøre endringer i den og er også ansvarlig for å holde den oppdatert og synlig for alle interessenter.

- 
- **Daglige scrum-møte:** daglig scrum møter bør gjennomføres samme sted og tidspunkt, ledet av scrum-master. Under hvert daglig scrum møte er det viktig å finne ut hva teamet fikk gjort i går, hva de skal gjøre i dag og om det er noe som hindrer teamets framdrift.
  - **Sprint:** bør ha en maksimal varighet på ca. fire uker og er den perioden scrum teamet kan søke hjelp, informasjon og annen støtte utenfor teamet.
  - **Sprintdemonstrasjonsmøte:** benyttes til å avslutte sprinten og for å vise frem funksjonaliteten som er utviklet i sprinten.
  - **Sprintevalueringsmøte:** er deltakelse etter behov for å forbedre sprintprosessen for å finne ut hva som kan være forbedringsmulighetene til sprinten eller neste sprint

Scrum metoden kan brukes og tilpasses i ulike typer prosjekter og er en fleksibel metode. Den har fokus på direkte kommunikasjon og forutsetter tett samarbeid. Ved bruk av denne metodikken kan det finnes det både ulemper og fordeler.

- *Fordeler med scrum*

Blant fordelene så er det at det er *enklere å tilpasse seg endrede, eksterne faktorer og redusere behovet for å kunne forutsi endringene og framtidige behov. I tillegg kan er det enklere å håndtere kompleksitet gjennom at man samarbeider tverrfaglig og at teamet høster lærdom av resultatet av hver Sprint, samt Det vil være mindre behov for oppfølging og styring* (no.wikipedia.org). Dette føre til at scrum metoden kan anses til å være mer effektivt enn tradisjonelle metoden.

- *Ulemper med scrum*

De ulempene som er knyttet til bruken av scrum metodikken er også blant annet at den *gir liten eller ingen mulighet til å fastsette krav og resultat på forhånd, så har man full kontroll gir ikke scrum noen gevinst, den utfordre tradisjonelle organisasjoner kraftig, og dette kan føre til turbulens og sterk motstand, og ikke minst så er det ikke alle team som vil selvorganisere og ta*

---

*kollektivt eierskap*. I den forbindelse så bør scrum master har nok kunnskap til å kunne oppdage og løse problemt (no.wikipedia.org).

#### 2.1.4. Prosjektlederkompass

Dette er et styringsverktøy som kan benyttes til å forklare prosjektlederens rolle i forhold til følgende

- Interessentene: ved å se utover og oppover. Dette er for å ha kontakt med prosjekteierne og kunden.
- Prosjektets livssyklus: ved å se fremover og bakover, noe som dreier seg om å planlegge ved å hente inn de nødvendige ressursene og etablerer gode kontroll og rapporteringsrutiner, sørge for en realistisk plan og holdes på riktig kurs, samt implementere rutiner for å lære av de feilene som oppstår.
- Styring av prestasjoner i prosjektet: ved å se nedover og innover for å sørge for at prosjektets medarbeidere oppfyller det som er minimumskravet i prosjektet og fungerer som gruppe mot samme mål, og ikke minst at prosjektlederen har fokus på å vurdere sitt eget innsats.

Dette er for å sørge for at prosjektlederen får et helhetlig perspektiv på prosjektet og få muligheten til å løse oppgaver og håndtere utfordringer på en best måte (Karlsen & Gottschalk, 2008, 114)

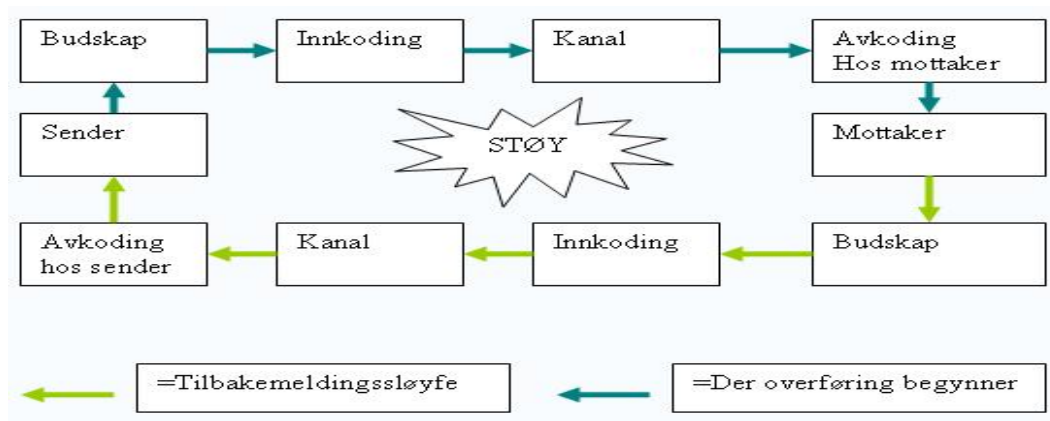
## 2.2. Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig for å samhandle med andre mennesker og kommer latinske *communicare* som betyr blant annet å gjøre felles. Den er definert som overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem (Kaufmann & Kaufmann, 2009, 290). Informasjonsoverføringen kan skjer på ulike måte, enten ansikt til ansikt, telefonsamtaler, e-post, video konferanser samt taushet for å nevne noen få. I prosjektsammenheng dreier kommunikasjon også om å overføre ideer, holdninger, erfaring, samt følelser, siden prosjekter har ofte kunnskap som innsatsfaktor. Kommunikasjon er dermed viktig for et prosjekts suksess. Uten kommunikasjon i et prosjekt kan det føre til uheldige konsekvenser for prosjekter. (Karlsen, 2013, 241)



### 2.2.1. Kommunikasjonsprosessen

For å forstå hvordan kommunikasjon foregår er det relevant å ta for meg kommunikasjonsprosessen. Dette omfatter to aktører, nemlig den som sender en melding og den som mottar meldingen ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002). Det er ofte sender som begynner kommunikasjonsprosessen ut i fra hva de ønsker å formidle gjennom koding. Kodingen innebærer valg av symboler som kan enten være verbalt og/eller ikke verbalt for å formidle meldingen videre (Karlsen, 2013, 241). Når senderen velger en kanal for overføringen er den betinget av et symbolvalg. Når det for eksempel velges skriftlig symboler innebæres det at det velges en kanal som er egnet for overføringen av informasjonen, nemlig telefon, e-post, rapporter og lignende (Karlsen, 2013, 241)



Figur 3: Kommunikasjonsprosessen (no.wikipedia.org)

For å forstå kommunikasjonsprosessen er det vesentlig med følgende (se figur 3):

- **Sender:** Den som forsøker å kommunisere til en mottaker
- **Koding:** Det å få tankene til et språk som kan forstås av andre
- **Budskap:** Resultatet av det vi koder.
- **Kanal:** Måten vi sender informasjonen videre
- **Dekoding:** Hvordan budskapet forstås av mottakeren
- **Tolkning:** Det å forstå budskapet og sette den i en kontekst.
- **Tilbakemelding:** Svaret mottakeren gir ved at mottakeren blir sender
- **Støy:** Forstyrrelsen som ødelegger for overføringen av budskapet.

De som er involvert i en kommunikasjonsprosess påvirker hverandre og prosjektet i forhold til hvordan de tolker budskapene til hverandre.

---

### 2.2.2. Intern og ekstern kommunikasjon

Kommunikasjon skjer mellom personer i prosjektet og de påvirker hverandre under hele prosjektet. Kommunikasjon i prosjekter er delt inn i intern og ekstern kommunikasjon. En viktig del av det daglige prosjektarbeidet innebærer blant annet koordinering og prosessering av informasjon. Karlsen mener at kommunikasjon i prosjekter har fire hovedfunksjoner, nemlig en

- **Sosial funksjon:** for å skape en følelse av felleskap og samhørighet i prosjektteamet.
- **Ekspressiv funksjon:** for å skape identitet og motivasjon hos de som deltar i prosjektet.
- **Informasjonsfunksjon:** for å overføre og skaffe informasjon internt og i forhold til interessenter.
- **Kontrollfunksjon:** å påvirke holdningene og handlingene til prosjektaktørene.

Intern og ekstern kommunikasjon dreier seg om kommunikasjon innad i prosjektgruppen og mellom prosjektgruppen og interessentene. Den interne kommunikasjonen i et prosjekt foregår ikke kun oppover og nedover i linjen men også på tvers av prosjektet. Dette dreier seg om informasjonsflyten og utveksling av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og prosjektmedarbeiderne, samt mellom enkelte personer og teamet på forskjellige nivåer i prosjektet (Karlsen, 2013, 247).

Den eksterne kommunikasjonen handler om kommunikasjon mellom prosjektdeltakerne og interessentene. Empiriske undersøkelser viser at det er lagt mindre vekt på den eksterne kommunikasjonen i prosjektet enn den interne kommunikasjonen. (Karlsen, 2013, 248),

Ifølge Karlsen har forskning visst at oppdragsgiver for et IT-prosjekt og en IT-leverandør har hatt forskjellige holdninger til frekvensen i kommunikasjonen samt innholdet til valg av media. Når det er usikkerhet i prosjektet øker kommunikasjonsfrekvensen også fra skriftlig rapporter til ansikt-til-ansikt møte. Ekstern kommunikasjon er dermed vesentlig og bidrar positivt til prosjektets resultat.

God kommunikasjon innebærer rett og slett å kunne kommuniserer på en effektivt måte slik at det som blir sagt av avsenderen er forståelig for

---

motbakker uten at budskapet blir misforstått. Slike misforståelse under et prosjekt innebære til risiko for prosjektet og påvirker prosjektets resultat. Dårlig kommunikasjon er ansett som en fallgrube i prosjektarbeid ifølge Andersen et al (2004, 36) og dermed er det viktig å ha både formelle og uformelle kommunikasjon for å oppnå god kommunikasjon.

### 2.2.3. Motivasjon

Det defineres av Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) *som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grad av intensitet for å oppnå et mål.*

Innenfor motivasjonsteorier er målet den viktigste siden det er det som skal oppnås og danner grunnlag for atferden deretter.

Det er fire motivasjonsteorier som forklarer atferd i arbeidslivet.

Behovsteorier, kognitivteorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller.

De forklarer de ulike type grunnleggende behov som kan være utpreget biologisk eller læring over tid, eller forekommer ut i fra individets

forventninger om måloppnåelse, eller ut i fra hva individet opplever som

rettferdig eller urettferdig og sist men ikke minst selve jobben om den er enten motiverende eller demotiverende.

#### 2.2.3.1. Indre og Ytre motivasjon

Ifølge Deci og Ryan skilles det motivasjon mellom indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon legger mest vekt på faktorer i arbeidsutførelsen som

motivasjon mens ytre motivasjon vil si at en motiveres av faktorer som ikke er knyttet direkte til atferd eller jobbutførelsen. Den ytre motivasjonen er basert

ofte på belønninger i form av for eksempel bonus eller lønn (Kaufmann & Kaufmann, 2009, 103)

### 2.2.4. Forskningsfunn om scrum-metoden

Det er flere forskning som er blitt gjort i forhold til scrum-metoden for å finne om det er forbedringer i prosjektgjennomføringen når scrum-metoden blir benyttet, samt finne ut hvilke faktorer som bidrar til suksessen. I forbindelse med et studie ble det funnet tre essensielle faktorer som kategoriseres under

- 
- Arbeids praksis: der det bedrifter benytter disiplin med vekt på blant annet kvalitet.
  - Ledelse praksis: med blant annet tydelige betingelser og der det finns en leder som motivere og inspirere til bruk av scrum.
  - Verdier eller kulturen: handler om teamet som har åpent og transparent kulturtype og er også stolte av jobbene sine og strever for høy kvalitet i sitt arbeid.

### 3. Metode

I denne delen ønsker jeg å redegjøre for den metoden som jeg har benyttet til å hente inn den relevante informasjonen for å belyse problemstillingen. Metode er en planmessig fremgangsmåte og det finns flere metode for innsamling av data. Jeg har benyttet Metode og Dataanalyse boken av Gisperud, G, U.H. Olsson og R. Silkoset 2010 for de valgene som er beskrevet i denne delen.

#### 3.1.Valg av metode og forskningsdesign

Problemstillingen som er valgt er ment på å fokusere på sammenhengen mellom prosjektlederen og kommunikasjon. For å kunne ha forståelse for hvordan disse to faktorene henger sammen, valgte jeg å benytte kvalitativ metode for å innhente dataen. Dette er for å få en mer fullstendig informasjon som kan være relevant i forhold til problemstillingen.

Undersøkellesdesignet kan deles inn i tre hovedtyper som er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Dette er for at det kan velges design ut i fra hvilke databehov man har og den forkunnskapen som besitter fra før.

- Eksplorativt design forklares av Gisperud, Olsson og Silkoset (2010, 39) som et design som benyttes dersom beslutningstakeren har lite forkunnskap eller vet lite om et saksområdet og benyttes for å tilegne mer kunnskap og forståelse for området det skal undersøkes.
- Deskriptivt design brukes for å beskrive et fenomen med forutsetning om at man har litt kjennskap til problemområdet fra før og vil dermed gjennom spørreundersøkelse, observasjonsmetode eller dagbokmetode utføre en kvalitativ undersøkelse. Når den kvalitative dataen er hentet inn den analyseres og gi signifikante svar på hypotesene som det

---

ønskes å testes. Det bør være signifikante svar slik at man kan med større presisjon kunne gi en generalisert hypotese for populasjonen.

- Kausalt design går ut på det å finne statiske\ sammenheng mellom flere variabler og brukes når man skal finne effekten en uavhengig variabel har på en avhengig variabel. Vanligvis kan eksperimentene manipuleres for å se om det er en sammenheng eller forskjell i utfallet. Det finnes altså fire metoder for eksperiment som er felteksperiment, laboratorieeksperiment, kvasieksperiment og ekte eksperiment.

Siden jeg søker informasjon fra et prosjekt, vil jeg ta i bruk eksplorativt design for å få mer innsikt og forståelse for problemstillingen

### **3.2. Datainnsamling**

Det finns både primær og sekundær data. Dataen som en har samlet inn selv er primærdata, mens data som er samlet inn av andre som finns fra før er sekundær data (Gisperud, Olsson og Silkoset, 2010, 39). Jeg har benyttet meg av sekundær data i form av faglitteratur, samt de undersøkelsene som er omtalt i den som informasjonsgrunnlag, samt sluttrapport og andre dokumenter som prosjektlederen kunne gi fra seg. I tillegg har jeg utarbeidet en intervjuguide og gjennomført individuelle dybdeintervjuer med ni personer som deltok på prosjektet. Etersom prosjektet var i avslutningsfasen nå jeg begynte med denne oppgaven, fikk jeg ikke anledningen til å delta på prosjektmøter for å kunne observere og innhente informasjon. Det er også viktig å få frem at primærdataene har vært innhentet gjennom telefon samtale og opptak av hver enkelt samtale.

Siden prosjektlederen ikke var tilgjengelig, fikk jeg heller ikke tatt et ekspert intervju med prosjektlederen fordi han var

### **3.3.Utarbeide og gjennomføring av dybdeintervju**

For å kunne undersøke min problemstilling nærmere var jeg avhengig av å få individuell informasjon om de temaene som er knyttet til problemstillingen uten påvirkning fra andre. Dermed benyttet jeg individuelle dybdeintervju for å undersøke problemstillingen (Gisperud, Olsson og Silkoset, 2010, 39).

---

Jeg utarbeidet intervjuguide for å benytte som guide for hvordan intervjuet skal framgå, samt spørsmål og temaene som skulle bli gjennomgått. Jeg tilpasset spørsmålene i intervjuguiden etter hvordan de individuelle samtalene foregikk, samt stilte åpne spørsmål for å gi respondenten mer rom til å kunne utale uten å være ledene. Spørsmålene ble formulerte spørsmålene slik at jeg kunne få svar på den hvordan delen i min problemstilling. (Vedlegg 3)

### 3.3.1. Svakheter ved gjennomføringen

Siden prosjektet var allerede i avslutningsfasen når jeg begynte denne oppgaven, fikk jeg ikke anledningen til å delta på prosjektmøtene for å observere hvordan prosjektet foregikk. I tillegg fikk jeg ikke gjennomført et ekspertintervju for å få belyst de viktige aspektene knyttet til prosjektet, samt få hans tanker om prosjektet.

Jeg opplevde også noe målefeil i Noen svakheter jeg finner vesentlig å nevne er datainnsamlingsmetoden. Jeg benyttet min mobil som opptaker og tok opp samtalen som var på høyttaler. Dette påvirket lyd kvaliteten og dermed var det en del jeg gikk glipp av. Jeg fikk heller til et ekspertintervju med prosjektlederen for å kunne få mer informasjon

I tillegg er respondentene rangert ut i fra hvem jeg kontaktet først, det vil si respondent en og den jeg kontaktet sist som er respondent ni. Jeg la merke til at interessen til å stille flere spørsmål for å avklare det respondentene sa ble etter hvert intervju minimalt. Feilkildene jeg kan komme på i tilknytning til

## 3.4. Validitet og reliabilitet

### 3.4.1. Validitet

Gisperud, Oslén og Silkoset (2010, 51-52) i sin bok, beskriver validitet som hvor godt man måler det som man har som hensikt å måle. Dette vil si hvor stor grad kan man stole på at det vi måler er egentlig det vi hadde tenkt å måle. Er validiteten lav, så kan det føre til at den teoretisk konklusjonen som vi skal fram til blir feil. I forhold til kvalitative undersøkelser, gis valideten ut i fra hvorvidt dataene avspeiler variablene som man er interessert i å måle (Askheim og Grennes, 2008, 22). Jeg anser ut i fra definisjonen at

---

undersøkelsen har en god validitet i forhold til funnene som er fått frem for å svare på problemstillingen.

### 3.4.2. Reliabilitet

Reliabilitet forteller om hvor pålitelig undersøkelsens resultat er ifølge Gisperud, Oslén og Silkoset (2010, 52). Når reliabiliteten er høy, så betyr det at den er sikker og man vil få de samme resultatene dersom undersøkelsen gjentas senere. I en kvalitativ undersøkelse er det vesentlig at de som responderer har samme oppfatning av det de svarer på og kan også være påvirket av andre. Dermed kan ikke en kvalitativ undersøkelse ha en hundre prosent reliabilitet. De respondentene jeg brukte til dybdeintervjuet ble håndplukket av bedriften med forskjellige bakgrunn, samt ansvarsområder. I tillegg ble spørsmålene satt i samarbeid med bedriften. Selv om jeg forsøkte å holde meg innenfor undersøkelses spørsmålene, samt unngå å påvirke respondentene, mener jeg at det er grunn til å tro at respondentene hadde forskjellige tolkning av de spørsmålene, spesielt på grunn av deres arbeidsområder tilknyttet i prosjektet. Med et forbehold om at alle respondentene har svært ærlige, jeg anser reliabiliteten som god.

## 4. Analyse av funn undersøkelsen

Min individuelle dybdeintervju ble gjennomført med ni medlemmer som deltok på prosjektet, fra ulike deler i Coop organisasjonen, samt både eksternt og internt. Dette gir meg en god oversikt over opplevelsene og synspunktene sett fra ulike standpunkt i tilknytning til prosjektet. Nedenfor har jeg presentert svarene. (Vedlegg 4)

### 4.1. Planlegging og gjennomføring:

Resultatet viser at prosjektet var veldig bra og tydelig organisert med de rette personene i de rette nøkkelrollene. Men ellers hovedsaken var å ha rett person på rett plass. De har vært strukturerte og har god erfaring med prosjektledelse. Det ble nevnt at i utgangspunktet så var dette prosjektet planlagt av noen som ikke er vant til å ha gjennomførings prosjekter slik at i starten så var det litt famling med hvordan dette skulle gjennomføres med de fikk kommet med korrigerende innspill og fikk justert litt på selve gjennomførings

---

organisasjonen så var det bra. Det var veldig få prosjektressurser i administrasjonen og var riktig med mye gjennomføring og lite kontroll. Dette var et gjennomføringsprosjekt, svært lite tunge avrapporterings jobber som ble gjort underveis. Et ønsket situasjon ville man ha hatt noe bedre tid til planlegging før man iverksatt utrulling eller gjennomføring.

Planleggingsfasen kunne ha vært noe lengre før man kom til gjennomføring i forhold til å bedre belyse mulighetene for feil og å sikre bedre gjennomføring. Linjefunksjonene kunne ha vært involvert litt tidligere enn de ble slik at sammen kunne vi ha avdekket feilene som kom. Men alle hadde for lite tid og tid var mangelvare og det er klart at det kan være årsaken til at det ikke skjedde. Det å gjennomføre forhandlingene tidligere i forkant av prosjektets oppstart til og med før de fikk avklart Ica oppkjøpet, resulterte i at de klarte å få ned kostnadene. Den enkelte rollen og hvilken oppgave hver enkelt skulle gjøre kunne ha vært tydeliggjort. Det burde ha vært mer kontroll og detalj kontroll på oppfølgingen av enkelte transportører og på enkelte leveringer mente en respondent. Mens en annen mente at de planla og kunne forskuttere med hvor mange butikker de åpnet i hver eneste uke framover i et helt år siden det var mangel på håndverkere.

#### **4.2.Kommunikasjon:**

I forhold til kommunikasjon fremkom det at det har vært veldig åpen, ærlig og tett dialog med statusmøter hver morgen og hver ettermiddag internt og for noen så har det vært ukentlig møte med leverandører. Det har gjort at problemer har blitt løst veldig kjapt og utfordringer har blitt tatt opp veldig kjapt. I tillegg var det å få korrekte data og ha et korrekt datagrunnlag å jobbe ut ifra, var veldig bedre i det prosjektet, samt hadde de mer korrekt informasjon tilgjengelig. Det var satt på plass gode rutiner for å sende ut informasjonen til alle eksterne som hadde behov og internt i prosjektet. Plus at hvis de manglet informasjon så var alle villige til å dele med hverandre. Man får også en bredere innsikt i hvordan andre avdelinger tenker, hvilke holdning og styrker og utfordringer som finnes gjennom kommunikasjonen.

#### **4.3.Kommunikasjonskanaler:**

Det kom frem også at prosjektteamet kommuniserte gjennom flere kanaler, samt at informasjonsflyten var ekstremt bra. Det ble brukt blant annet telefon,



---

link, ansikt – til – ansikt, GO-LIVE møter, Share point, back-office for å nevne noen få. I de GO-live møtene så satt jo da backoffice og benyttet seg av service-now, det styringsverktøyet som de har tatt i bruk, hvor man da rapporterte avvik og man la inn hele prosjektplanen i bun. At de tok i bruk det verktøyet fikk de en veldig god styring på prosjektets gang gjennom prosjektperioden.

#### **4.4.Motivasjon**

I forhold til motivasjonen i prosjektet fremkommer det at alle var med på å dra i samme retning og ønske om å lykkes gjorde at man lyktes. De fikk veldig stor forståelse av kompleksiteten og fikk vært med på møter. Det var et veldig godt prosjekt og en voldsomt stå-på-vilje hos alle som var involvert. Og med evnen til å ville få det til. Det er en kultur i Coop for at man kan stille spørsmål, også stille spørsmål til hvorfor ting blir gjort, en opplevelse av åpenhet i organisasjonen for å høre etter og hensyn ta. Noen mente at projektet var jævlig bra fordi alle var gira for å greie dette her. Alle var åpne, spørrende, gravende. Stort sett så var alle samme innstilt for å greie det. Nå man kontaktet noen og lurte på noe ved utrullingene så var de dedikert til utrullingsprosjektet. Det var både gøy og utviklende og noen opplever å ha et abstinens etter at det ble ferdig siden prosjektet var virkelig utviklende og berikende. Det var jo strevsomt men de sto på. Det har ført til både en utvikling, samarbeid og mange positive faktorer i virksomheten.

#### **4.5.Prosjektleder**

Det var veldig viktig at prosjektledere for de ulike delprosjektene i utrullingene hadde en relativ god forståelse for de overordnede problemstillingene sånn at den prosjektledergruppen var viktig og den fungerte veldig godt sammen og personene fungerte veldig godt sammen. Prosjektleder hadde også erfaring, god til oppfølging av uløste saker og til å orientere. Han var veldig åpen for innspill. Han holdte i disse go-live møtene, var en prosjektkoordinator og en overordnede prosjektleder som holder i pokalen og har overblikk over hva som skjer innenfor de ulike delprosjektene. Han hadde ingen erfaring med å lede denne type prosjektet når han startet, men suksess faktoren på han var at han var veldig lydhør i forhold til folk som har drevet mye med denne type gjennomføringsprosjektet og var veldig prestisje løs. Prosjektlederen lå alltid

---

foran og forutse utfordringer og vise veien, var et viktig bindeledd og var pådriveren at fremdriftsplan holdes, men han var veldig avhengig av å ha gode folk og nok ressurser noe som har vært prioritert rundt prosjektet.

#### **4.6. Prosjektstyring:**

Når det gjelder prosjektstyring kom det frem fra resultatet at smarteste det de gjenbrakte kompetanse og satte det som et krav, blant annet også for underleverandør. De hadde også gode rutinebeskrivelser, gode instruksjoner, og de vet hvem de skal ringe til for å få løst en saker omgående. Beslutninger ble tatt uten at å ha et byråkrati med folk. Noen mente at det viktigste var at de fikk ganske tidlig korrigert kursen og fikk da tatt inn den modellen som vi hadde med disse GO-LIVE møtene, hvor alle som var ansvarlige for de ulike prosjektene i større og mindre grad var med. Dette var et fast og etablert møte hverdag til å gå gjennom de butikkene som da var for inneværende uke og eventuelt neste uke, eller for å rydde i problemstillinger. Alle utrullingsledere, prosjektledere og ressurspersoner ringte inn til disse go-live møtene. I tillegg så var det veldig viktig at de etablert backoffice sånn at butikkene og andre i prosjektet hadde fast kontaktpunkt med god struktur og effektive møter.

## **5. Diskusjon av resultatene**

### **5.1. Kommunikasjon**

Jeg ønsket å finne ut metoden kommunikasjon har foregått gjennom prosjektet og hvilke kanaler som har vært mest benyttet i prosjektet. Svarene fra intervjuene varierte fra person til person siden alle hadde forskjellige opplevelser. Men majoriteten var enige om at kommunikasjonen var tilfredsstillende og det ble gitt informasjon gjennom ulike kommunikasjonskanaler. Flere av de metodikken kan gjenkjennes i scrum metoden som er nevnt i teorien. Blant annet var det Go-live møtene som var både for intern og ekstern team medlemmer og kan sammenlignes med det daglig scrum-møtene i scrum metoden, den etablerte backoffice apparatet som igjen kan sammenlignes med scrum-teamet. I tillegg var det Share point som en plattform hvor informasjon legges for alle interessenter også sammenlignbar med sprintbackloggen.

---

Utenom det var det enklere for noen respondentene å bruke e-post, mobil og ikke minst manuelle lister, siden de samarbeidet med andre som var mest offline.

Noen respondenter mente også at prosjektet har hatt veldig åpen, ærlig og tett dialog og har hatt statusmøter hver morgen og hver ettermiddag, slik at problemer har blitt løst veldig kjapt og utfordringer har blitt tatt opp veldig kjapt, samt at alle har vært informert.

I tillegg hadde de mer korrekt informasjon tilgjengelig og ikke minst hadde de backoffice funksjonen til å løser opp problemer som oppsto slik at prosjektmedlemmene kunne ha fokus på de viktigste del av prosjektet. Denne backoffice funksjonen kan sammenlignes med sprintbacklogg funksjonen i scrum metodikken, mens den daglige scrum-møtene kan sammenlignes med go-live møtene.

Metodikken til kommunikasjon og prosjektstyringen respondentene beskriver kan sammenlignes med scrum-metodikken.

## 5.2.Motivasjon og kommunikasjon

Motivasjon til hver enkelt deltaker ifølge respondentene har vært veldig bra. Alle har vært villige til å gjøre en god innsatts for å nå målene som er satt og noen mente at det var et av flere faktorer som var avgjørende for at prosjektet ble et suksess mente noen av respondentene.

Prosjektet har vært et møte mellom ulike kulturer og ikke minst systemer, verktøy og arbeidsmetodikk. Gjennom prosjektets sluttrapport i kombinasjon med svarene fra intervjuene så fremkommer det at prosjektet har gitt gode synergier og har bidratt til å løfte hverandre som et godt og velfungerende team. Flere av respondentene opplevde det var gode kommunikasjon mellom prosjektmedlemmene og de fleste var hjelpsomme, åpne og villige til å dele informasjon med andre i forhold til utrullingsprosjektet.

Samtidig så var det noen som mente at de opplevd at ikke alle var motiverte til å få styrt i samme retning slik at arbeidet som ble utført var gjort for egen vinning og ikke til fordel for hele organisasjonen. Dette var altså et eksempel på ytre motivasjons faktor. Utenom det så var majoriteten som deltok på

---

prosjektet, ifølge respondentene, motiverte av indre faktorer til å gjennomføre prosjektet.

### 5.3. Prosjektlederen og kommunikasjon

Prosjektlederen har vært et en viktig ressurs og har spilt en viktig rolle for dette prosjekt. Hans samarbeidsvillighet og tillit til prosjektdeltakerne har bidratt til at prosjektmedarbeiderne har hatt muligheten til å bestemme og ta avgjørelser som var viktig for å kunne gjennomføre prosjektet

Westhagen et al beskriver prosjektlederen gjennom styringssløyfemodellen (Karlsen 2013, 27) og påpeker at prosjektlederen skal styre prosjektet gjennom kommunikasjon og evaluering av sine aktiviteter før å kunne gå videre. Der det er nødvendig å korrigere, skal han bevege seg tilbake for å gjøre de endringene som trengs for å kunne gå videre, slik at det unngås ekstra kostnader og forsinkelser. Ut i fra respondentenes mening, anser jeg dette som oppfylt hos prosjektlederen, ettersom prosjektet ble levert innenfor tid og kostnader.

I og med at prosjektet var både et byggeprosjekt og IT-prosjekt, har jeg grunn til å si at basert på resultatene fra dybdeintervjuet var metoden som Coop brukte i den IT-delen av prosjekt sammenlignbar med scrum-metoden. Når det gjelder ombygging delen av prosjektet, tør jeg ikke påstå det samme selv scrum metoden er kjent for å være fleksibel og smidig til å brukes i de fleste prosjekter.

## 6. Konklusjon

For å svare på problemstillingen har jeg først analysert resultatene fra intervjuene og benytte resultatene til å konkludere hvordan prosjektlederen har gjennom kommunikasjon bidratt til et vellykket prosjekt.

Resultatene visste at gjennom gode kommunikasjonskanaler og god informasjonsflyt fra både prosjektlederen og kommunikasjonsverktøyene som ble benyttet, var kommunikasjon vesentlig for at prosjektet ble et suksess.

---

Ut i fra teorien, forskningsartikkelen og resultatene fra intervjuene mener jeg at metodikken som Coop anvendte er sammenlignbar med scrum metoden for prosjektstyring, noe som har bidratt med den gode prosjektledelsen og kommunikasjonen i prosjektet slik at den ble vellykket.

Selv om de fleste respondentene mente at de hadde behov for mer tid var bruken av erfarne prosjektmedarbeidere med en indre motivasjon til å gjennomføre prosjektet også en suksessfaktor for at dette prosjektet ble vellykket. Jeg avslutter denne oppgaven ved å sitere respondent 9 som mente at prosjektet var *både gøy og utviklende. Vi har sagt det flere ganger etterpå at vi har et abstinens etter at det ble ferdig. Litt etter arbeid har det vært men det var virkelig utviklende og berikende å være med. Det var jo strevsomt men vi sto på. Det har ført til både en utvikling, samarbeid og mange positive faktorer i virksomheten vår.*(Vedlegg 4)

---

## 7. Kildeliste

### 7.1.Litteratur

Andersen, Erling S. og Grude, Kristoffer V. og Haug, Tor. 2004. *Målrettet prosjektstyring*. 6. utg. Bekkestua: NKI Forlag.

Briner, Wendy og Hastings, Colin og Geddes, Micheal. 2000. *Prosjektledelse*. 1 utg: 6 opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Ketil. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gisperud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnild Silkoset (2010) *Metode og dataanalyse*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

### 7.2.Internett

(Hentet 21. april 2016)

<https://coop.no/om-coop/virksomheten/>

(Hentet 21. april 2016)

[https://no.wikipedia.org/wiki/ICA\\_Norge](https://no.wikipedia.org/wiki/ICA_Norge)

(Hentet 25. mai 2016)

<https://www.mountangoatsoftware.com/agile/scrum>

(Hentet 30. mai 2016)

<https://no.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Artikkel om Scrum: Hentet 31.mai 2016

[https://www.researchgate.net/publication/278024922\\_Agile\\_Success\\_Factors\\_-\\_A\\_qualitative\\_study\\_about\\_what\\_makes\\_agile\\_projects\\_successful](https://www.researchgate.net/publication/278024922_Agile_Success_Factors_-_A_qualitative_study_about_what_makes_agile_projects_successful)

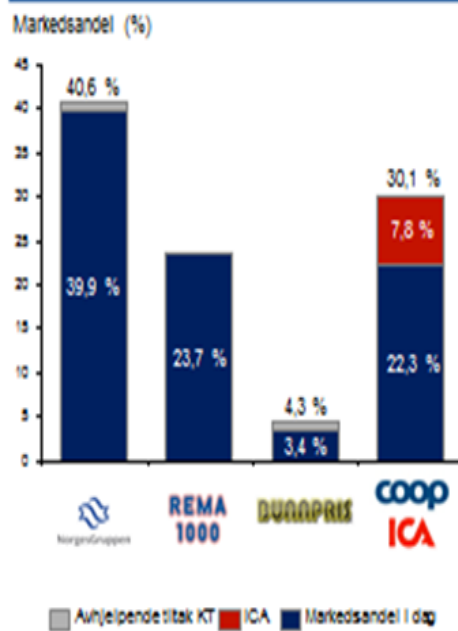
## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1.

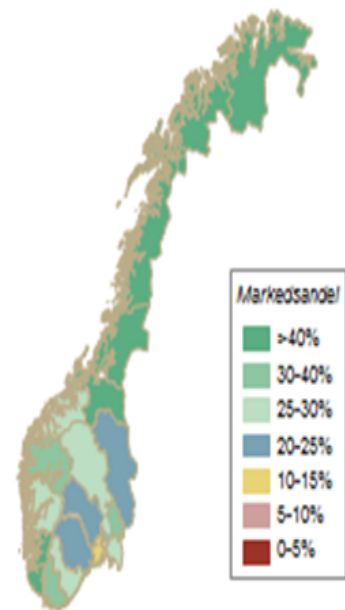
#### Tilbakeblikk:

#### Oppkjøpet av ICA var en unik strategisk mulighet for Coop

Coop får en klar nummer 2-posisjon i dagligvaremarkedet...



... og styrker butikkporteføljen betraktelig på Øst- og Vestlandet

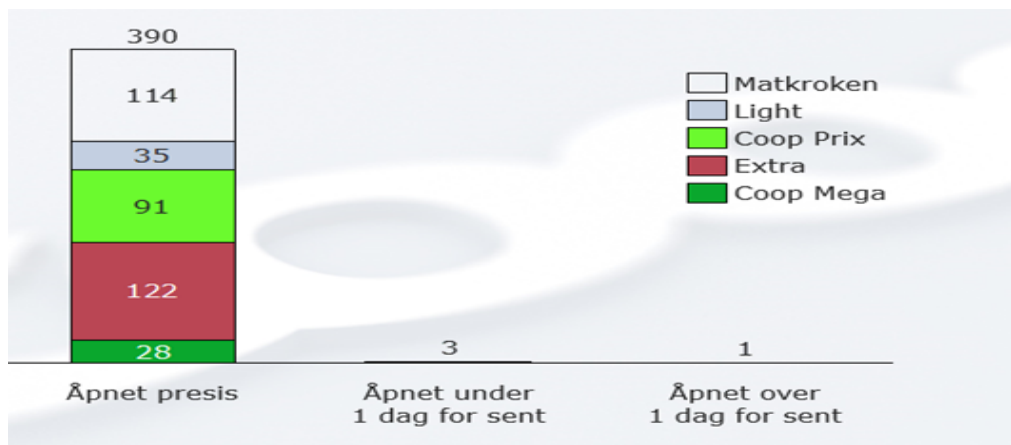
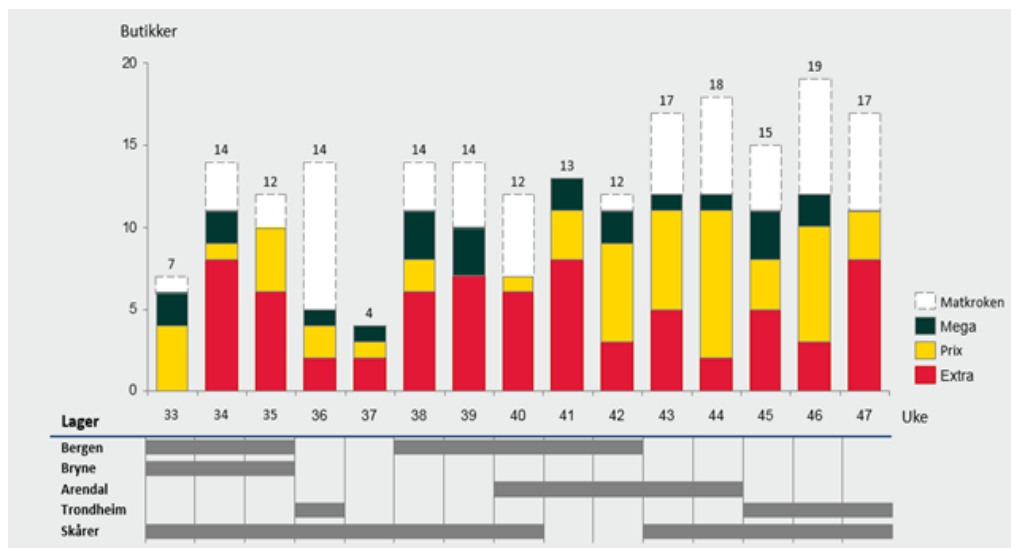
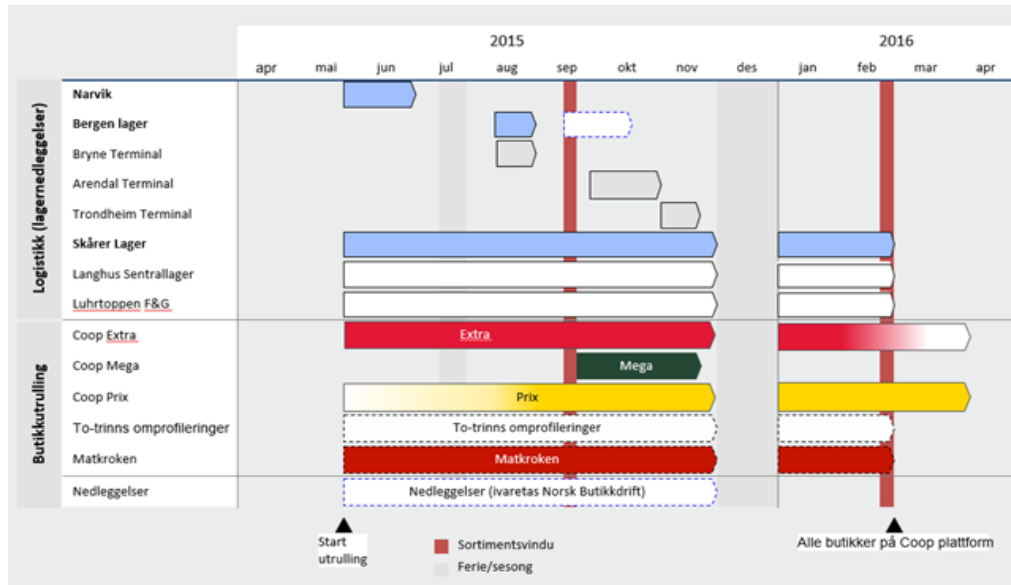


coop

2

## Vedlegg 2.

Et utrullingsplan med stengedato, IT dato, logistikk dato og åpningsdato





---

### Vedlegg 3. Intervjuguide til intervju

1. Jeg har fått inntrykk om at dette prosjektet har vært svært vellykket, noe som er litt uvanlig ved prosjekter. Kan du nevne 3 ting eller mer som du mener har bidratt med at dette ble vellykket?
2. Hvordan var planleggingen av prosjektet og oppbygningen av prosjektet?
3. Hvor viktig var prosjektlederens rolle i forhold til utrullingsprosjektet?  
(Kunne han har gjort en bedre jobb enn det han gjorde? Hvordan?)
4. I forhold til samarbeid på tvers av avdelingene, hvordan var det å samarbeide med andre du vanligvis ikke jobber med hensyn til kommunikasjonen?
5. Hvilke kommunikasjons midler benyttet dere mest gjennom dette prosjektet. Hvilken var du mest komfortabel med og hvorfor.
6. Ville du deltatt på en lignende prosjekt igjen? Hva ville du ha gjort annerledes og hva ville du gjort likt?
7. Er det noe du ønsker å tilføye?

### Vedlegg 4. Svar på intervju

1. Jeg har fått inntrykk om at dette prosjektet har vært svært vellykket, noe som er litt uvanlig ved prosjekter. Kan du nevne 3 ting eller mer som du mener har bidratt med at dette ble vellykket?

**R1:** Et punkt som har vært det viktigste er at det har vært veldig åpen, ærlig og tett dialog. Under utrullingene har vi hatt statusmøter hver morgen og hver ettermiddag. Det har gjort at problemer har blitt løst veldig kjapt og utfordringer har blitt tatt opp veldig kjapt. Og at alle har vært informert

#### **Hvordan hadde dere infomøtene? Var det ansikt til ansikt?**

Det var flere fra Coop som var med og det ble tatt opp gjennom telefon eller på link, men vi som var hos Coop møtes i et møterom

Det andre som var det smarteste det siste år var at vi gjenbrakte kompetanse og satte det som et krav, blant annet også for underleverandør. Jeg var prosjektleder for det første prosjektet i 2014, og da oppgraderte vi kassaløsningene i 1000 eksisterende Coop butikker. Da krevde de (Coop) via infocare at jeg skulle være prosjektleder her og at vi skulle gjenbruke

---

kompetansen vi hadde på all maskinvarene vi sender ut. Ha ansvar for transporten, logistikken osv. og lagerhold av maskinvarer. Også måtte vi gjenbruke kompetansen fra det forrige prosjektet inn i det nye.

**Når du nevner kompetanse så regner jeg med at det er erfarings basert?**

Det er faktisk erfarings basert kompetanse.

Det var en ting som vi var enige om var klar forbedring med det prosjektet som gikk i 2015 i forhold til 2014 og det var datagrunnlaget. Vi kommer aldri til å si at det er fantastisk godt data grunnlag fordi det har man ikke, men det å få korrekte data og ha et korrekt datagrunnlag å jobbe ut ifra, var faktisk veldig mye bedre i det prosjektet vi hadde nå i 2015.

**Så dere hadde mer informasjon tilgjengelig?**

Ja, vi hadde mer korrekt informasjon tilgjengelig. Fordi når grunndataene er feil, så føres det til avvik, og avvik koster penger både for Coop og underleverandørene.

**Og det tar sikkert også tid kanskje?**

Det tar tid, og det er derfor det koster også, fordi du må plutselig heve deg rundt for å finne nødløsning for å få løst ting, sende ting med budbil eller med fly fordi noen ikke hadde gitt rette grunndataene. Det var mye bedre i dette prosjektet. Det var også erfarings basert og at Coop tok det veldig alvorlig og tok tak i dette i prosjektet.

**Er det flere ting du vil legge til som er relevant?**

I forhold til fullmakten eller tilliten til alle som deltok i prosjektet, så var det sånn at det ble tatt beslutninger veldig langt ned i prosjektorganisasjonen.

**Okay, hva vil det si?**

Jeg tror det vil si at de som er med har gode rutinebeskrivelser, gode instruksjoner, de vet hvem de skal ringe til for å få løst en sak omgående. Også tar de beslutningen uten at de må ha et byråkrati med folk som de må først spørre dem og videre må de også noen og så er det noen andre som beslutter. Her var det veldig mye som ble besluttet rett og slett on-site av enkelte prosjektledere.

---

## **Så det tillit til alle som var med?**

Veldig stort tillit til de alle utførte jobbene.

**R2:** Det er vanskelig å sette ord på det men en liten oppsummering om det som gjorde at prosjektet ble vellykket, var at det var veldig bra organisert, det var også kjempe viktig å jobbe på tvers av avdelingene både internt og eksternt, alle var med på å dra i samme retning, og for en gang skyld så var informasjonsflyten ekstremt bra

## **Hvordan det?**

Det var satt på plass gode rutiner for å sende ut informasjonen til alle eksterne som hadde behov og for vi internt i prosjektet hadde et ark å forholde oss til. Plus at vi hadde daglige møter hvor det var da noe opplagte agenda og hvis vi manglet informasjon så var alle villige til å dele med hverandre Så vi hadde gode fora for å få frem og dele informasjon.

**R3:** Det viktigste var at vi fikk ganske tidlig korrigert kursen, sånn at vi fikk etablert, vi i logistikk har vi hatt sånn gjennomføringsprosjekter tidligere og det at vi også i dette prosjektet fikk da tatt inn den modellen som vi hadde med disse GO-LIVE møtene hver dag, det var et av de modellene som vi har brukt i vårt prosjekt i logistikk fra når vi åpnet C-Log på gardemoen for eksempel. Så det tror jeg var helt nødvendig. I tillegg så var det veldig viktig at vi som var prosjektledere for de ulike delprosjektene i utrullingene hadde en relativ god forståelse for de overordnede problemstillingene sånn at den prosjektledergruppen var viktig at den fungerte veldig godt sammen, at personene fungerte veldig godt sammen. Det er ikke viktig før det begynner å gå varmt men når det går varmt så var det viktig at de personene fungerte godt sammen. I tillegg så var det veldig viktig at vi etablert backoffice sånn at butikkene og andre i prosjektet hadde fast kontaktpunkt, og det var noe som vi hadde for så vidt diskutert tidligere at vi bør få på plass slik at de som hadde problemer med utrullingene kunne melde dette til noen var dedikert til denne jobben, så de kan få hjelp, slik at man ikke turturerte hele organisasjonen med spørsmål. Det var for den strukturelle. Det som har vært veldig viktig var at vi hadde en dedikert utrullingsorganisasjon som arbeidet veldig mye med den utrullingene og var frikoblet fra øvrige og daglige driftsmessige gjøremål sånn at man hadde et riktig fokus på dette i organisasjonen. En av de viktigste suksess

---

faktoren var at vi kunne endre kurs og når vi møter noen utfordringer så kunne vi gå rett på det.

**Du nevner go-live, kunne du si noe mer om dette?**

Alle som var ansvarlige for de ulike prosjektene i større og mindre grad, og også i noen av mine del prosjekter var med i go-live. Dette var et fast og etablert møte, hverdag som var i utgangspunktet 30 minutter til å gå gjennom de butikkene som da var for innværende uke og eventuelt neste uke, eller for å rydde i problemstillinger. Alle utrullingsledere, alle prosjektledere og alle ressurspersoner ringte inn til disse go-live møtene. Det var hverdag kl. halv ni. Det betyr at hvis du har et problem, som du får i dag, så vet du at i morgen er det go-live, da ta vi den i morgen, hvis ikke det var emergency problem sånn at vi må ta det med en gang. Der kunne du stille spørsmål, komme med innspill eller fortelle om ting innenfor ditt eget prosjekt som påvirker andre. I starten så brukte vi ganske mye tid på de go-live møtene, med mellom 20 og 30 person på telefon, men etter noen måneder, så satt strukturen i de møtene så bra at det ble gjennomført på kortere tid på cirka 30-50 minutter og de siste ukene så kjørte vi de møtene på under halv time. For det første så ble problemsstillingene færre fordi man hadde gjort ting før og for det andre så hadde man veldig bra disiplin i forhold til hvilke saker man tok i go-live og hvilke som man ikke tok med ditt. Det var noe av det viktigste. I tillegg så var det fast prosjektleder møte hver onsdag med andrelinje direktører og andre leder interessenter der man gikk gjennom forrige ukers utrulling. Sånn at vi hadde faste møter, halv time hverdag med go-live og en time hver onsdag for å finne ut hvor vi var totalt sett.

**R4:** Jeg er enig i at det var et vellykket prosjekt. Årsaken til at jeg synes dette har vært vellykket er at god struktur, effektive møter, god dialog mellom involverte og i det med god struktur så ligger det god møteledelse og strukturerte tilbakemeldinger. Det har vært god oppfølging av uløste saker og alle ha vært orientert.

**R5:** Jeg tenker at det var en ganske tydelig prosjekt organisering med de rette personene i de rette nøkkelrollene. De var erfarne prosjektledere rett og slett.

---

Jeg tenker også at det å ha den backoffice funksjon som Fredrik ledet var viktig. Det var en funksjon for at utrullingslederne kunne ringe inn til og de jobbet systematisk for å avdekke feil som dukket opp flere ganger

Men ellers hovedsaken var å ha rett person på rett plass. De har vært strukturerte og har god erfaring med prosjektledelse.

**R6:** Først og fremst ønske om å lykkes tror jeg gjorde at man lykkes, Jeg tror det gikk fra begge sin side egentlig. Jeg tror at ICA folket var underernært både på penger og positive ting gjennom flere år, i hvert fall de jeg var bort i ønsket om å gjennomføre dette ordentlig med en gang. Det var den ene.

Den andre var at man raskt klarte å få satt sammen to store organisasjoner som Ica og Coop var til å fungere sammen.

**På hvilken måte?**

Den positive som jeg startet med i den ene punktet(overfor), den klarte man å få med i mange ledd sånn at, det ble samarbeid egentlig med en gang selv om Coop hadde kjøpt Ica, så klarte man å få dette til å bli mer enn et fusjon og et oppkjøp.

Og så i forhold til det jeg drev med så var det veldig mange løsningsorienterte håndverkere som var flinke, de hadde høy arbeidskapasitet og moral på å gjennomføre ting.

**R7:** Det å bli trodde på av Coop hadde vi allerede fått etter kasse prosjektet, slik at da trodde Coop på at det vi sa var faktisk det vi kommer til å gjennomføre. Her var man også veldig flink til å dokumentere ting. Fra det minste telefonsamtalen til det viktige, tunge prosjekt møtene Hvor mye uenigheter, mye kommentarer, mye innlegg og mye, jeg gjentar mye ansvarsfraskrivelse. Ansvarsfraskrivelse er det største utfordringen i slike prosjekter. Det at man uttale seg om en endring som må til men man ønsker ikke å ta ansvar for det fordi man er redd for resultatet og det er basert på egne erfaringer som vi har hatt fra tidligere prosjekter i Coop. Det å bli stilt til

---

ansvar, var det noe av det viktigste vi gjorde for at vi skulle lykkes med hele gjennomføringen.

### **Hva vil det si å bli stilt til ansvar?**

Det betyr at Vi forventer at når du blir gitt en oppgave at du tar den oppgaven seriøst Og leverer basert på den tidsplanen som vi har blitt enige om.

Fredrik som satt i back Office sammen med meg kommenterte og sa at vi lyktes fordi vil ledet gjennom andre. Vi var ikke så opptatt av å fronte oss selv. Vi som eksterne prosjektansatte ble oppfattet på samme nivå som de andre Coop ansatte og det tror også var viktig og det var en av de grunnene som gjorde at prosjektet ble vellykket.

En annen ting når det gjelder fe tre tingene, det å ha et såkalt utvidet prosjektledergruppe som det var både fra logistikk, innkjøp, konsernledelse og ikke minst utrullingsprosjekter, så har du mange bidragsyttere som har sine mål med prosjektet. Det betyr at de målene ikke går overens med hverandre og igjen betyr at man ønsker å ta prosjektet ditt som passer meg best.

### **Men Mener du at det er noe som har ført til at det har blir vellykket?**

Ja! Grunnen til at det ble vellykket var rett og slett fordi vi jobbet hardt mot og prosjektledergruppen og at vi var nødt til å ha en samlende organ i prosjektgjennomføringen som da ble kalt en backoffice. Det var der Fredrik og jeg satt.

### **Så jeg forstår det sånn at selv om alle hadde sine agenda så var dere villige til å jobbe sammen?**

Ja, alle jobbet sammen og knyttet dette her sammen, slik at når folk var misfornøyde med et eller annet og ønsket å unngå at det blir tatt opp i alle de prosjektleder møtene så fikk de løst. I tillegg så jobbet vi veldig hardt, det var ingen 8 til 15 jobb, vi jobbet døgnnet rundt.

**R8:** Vi hadde gode leverandører, vi hadde gode systemer rundt det hele. Vi brukte veldig mye manuelle systemer. Når jeg sier manuelle system så hadde vi lister hele tida, oppdaterte liste hengende på veggen. Sånn at alle som kom, var i område eller lurte på noe kunne lett gå inn forbi den lista, lese, peke og se. Pluss at vi hadde hele tida hadde dobbel kontroll, slik at vi visste at vi hadde kontroll på alle butikkene. Den manuelle tror jeg var årsaken til

---

suksessen våre, at vi greide å ikke bomme på butikker, verken dato eller at butikker ble glemt, for å si det sånn. Den var vi inne på daglig for å dobbeltsjekke det for oss som satt inne mye og hadde oversikt hele tida for å se at vi hadde gjort de riktige tingene. Også ukentlig møter, oppfølging av leverandører.

**Var det kun ukentlig?**

Nei vi hadde daglige møter som vi hadde med hele utrullinga sånn at vi visste hva vi hadde gjort, sjekket ut at det stemte med det som vi hadde gjennom de daglige møtene intern, så sjekket vi ut det som skulle gjøres fremover i neste uke.

**Det virker som det var god kommunikasjon?**

Veldig, hele tida.

**R9:** Vi forhandlet på de investeringene som skulle gjøres. Og vi gjorde det mot leverandører i markedene som var aktuelle. Resultater var at vi klarte å få ned kostnadene og vi var meget fornøyde med det.

Det å gjennomføre forhandlingene tidligere i forkant av prosjektets oppstart til og med før vi fikk avklart at vi fikk kjøpe Ica. Så det meste jeg gjorde var før prosjektet startet opp

**2. Hvordan var planleggingen av prosjektet og oppbyggingen av prosjektet?**

**R1:** Den var bra!

**Noe mer du kan si, om du var for eksempel med på det?**

Hun som var min samarbeidspartner hos Coop, for det første så inngikk Coop en avtale om et forprosjekt med Infocare hvor jeg jobber som jeg var med fra februar for å planlegge. Men det som var selvfølgelig veldig spesielt med ICA prosjektet var at alt av planer var jo hemmelig, det var konfidensielt. Det gjorde at det hele tiden ble oppdateringer på hvilke butikker som skulle med og hvilke som ikke skulle med. Så det gjorde det litt annerledes.

**Så det var mye endringer underveis tenker du?**

Ja! Det var ganske mye endringer underveis. Det var det.

---

**Noe mer du vil legge til om planleggingen og ombyggingen av prosjektet?**

Nei! Vi jobbet med en kommunikasjonsplattform på sharepoint, hvor vi har felles dokumentasjon, og vi kjørte omtrent samme organisasjonsstrukturen som første prosjektet. Så jeg synes både planleggingen og ombyggingen av prosjektet var veldig bra.

**R2:** Hvis du tenker på selve planleggingen av prosjektets har jeg nok ikke vært delaktig i den fordi jeg kom jo opprinnelig fra ICA og ikke fra Coop og det var jo Coop for det meste som planlagt den. Det var begrenset det vi fikk vite før prosjektet var faktisk ut å rulle, men det er klart at det vi opplevde når vi kom inn var at det var gjort en god del planlegging og det var gjort en god oppbygging og så måtte vi i begynnelsen få inn noe små justeringer for at vi kunne tilpasses oss som brukere når vi startet. Men selve arbeidet var lagt veldig bra.

**R3:** I utgangspunktet så var dette prosjektet planlagt av noen som ikke er vant til å ha gjennomførings prosjekter slik at i starten så var det litt famling med hvordan dette skulle gjennomføres. Etter vi fikk kommet med litt korrigerende innspill og de fikk justert litt på selve gjennomførings organisasjonen så var det bra. Så planlegging var bra fordi at vi fikk justert oss inn til en funksjonell organisasjon før vi startet for fullt. Det som var kritikk verdi når det gjelder planlegging var at vi begynte utrullingene i Nord, i Finnmark, før vi var klar med en del av disse rammebetingelsene for butikkene som skulle opp. Så i starten på prosjektet ble det veldig mye famling særlig overfor butikkene med hva som var betingelsene og hvordan det hele skulle se ut. Men selve gjennomføringen av planleggingen var ganske bra.

Prosjektet som sådan var ganske lean bygget. Det var veldig få prosjektressurser i administrasjonen og dette var helt riktig med mye gjennomføring og lite kontroll, fordi at dette var et gjennomføringsprosjekt, derfor skulle vi få rulle disse til butikkene. Det var svært lite tunge avrapporterings jobber som ble gjort underveis. De ulike prosjektlederen hadde den nødvendig tillitten til at man fikk gjennomført prosjektet og jobbe med den operativ utrulling. Årsaken til at vi fikk gjort det sånn var at vi



---

holdt oss til planer og åpnet alle butikkene nå vi skulle. Hadde man forsinkelser så hadde behovet for rapportering og avviket blitt større.

**Så du kaller prosjektet for gjennomføringsprosjekt på grunn av dens ombygging?**

Ja! Det var det vi skulle gjøre, vi skulle gjennomføre et utrulling. Dette var ikke et prosjekt som vi skulle planlegge masse greier. Dette var planlegging for gjennomføring av en operasjonell utrulling. Den strategiske vurderingen av dette prosjektet var gjort i innkjøpscaset. Det hadde vi holdt på med i to år. Når vi først hadde kjøpt butikkene så starte jo det virkelig gjennomføringsprosjektet. Men selve oppkjøpscaset var jo også et prosjekt, når man bestemte seg for å kjøpe ICA og hvordan man skulle strukturere det. Men når man først skulle ta det over så var man i en gjennomføringsfase.

**R4:** Jeg var veldig klar over at fremdriftsplanen var veldig tettet og det var nødvendig og komme raskt i gang. Men det betydde at man startet utrulling på et tidspunkt da mye var uavklart og de første butikkene som ble rullet ut før sommeren fikk uforholdsmessig mye utfordringer. Det gjaldt da min portefølje i Matkroken. Fordi det var lagt opp lite oppfølging, lite opplæring og lite ressurser til å følge opp butikkene. Ut over det så synes jeg både planlegging og strukturen har vært god.

**R5:** Jeg var ikke så involvert i selve prosjektet på den måten jeg måtte planlegge mye for min egen region og hvordan vi skulle styre våre ressurser på en måte som ikke var i prosjektet men fra butikken sin siden. Det er jo noe som har vært veldig tidkrevende og omfattende. Men selve prosjektet var jeg ikke med på å planlegge.

**R6:** Jeg kjenner ikke alle detaljene i alle leddene her. Jeg tror det var positivt at Coop markerte seg at det var de som hadde kjøpt og det var de som skulle bestemme og ansvarsrollene kom tidligere fra Coop.

---

**R7:** Jeg og flere andre satt sammen med Boston Consulting Group for å både føle på og være med for å levere på riktignivå slik at IT fikk den informasjonen de skulle og leverte den informasjonen de skulle. Du må være tett på dem ellers så kan de gå den veien de selv ønsker så oppnår man ikke det man vil. Det å ha riktig kommunikasjon med de var helt riktig. Riktig ombygging og planleggingen var det ikke helt kontroll på, og det å ha daglig prosjektmøter både morgen og kveld, var fra den utvidet prosjektledergruppen ikke en forventning. De trodde ikke det var noe behov. Man kunne ikke tatt mer feil enn det. Her bygger man også om 378 butikker på cirka 9 måneder og da er man nødt til å være med på selve nivå på Excel arket, på nøyaktig hva man har arkivert, i de siste 24 timer, så man visste faktisk fremdrift i prosjektet. Den tydeliggjøringen gjorde Fredrik veldig klart og det var det vi eide gjennom å sitte i backoffice og styrte alt sammen

**R8:** Hver uke hadde vi planleggingen som jeg beskrev. En gang i uka planla vi for neste uke.

**Hadde dere disse planleggingene før prosjektet startet?**

Vi jobbet seks til åtte uker i forkant av prosjektstart for å begynne å planlegge prosjektet. Da starter vi vår oppstart, siden vi har seks uker levering av utstyr på kjøll og frys. Jeg håndterte alt det tekniske i bygget, og da har kjøll og frys også seks ukers levering på disker. Da går to uker på montering og da er vi opp mot åtte uker planlegging i forkant av å fylle butikken. Vi planla ukentlig bemanningen, vi hadde lite mennesker i et såpass stort prosjekt. Noe som var utfordringen, siden det er begrenset med håndverkere.

**Hvordan påvirket dette prosjektet i forhold til planleggingen?**

Det gjorde ikke fordi vi planla og kunne forskuttere med hvor mange butikker vi åpnet i hver eneste uke framover i et helt år.

**R9:** Jeg var med i utrullingsprosjektet som en overvåker, at den avtalen vi inngikk, fikk vi den prisen som vi skulle ha. Da hadde jeg meget godt samarbeid med prosjektgruppa, utrullingsteamene og utrullingslederne. Det var en av suksessfaktorene til hele den prosjektadministrasjonen som ble

---

dannet i forbindelse med prosjektet gikk veldig bra. Overraskende bra vil jeg si i forhold til tidligere erfaringer.

**3. Hvor viktig var prosjektlederens rolle i forhold til utrullingsprosjektet? (Kunne han har gjort en bedre jobb enn det han gjorde? Hvordan?)**

**R1:** Er det IT eller totalprosjektlederen?

**Totalprosjektlederen.**

Da er det jo Fredrik som er prosjektlederen. Han synes jeg fungerte veldig bra. Han er veldig åpen for innspill og jeg fikk være med på en del av de stormøtene hvor alle prosjektene som vi er involvert i begynnelsen og det ga meg veldig stor forståelse av kompleksiteten. Sånn at etter vi har vært med på de møtene så sa jeg fra til vår organisasjon at vi kommer til å takke ja til alle endringer de kommer med. Så det gjorde vi. Det levde vi etter fordi vi skjønnte etter vi har vært med på en del av de planleggingsmøtene, at det var så store konsekvenser hvis ikke de fikk lov til å gjennomføre de endringene de tenkte. Det var så mange andre prosjekter som var berørt.

**Okay! Hvordan ble de berørt?**

Det er mye vanskeligere hvis du på ganske sent tidspunkt bestemmer at en butikk for eksempel ikke skal få varer den dagen det er planlagt. For logistikk er det mye vanskeligere enn at jeg flytte om på et installasjons team som reiser ut en annen dag og sender ut maskinvarer en annen dag. Jeg hadde mye færre ledd at dersom jeg trengte å endre noe hos meg. De andre prosjektene vil da bli berørt, reklame prosjektene må endres på sikt, varer og logistikk må endre på sikt. Så derfor var vår holdning om at vi endre hos oss. Også synes jeg Fredrik var veldig flink med informasjon. Han var veldig flink med å holde en endringslogg. Den var oppdatert hele tiden.

**Synes du det var noe han kunne ha gjort bedre eller var du veldig fornøyd med han?**

---

Nei, jeg ser ikke umiddelbar noe jeg synes han kunne ha gjort annerledes eller burde ha gjort annerledes. Ikke mot oss som underleverandør.

**R2:** Jeg synes det er vanskelig å beskrive hvor viktig den rollen var men for meg som deltaker i prosjektet så var det viktig at han var der når jeg hadde behov og komme med svar til spørsmål jeg hadde og så fort det var noe og han var delaktig i prosjektet og kjente mye av detaljene. Det synes jeg var viktig. Fra vårt ståsted så skulle vi ha ønsket at vi hadde for eksempel mer informasjon om hvilke profiler som butikkene skulle bli eller dato som vi skulle starte ombyggingen. **Det er klart at mye av dette ble styrt av leieavtaler kontrakter og en del sånne inform Men generelt så var det bra.**

**R3:** Tenker du på Fredrik som prosjektleder? Hans rolle var veldig viktig fordi han holdte i disse go-live møtene. De ulike delprosjektlederne hadde kontroll på sine prosjekter, men det å ha en prosjektkoordinator, en overordnede prosjektleder som holder i pokalen og har overblikk over hva som skjer innenfor de ulike del prosjektene var veldig viktig. Han hadde ingen erfaring med å lede denne type prosjektet når han startet, og det var for så vidt ikke veldig mange heller, men suksess faktoren på han var at han var veldig lydhør i forhold til folk som har drevet mye med denne type gjennomføringsprosjektet. Han var veldig prestisje løs i forhold til det og plukket opp tips og erfaring for hvordan man burde gjennomføre, hvilken kontroll man skulle ha, når man skulle gasse og når man skulle bremse. Sånn at han kom veldig fort inn i et flytt som prosjektleder, noe som var veldig bra.

**R4:** Så klart at rollen var viktig. Men jeg opplever at det stor grad har vært et team arbeid hvor veldig mange andre har bidratt og lagt inn enormt ressurser i tillegg til Fredrik. Andre som satt i prosjektgruppen, i backoffice, i stabbene, og de som har jobbet ute i butikken med den faktiske utrulling, for eksempel utrullingslederne.

**Har de vært like viktige som prosjektlederen?**

---

Ja det mener jeg! I et så stort prosjekt har man svakeste og sterkeste ledd. Prosjektlederen er jo viktig for den alltid skal ligge foran og forutse utfordringer og vise veien, være et viktig bindeledd og være pådriveren at fremdriftsplan holdes og det har han løst veldig godt, men han er veldig avhengig av å ha gode folk og nok ressurser og jeg opplever jo at det har vært prioritert rundt prosjektet. Noe som har gjort at det ble et suksess.

**R5:** Jeg synes han gjorde en strålende jobb. Han har en veldig bred kunnskap gjennom hele prosessen og forsto de ulike problemstillingene. Også er han veldig strukturert, samtidig som han har evnen til å holde humøret oppe og motivere.

**R6:** Jeg hadde ikke behov å ha dialog med han så veldig mye. Jeg har vært innleid ressurs i prosjektet og var selvgående i prosjekt. Jeg jobbet mest selvstendig men det var ingen utfordringer. Alt var bra.

**R7:** Hovedprosjektleder ledet tydelig og gjorde en bra jobb. Han ga myndighet fra seg på riktig nivå slik at vi i back office fikk lov til å styre prosjektet slik som vi ønsket det. Så det var veldig bra.

### **Kunne han har gjort noe annerledes?**

Det var å tro på at vi trengte backoffice istedenfor at jeg måtte krangle det inn. Det kunne også vært mange andre ting for eksempel alt som har med prosjektleder å gjøre er om relasjoner, og hvis du skal klare å ha 100% relasjoner med alle rundt deg, så vil det alltid være noe negativt. Men han klarte å gjennomføre det som prosjektleder og har fått masse skryt tilbake. Så det som gjorde at han klarte dette her, var alle menneskene rundt han. Han har vært drivende hele veien. Det var en grunn til at han fikk denne rollen og han har drevet med dette her i mange år og kan retail. Så det var riktig man på riktig sted.

---

**R8:** Det var utfordrende fordi det er mange prosjektledere i dette prosjektet. Vi hadde på IT, utrulling og på mange felt og jeg hadde prosjektledere for det tekniske. Dermed var definisjonen litt vanskelig å skille i forhold til hvem som har ansvaret. Så hvem er prosjektlederen?

**Hvem hadde ansvaret for å påse at alle disse prosjektlederne gjorde jobben sin?**

Ansvaret lå i utgangspunktet hos en person men den som hadde lister og datoer og den biten der, hadde ansvaret, og når ting gå feil får jeg med meg det fra de daglige go-live møtene.

**R9:** I starten så var det litt oppstartsproblemer og det er ikke så rart når det er et såpass stort prosjekt og få alle til å gå i samme takt og levere på det de skulle. Vi hadde erfarne prosjektledere som har vært med på dette før og de fikk det inn på et spor som da gjorde at det gikk som bra som det gjorde. Hvis man ser prosjektet under ett, så synes jeg at den metodikken og formen som ble brukt ikke har så mye forbedringspotensialer i seg.

**4. I forhold til samarbeid på tvers av avdelingene, hvordan var det å samarbeide med andre du vanligvis ikke jobber med hensyn til kommunikasjonen?**

**R1:** Ja, det blir jo på samme måte for oss som er underleverandører. Vi er jo vant med å holde hos til IT siden av Coop og nå kommer vi jo inn mer i kontakt med forretningssiden. Og jeg synes det var veldig nyttig. Det er en kultur i Coop for at man kan stille spørsmål, også stille spørsmål til hvorfor ting blir gjort. Og at man også kan ta opp at for vår del så trenger vi at dette blir gjort etter følgende modell. Det opplevde jeg hele tiden at det var en åpenhet i organisasjonen for å høre etter og hensyn ta

**Det var altså ingen kommunikasjons problemer underveis?**

Det skjedde en sjelden gang. De som hadde en veldig uklare rolle som var involvert var de som ble kalt for utrullingsledere, som vi trodde skulle være

---

ansvarlig for hver enkelt butikk og kom på banen alt for sent i forhold til når prosjektet begynte. Jeg er ikke helt sikkert på om de tok på seg den rollen som alle de andre trodde at de skulle ha, nemlig at hvis det skjedde noe i butikk og noen skulle ta en beslutning så trodde vi det skulle være utrullingsledere. Så det ble en veldig utydelig rolle, i hvert fall for oss som underleverandør. Og de kom også inn i bildet veldig, veldig sent. Så den tydeliggjøringen av den enkelte rollen og hvilken oppgave hver enkelt skulle gjøre kunne i hvert fall ha vært bedre overfor oss.

**Da vil jeg gjerne stille et spørsmål i forhold til spørsmål 2, var ikke det en del av planleggingen?**

Jo, jeg tror de var tiltenkt forholdsvis tidlig men de visste ikke hvilken ressurser de skulle sette inn, fordi det er et ressurs spørsmål dette her og.

**R2:** For meg så var veldig mange av de nye. Det fungerte overraskende bra. Alle dro i samme retning og var tett på, det var et eventyr, spesielt med kommunikasjon så går jeg tilbake til det med informasjonsflyten, vi visste tydelig hva vi skulle gjøre. Så da har den fungert veldig bra.

**R3:** Vi jobbet med veldig mye folk. Men siden vi hadde dette fora i go-Live og fordi at vi hadde de nødvendige kommunikasjonskanalene etablert for å kunne gjennomføre jobben, så opplevde jeg som relativt uproblematisk.

**Så det var lett å kommunisere med folk du vanligvis ikke jobbet med?**

Ja,Ja! Vi hadde felles mål, og målsetning i prosjektet og tempoplanen i prosjektet den var vi enig om. Og når vi først var enige om utrullingsplan så kjørte vi på den planen, og da var det den planen som gjaldt. Vi hadde en utrullingsliste som lå et sted på intranett som alle hadde tilgang til og måtte hadde tilgang. Der sto det alle informasjonen som vi trengte å vite på butikknivå med hvem som var kontakt personene for de ulike områdene som vi trengte å vite og alle hadde tilgang til også var vi veldig tydelig på rollefordelingen med hvem som jobbet innenfor de ulike del prosjektene. Derfor så fungerte det veldig greit.

**R4:** Det synes jeg var både givende og interessant. Man får jo også kanskje en bredere innsikt i hvordan andre avdelinger tenker, hvilke holdning og styrker og utfordringer som finnes.

**Var det noe utfordringer som dere støttet bort i?**

Ja! Jeg opplevde det som utfordrende fordi noen var lite lyttende og lite vilje til å ta innover seg innspill fra andre enheter.

**På hvilke måte var de lite kundefokusert?**

Jeg opplever at de har mer fokus på hva som er optimalt for at deres enheter skal levere gode resultater og kunne jobbe effektiv, enn hva som nødvendigvis er det beste for våre sluttkunde og butikkdrivere. Også er det er klart at det er helt sikkert årsaker her som man ikke alltid kan redegjøre for, konkurransemessig eller konfidensialitet ikke kan være åpne på men jeg synes allikevel at det har vært svært utfordrende.

**Så du synes det var vanskelig å kommunisere med de?**

Det var ikke vanskelig å kommunisere med men en liten vilje til å tilpasse seg det behovet for endringer som kom underveis i prosjektet og som kom som følge av at vi nå fikk inn en ny butikkportefølje med kanskje noe annet behov da.

**Så det var rett og slett det å tilpasse seg som var problemet?**

Ja, jeg opplevde at det var altfor lite endringsvillighet og for lite kundefokusert. Men i forhold til dette med ledelse av prosjektet og fredrik sin rolle og hele ledergruppen generelt har bidratt veldig godt til at dette har fungert veldig bra, sammen med alle de menneskene de har med seg og stabben i Coop Norge.

Jeg er meget godt fornøyd med han. Han gjorde en meget innsatts og dette prosjektet var et teamwork som Fredrik har bidratt med veldig og har hatt en viktig rolle men det var mange andre som har hatt det.



---

**R5:** Jeg kommer jo fra Ica og man merker jo det at det er forskjellige kulturer. Det var jo også en brattlæringskurve i forhold til vi som kommer fra Ica og skal inn i alt av nye systemer og rutiner. Det krever litt tid til å bygge relasjoner og tillitt til at man bli hørt på en måte.

**Hva mener du med bratt læringskurve?**

Det er noe som heter kompetansetrappen. Hvis du tenke deg 4 trinn hvor du har en ubevisst inkompetanse, da vet du ikke hva du ikke vet. Så har du en bevisst inkompetanse som er at du vet hva du ikke kan. Så har du ubevisst kompetanse, dvs. at du sitte på mye kompetanse men vet ikke hva du kan. Også har du bevisst kompetanse da vet du hva du kan og hvordan du kan lære bort på en måte. Jeg tror for oss som kom fra ICA som har jobbet veldig lenge vi var på trinn 4 der og kunne mye og var klar over hva vi skulle og vise det til nye personer på en måte. Mens nå kom vi i en setting hvor det ikke bare er at jeg ikke kan ting, men det er mange ting jeg ikke vet at jeg skulle kunne også. Det syns jeg har vært litt vanskelig. Fordi når du rett og slett ikke vet at det finnes et system eller rutiner som du bør lære deg, da er du på en måte avhengig av at de som da jobber eller kommer fra Coop, er litt flinkere til å vise oss at her har vi et system eller en rutine som dere bør lære dere. Da kan vi lære oss det. Men å være i en setting der du faktisk i vanlig tilfeller ikke en gang vet om at det finnes noe du bør lære deg, det synes jeg var litt vanskelig.

**Kunne ikke dere løse dette ved å snakke sammen eller finne ut av det ved å diskutere det?**

Det er det som gjør det vanskelig når du ikke vet hva man ikke vet da. Hadde jeg bare visst at her er det noe jeg burde lære meg, Her er det noe jeg burde kjenne til, da kan man jo snakke sammen og finne ut av det.

**Men hvorfor spurte dere ikke om hvordan dere skulle gjøre det?**

Men hvem skal jeg spørre og Hvordan skal jeg spørre om noe jeg ikke vet at Jeg kjenner til? Da er det de som sitter på kompetansen som må være ansvarlig for å tenke at Her kommer de nye personer som kanskje ikke kjenner til det jeg kan.

**Føler du at det også skjedde under prosjektet?**

Jeg vet ikke hvordan vi kan gi deg bedre men jeg vet at det er vært veldig mye nytt for alle som kom fra ICA, med mye nytt som skal læres og derfor så

---

hadde vært en bratt læringskurve. Man må liksom gå på smeller og lære seg etter hvert.

**R6:** Det gikk fint. I en sånn prosess så er det mer eller mindre helt greit. Ingen utfordringer. Vi var forskjellige mennesker i samme rollene, så det gikk mer på hvordan hver enkelt løste sine roller. Alt var greit. Det var bare utfordring med share-point. Jeg kunne har fått tilgang til det tidligere.

**R7:** For å oppsummere så synes jeg det gikk veldig bra. Når vi hadde problem med kommunikasjon så var det om å dokumentere godt nok hvis ting gikk feil. Jeg ønsker ikke å legge skyld på noen men jeg vil lære av feil og der skulle vi ha vært flinkere. Hvorfor kom vi ikke ditt vi skulle være, istedenfor for at man legger skyld for at det var en personlig feil eller et eller annet så var det sånn, hva skal vi gjøre for å unngå det neste gang. Der skulle vi ha vært litt flinkere med kommunikasjonen. Det er også viktig å kommunisere hvis man har hørt om feil så skal man kommunisere det til prosjektgruppen framfor at prosjektgruppen hører det fra andre kilder og stille de som et kritisk spørsmål tilbake til de som har kunnskap om det, det tror jeg er viktig. Vær fremoverlent å fortelle om ting istedenfor å bli spurt om ting.

**Jeg tenkte på rutine med det du sa, tror du det er rutinen og praksisen i avdelingen som førte til slike problemer?**

Ja det er rutiner og praksis i hvordan disse avdelingene i jobber. Man har egne prosjektleder organisasjoner i alle de store delene av Coop, og de prosjektleder organisasjonene, de leder på helt forskjellige måter. Det jobbes hardt med at de skal jobbe likt framover.

**R8:** Det var jævlig bra fordi alle var gira for å greie dette her. Alle var åpne, spørrende, gravende. Stort sett så var alle samme innstilt for å greie det. Nå man kontaktet noen og lurte på noe ved utrullingene så var de dedikert til utrullingsprosjektet. Etter hvert som de forsto sine oppgaver så gikk det bra.

**Hvorfor forsto ikke de sine oppgaver?**

---

Det var vel bare fordi de ikke visste hva de gikk inn i tror jeg og hva de hadde ansvar for eller kjente hvor stort dette prosjektet var. Til neste gang så anbefaler jeg kanskje å tydeliggjøre ansvarene bedre.

**R9:** I forhandlings perioden som var før selve prosjektoppstarten, da traff jeg folk fra butikkutviklingsavdelingen, fra IT i butikk og fra IT avdelingen, og det var viktig for å få fagkunnskapen inn i forhandlings jobben også. Fordi det er viktig for oss som har forhandling som mitt hovedfag, men når vi har sytten forskjellige område så er det best mulig å ha dypt fagkunnskap på alt sammen. Derfor så hadde vi med nøkkelpersoner fra de forskjellige områdene i planleggingen også for så vidt i forhandlingene. Så det var det som skjedde før prosjektet startet. Ellers så hadde de sånne GO-LIVE møter nesten hver dag, samt prosjektledermøter. Der samarbeidet vi jo godt med alle involverte. Der tok vi jo tak i de problemene som dukket opp og hver enkelt ansvarlig hadde sett i den og tok tak i det. Det var også det jeg mener var en suksesshistorien her at det var tett oppfølging underveis.

**Så det var ikke noe som kunne ha vært bedre?**

Nei, men det var kun i starten at dette var for stort og nærmest uoverkommelig men så fikk man det inn på et spor som har gjort at det ble så bra som det ble.

##### **5. Hvilke kommunikasjons midler benyttet dere mest gjennom dette prosjektet. Hvilken var du mest komfortabel med og hvorfor.**

**R1:** Møter, mail, telefonmøter og felles sharepoint. Det å ha dokumentasjon som foreligger i en versjon på den felles sharepointen, det er jo et klart plus. Fordi at vi hadde et såkalt masterlister som lå et sted, og vi heller hentet informasjon fra og det er jo en veldig fordel. Fordi i forhold til utrullingsprosjektet hvor alle skal planlegge sin del så for du lett voldsomt kaos hvis ikke vi finner frem masterlister som noen eier, og det var Fredrik som eide den og han oppdaterte den. Hvis jeg skal fremheve noe av det, så er det et veldig tydelig pluss. Men det er ingen av de andre kommunikasjonsmidlene eller formene som jeg ikke var komfortabel med.

---

Vi holder til fem minutter med bil fra Coop sitt kontor. Så for oss er det like enkelt, enten vi kjøre innom der eller ta det på telefon. Jeg synes det fungerte godt og det har noe å gjøre med at veldig mange av oss som var med kjente hverandre veldig godt etter det forrige prosjektet. Og i første prosjektet satt vi sammen i et rom, når vi gjennomførte utrullingene i et par måneder. Vi ble veldig godt kjent og da er det mye lettere og vi kan gjerne delta på telefonen fordi vi kjenner hverandre og vet litt om hvordan hver enkelt reagere osv.

**R2:** Det var veldig mye mail, det var veldig mye telefon også brukte vi sharepoint. Det var å foretrekke fordi det var hastesak, og veldig ofte foretrekke jeg telefon og mail, men først telefon var egentlig den beste.

**R3: Vi pratet sammen på** Telefon, skrive mail, møtes fysisk og gjennom sharepoint. Ingen av de som jeg var mest komfortabel med. Man trenger all i en sånn type prosjekt.

**Var det noe som du brukte mest?**

På sharepoint så lå alle de nødvendige informasjon slik at man kunne hele tiden få oppdaterte informasjon. Så sharepoint var veldig bra.

**R4:** Jeg synes at go-live møtene fungerte veldig bra og referatene fra go-live møtene. Bruken av sharepoint var også bra selv om jeg har hatt begrenset tilgang til data på sharepoint. Men det jeg har hatt tilgang til har fungert veldig bra. Jeg synes også disse utvide prosjektmøtene var også veldig bra. Fordi man fikk man samlet flere enheter og beslutningstakere og vi fikk til et raskere fremdrift.

**R5:** Det er vel ha med på mail telefon, men mest mail.

**Hadde du tilgang til SharePoint som noen hadde?**

Ja, så vidt noe. Jeg tror det er litt viktig å få med seg at jeg har ikke vært en del av selve prosjekt organisasjonen og prosjektet

---

**R6:** På mail og prate sammen med håndverkene

**R7:** For Coop ansatte så er den beste kommunikasjonsmetoden verbalt. Problemet med verbalt kommunikasjon er at det er vanskelig å dokumentere hvis ikke du har interessen for å gjøre det. Det var mye kommunikasjon på telefon og telefon var arbeidsverktøy som de fleste brukte og derfor så klart vi ikke å følge med på alle tingene som ble avtalt. Vi trengte plan, tidspunkt og gjennomføringsdato for når ting skal faktisk bli levert. Det var viktig. Det å ha et reelt tid for hver eneste ting, ned på den minste detaljene, hvem er det som skulle levere dette, når skal den leveres og når var den faktisk levert, der har man mye å lære. Man har drevet butikk i 30 år, man har drevet butikk ved å snakke i telefon, ikke bruke Share Point. Man klarer ikke holde oversikten ved bruk av telefon. Jeg stilte høye krav til dokumentasjon.

**Så hvilken kanal brukte du mest til dokumentasjonen?**

Det er Share Point. E-post kan også lagres i Share Point. Så det er jo å vite hvilket verktøy som skal brukes og på hvilken måte. Altså ligger den i en mail, så trenger vi ikke mailen i SharePoint mener de. Men det kan hende at den mailen inneholder teknisk informasjon som er svært viktig for prosjektet om vi blir forsinket i en uke eller kjøledisk står fast i Tyskland eller andre ting som skjedde, ``og da ta vi en telefon``

**R8:** Det var mail i forhold til bestillingene i forkant av prosjektet. Ellers brukte vi telefon fordi både de som var ute og på butikker var offline hele tiden og veldig mye ute og ting måtte tas muntlig på telefon siden ting skjer fort. Mens alt av bestillinger, datoer og innkallinger gikk skriftlig gjennom mail.

**Brukte du sharepoint? Og hva synes du om den?**

Ja! Den var tung å jobbe på synes jeg. Det var veldig mye informasjon, men veldig nyttig informasjon så hele Sharepoint var veldig fint men den var lagt til for å sitte inne for å jobbe med. Samtidig så var den veldig nyttig å ha med seg. Men telefon var veldig nyttig.

---

**R9:** I det GO-live møtene så satt jo da backoffice og benyttet seg av service-now, det styringsverktøyet som vi har tatt i bruk, hvor man da rapporterte avvik og man la inn hele prosjektplanen i bun, også var det avvik per prosjekt og hvor mange avvik som fortsatt var igjen. At vi tok i bruk det verktøyet var også en av suksessfaktorene, fordi vi fikk en veldig god styring på prosjektets gang gjennom prosjektperioden. Jeg var innom den for å lukke de avvikene som var rettet til mine leverandører.

**6. Ville du deltatt på en lignende prosjekt igjen? Hva ville du ha gjort annerledes og hva ville du gjort likt?**

**R1:** Ja! For oss som underleverandør så kunne vi gjerne ha kjørt det i en mye hurtigere tempo enn det som det ble. Hvis man ser på det IT-tekniske prosjektet her, så kunne vi gjennomførte det på mye kortere tid. Det er fordi at de andre prosjektene også skulle inn med varer og omprofilering osv. osv. Så ble det den fremdriftsplanen det ble.

**Akkurat! Så tiden var det du skulle ha fått endret på?**

Ja, jeg kunne godt ha gjort det og så ville jeg ha hatt mye bedre beskrivelse av hvilke oppgaver og ansvar som hørte til hver enkelt rolle. Jeg tror det var en del diskusjoner som ikke vi var inne, men jeg oppfattet at det var noe diskusjoner underveis. I begynnelsen når vi begynte å planlegge med hvem som skal ha ansvar for det prosjektet. Var det business siden eller er var det kjededrift? Hvem er det som har ansvaret for å ta alle beslutningene? Det tror jeg at vi kunne ha innledet fra starten av.

Det er mange små ting, men jeg ville forsøkt å få **ned** antall avvik, altså endringer, kvalitet sikre data grunnlag og planlegge enda mer for å unngå avvikene vi kom bort i. Her ser jeg at det er rom for forbedring.

**Er det noe mer du vil legge til som du synes er relevant?**

Det var et veldig godt prosjekt og en voldsomt stå-på-vilje hos alle som var involvert. Og med evnen til å ville få det til. Ellers er det gjort en lesson-learnt oppsummering hvor Infocare og Coop har gjort sammen.

---

**R2:** Ja selvfølgelig det ville jeg ha gjort uten tvil! Det er en ting jeg definitivt kunne ha gjort annerledes eller jeg kunne ha gjort annerledes, det var mer informasjon til butikkene som skulle bygges om. Slik at de var enda mer forberedt på det som skulle skje, så de kunne selge ned de riktig varebeholdning før ombygging, så de kunne bruke mer tid til opplæring i de nye systemene. De som har hatt størst omveltning er butikken og de som har jobbet i butikken. De skulle jeg gjerne ha hatt mer tid til å bruke på. Hvis det var et sånn prosjekt igjen så vil jeg ha en større del av det i prosjektet. Ellers veldig mye av det ville jeg ha gjort lik, og ser ikke noe grunn til å endre noe ved det. Jeg opplever det som en ganske stor suksess.

**R3:** Ja! Min rolle er å jobbe bare med prosjekter. Vi skal selvfølgelig gjennomføre dette igjen nå vi kjøpe REMA.

Vi måtte gjøre noe kurs korrigerende underveis i forhold til hvordan arbeidsfordelingen var mellom noen funksjoner, både innenfor logistikk prosjektet og mellom logistikk prosjektet og andre prosjektet. Det er klart at med denne erfaringen som vi har nå så hadde vi ikke nødvendigvis startet litt skjevt også tatt oss inn igjen, for da kunne vi gått rett på. Det gjaldt primært noe så enkelt som vurderingen av oppstarts ordre, hvor varer skulle til de ulike butikkene, med de ulike størrelsene etter hvert som de startet. Men vi fikk ganske fort kontroll på det. Det vi ser i ettertid fra logistikk prosjektet er vi burde hatt kanskje mer kontroll og detalj kontroll på oppfølgingen av enkelte transportører og på enkelte leveringer, der vi så at vi hadde noe forskjellige oppfatning av hvor viktig det var å være der akkurat i tide, når det står 70 man i en butikk og ventet på varer for å komme fordi de skal drive med vareplassering. Så erfaringen er det at vi burde nok hatt en annen type oppfølging system overfor transportørene i enkelte deler av landet. I Trondheim og Oslo fungerte det veldig bra. I Bergen, Stavanger og Tromsø fungerte det ikke fullt så bra som de andre stedene men det fungerte tilfredsstillende. Det er klart at enkelte utfordringer skyldes forsinkelser. Også var det noen forsinkelser som skyldes været og kjøreforhold osv. som vi ikke kan forutse når vi skal planlegge

---

**R4:** Ja! Et ønsket situasjon ville man jo ha definitivt hatt noe bedre tid til planlegging før man iverksatt utrulling eller gjennomføring. Planleggingsfasen kunne ha vært noe lengre før man kom til gjennomføring i **forhold til å bedre belyse mulighetene for feil og å sikre bedre gjennomføring.**

Kanskje en ting til. Jeg synes at linje funksjonene kunne ha vært involvert litt enda tidligere enn de ble. Fra oppkjøpet ble kjent, i medio april tror jeg, litt usikker, men jeg mente at det kom et part til tre uker til etter oppkjøpet før vi på linjen ble noe særlig involvert. I etterkant så kan jeg se at det var uheldig. Alle hadde for lite tid

**På hvilke måte var det uheldig?**

At vi kunne sammen ha avdekket feilene som kom. Men alle hadde for lite tid og tid var mangelvare og det er klart at det kan være årsaken til at det ikke skjedde før.

**Noe mer jeg ikke har fått med meg som du vil legge til?** Det er en realitet at prosjektgruppen i arbeidet la alt for lite ressurser inn i for å se på konsekvensene for matkroken. Det medførte betydelig utfordringer under hele prosjektet i forhold til gode implementering, og i neste omgang å skape gode resultater for Matkrokens butikker. Det var ikke bra. Det har også for oss i linjen, som min enhet konkret, har brukt veldig mye mer ressurser enn det var tiltenkt. **Og vi har faktisk fått tilført ressurser til å løse**

**Så det kunne ha vært unngått med bedre planlegging?**

Ja! Ellers hvordan prosjektet ha overholdt tidsfrister har vært imponerende.

**R5:** Absolutt! Det var ganske god kommunikasjon i selve prosjektorganisasjonen men det å få ut kommunikasjon helt ut i butikkene. Vi hadde potensial til å snakke systematiske i feil ende. Hvis du ser at en feil gjentar seg to til tre ganger da bør det ringe en varsel lampe litt tidlig her for å se at dette er kanskje en systematisk feil som vil oppstå flere ganger når det



---

først har oppstått to til tre ganger. Der synes jeg at vi brukte litt lang tid på se at dette kan fort være en gjentakende feil.

**R6:** Litt mindre andre mennesker i ledende rolle. Det var mange mennesker å forholde seg til. Dette kunne være forbedringer til neste gang.

**Kan du gi eksempel?**

Det går på driftssiden av butikkene, at de skulle opptre likt, fordi at noen kunne svare ja og en annen kan si nei om samme tingen.

**R7:** Helt klart! Det er spennende å jobbe med mennesker og ser at de leverer mer enn de kan, det er det som er moro med dette. Jeg kan jobbe med meg selv siden jeg havner i roller jeg egentlig ikke er tiltenkt, siden jeg tar steg som gjør at jeg havner der.

**R8:** Ja, det ville jeg absolutt.

Det jeg ville gjort annerledes var at vi skulle nok ha hatt litt bedre planlegging i forkant. Utfordringen underveis var vingling på åpningsdatoer, butikker som skulle bli prix som ble extra som igjen ble prix. Gård eier kontrakter som ikke var klare før bygging. Det er det jeg ville ha gjort annerledes.

**Trengte dere mer tid?**

Både tid og bestemmelsen om hva butikken skulle bli, den ville jeg ha avklart i forkant så at vi kunne ha gjort en bedre jobb.

**R9:** Ja! Det sier vi jo i etterkant fordi det var både gøy og utviklende. Vi har sagt det flere ganger etterpå at vi har et abstinens etter at det ble ferdig. Litt etter arbeid har det vært men det var virkelig utviklende og berikende å være med.

**Det høres morsomt at du bruker ordet abstinens.**

Ja det er faktisk det. Det var jo strevsomt men vi sto på. Det har ført til både en utvikling, samarbeid og mange positive faktorer i virksomheten vår.

---

**Noe du kunne ha gjort annerledes?**

Njaa! Det er klart at de forutsetningene som lå til grunn når vi hadde de forhandlingene var ikke optimale. Vi var nødt til å forhandle på nærmest anonym modell fordi vi fikk for eksempel ikke lov å si Ica i forhandlingene med leverandører og vi måtte forhandle for å legge varene til eget lager. Så det var fiktivt forhandlinger kan man si. Fordi vi var pålagt av konkurranse tilsynet om å ikke nevne Ica med navn.

**Hvorfor det?**

Det var av konkurransemessige hensyn. Så vi kunne ha ødelagt hele for oss hvis vi hadde gått ut med navn. Det var klare regler som ble pålagt oss fra konkurranse tilsynet. Så det var litt begrensende vil jeg si i forhold til effektiviteten i forhandlingene og kanskje for resultatet. Men det ble jo veldig bra uansett og vi var fornøyde. Så hvis vi hadde litt bedre forutsetninger så ville det ha vært bedre. Men det hadde vi ikke.