



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Mediebransje i omorganisering: Effekter på kommunikasjon og ledelse ved bruk av prosjektprogram

Daniel Gauslaa

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00



---

## Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>I</b>
<b>FORORD.....</b>	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BESKRIVELSE AV SELSKAPET .....	1
1.2 BAKGRUNN FOR PROGRAMMET.....	1
1.2.1 Programmets betydning for Schibsted Norge.....	2
1.3. BESKRIVELSE AV PROGRAMMET (FASE 2): DESIGN OG DETALJERE NY MODELL ....	3
1.3.1. Programmets organisasjonsstruktur .....	3
1.3.2. Oppstartsfasen .....	3
1.3.4 Formål og mål med programmet.....	4
1.3.5. Programlederen.....	4
1.3.6. Mandatet.....	5
1.3.7. Programmets interessenter: .....	5
1.4 PLANLEGGINGSFASEN .....	6
1.4.2 Overordnet og detaljplanlegging.....	7
1.5 UTFORDRINGER OG USIKKERHET .....	7
1.6. ORGANISERING.....	8
1.6.1 Intern organisering.....	8
1.6.2 Ekstern organisering .....	8
1.8 PROSJEKTTYPE .....	9
1.7 GJENNOMFØRINGSFASEN .....	9
1.9 KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON .....	10
1.9.1 Internkommunikasjon i programmet .....	10
1.9.2 Informasjon til, og kommunikasjon med, interessentene.....	10
1.10 STYRING AV PROGRAMMET.....	11
1.10.1 Rapportering og oppfølging .....	11
1.11 KULTUR I PROGRAMMET .....	12
1.12 VURDERING AV PROGRAMMET .....	12
1.13 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	13
<b>KAPITTEL 2: TEORI.....</b>	<b>14</b>
2.1 LEDELSE .....	14
2.1.1 Prosjektledelse.....	14
2.1.3 ENDRINGSLEDELSE.....	15
2.2 PROSJEKTSTYRING .....	16

---

2.2.1. <i>Prosjektets styringssløyfe</i> .....	17
2.2.2 <i>Planlegging</i> .....	17
2.3 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON .....	18
2.5.1 <i>Informasjonsteori</i> .....	18
2.5.2 <i>Kommunikasjonsteori</i> .....	19
2.5.3 <i>Intern kommunikasjon</i> .....	20
2.5.4 <i>Ekstern kommunikasjon</i> .....	21
2.5.5 <i>Kommunikasjonsbarrierer</i> .....	21
2.7 ORGANISERING.....	22
2.7.1 <i>Ekstern organisering</i> .....	22
2.7.2 <i>Intern organisering</i> .....	22
<b>KAPITTEL 3: METODE</b> .....	<b>23</b>
3.1. ANALYSEFORMÅL .....	23
3.2. VALG AV DESIGN.....	24
3.3. DATABEHOV .....	25
3.3.2 <i>Primærdata</i> .....	25
3.3.3 <i>Sekundærdata</i> .....	25
3.4. KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE .....	25
3.4.2 <i>Dybdeintervjuer</i> .....	26
3.4.3 <i>Spørreundersøkelse</i> .....	27
3.4.4 <i>Valg av skala</i> .....	28
3.5 DATAANALYSE.....	28
3.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER FRA UNDERSØKELSENE .....	28
3.5. VALIDITET, RELIABILITET OG FEILKILDER.....	30
3.6. KRITIKK AV METODENE .....	31
<b>KAPITTEL 4: ANALYSE</b> .....	<b>32</b>
4.1 STYRING OG ORGANISERING .....	32
4.2 KOMMUNIKASJON OG LEDELSE.....	36
4.3 KONKLUSJON OG ANBEFALING .....	39
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>40</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>40</b>

---

---

## Forord

Det du leser nå er begynnelsen på min avsluttende bacheloroppgave i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Oslo. For det har vært en utfordrende prosess å skrive om et så komplekst program som omorganiseringsprosessen til de fire abonnementsmediehusene i Schibsted Norge. Et program med fem prosjekter der ett av prosjektene har tre delprosjekter. Jeg har likevel tatt utfordringen på strak arm til tross for at jeg skriver alene, og prøvd så godt jeg kan å løse de utfordringene som har dukket opp. Og det er jeg glad for. Jeg har lært veldig mye i prosessen. Grunnen til at jeg valgte å skrive om omorganiseringsprogrammet i Schibsted er fordi jeg oppriktig er opptatt av hvordan mediene fungerer, og har sett få prosjekter i mediebransjen det er skrevet om tidligere.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke min veileder Sven Tharaldsen for alle gode innspill han har bidratt med inn i prosessen, og prosjektlederne i omorganiseringsprogrammet som har holdt ut med meg i flere runder. Samt alle respondentene på spørreundersøkelsen og de i programmet som har tatt seg tid til å stille opp i dybdeintervjuene. Uten dere hadde det ikke vært mulig å komme frem til disse resultatene.

Oslo, 01.06.2016

*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.*

---

## Sammendrag

Schibsted Norge er landets største mediekonsern, og har etablerte produkter innenfor medier, multimedia og digitale markedsplasser. Mediene opplever en endret konkurransesituasjon i annonsemarkedet, og det er kommet nye aktører inn som er på jakt etter annonsekronene. Det har ført til en fusjons- og omorganiseringsprosess i de fire abonnementsmediehusene til Schibsted Norge; Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Redaksjonene i de fire abonnementsmediehusene består, men all kommersiell virksomhet samles i én enhet i Schibsted Norge. Prosessen ble organisert med et forprosjekt høsten 2015 som skulle finne løsninger før hoveddelen ble organisert som et prosjektprogram vinter/vår 2016 for å fusjonere de fire mediehusene. Det er dette programmet jeg har fulgt det siste halvåret. I besvarelsens første kapittel har jeg tatt for meg programmet i praksis og knyttet det opp mot pensum, før jeg har kommet med en vurdering av programmet. Det kjennetegnes av kompleksitet og fleksibilitet, og mye intern koordinering. Jeg utarbeidet en problemstilling som tar utgangspunkt i utfordringene programmet sto overfor:

*«Programmet har fem prosjekter der ett prosjekt har tre delprosjekter. Hvordan påvirkes ledelse og kommunikasjon i prosjektene av styringen og organiseringen, og hva slags betydning har dette for programmets gjennomføringsevne?»*

For å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte, har jeg fordypet meg i prosjektledelseslitteratur, omorganiseringslitteratur samt teori om endringsledelse og kommunikasjon. Teoriene som er tatt i bruk er beskrevet utfyllende i besvarelsens andre kapittel. Dette kapittelet presenterer teorien jeg har tatt utgangspunkt for å komme med konklusjonene til problemstillingen.

Deretter har jeg samlet inn relevant data for å kunne være i stand til å utføre en analyse av problemstillingen. Det er gjennomført fem dybdeintervjuer med personer i ulike stillinger i programmet. På bakgrunn av svarene som har fremkommet i dybdeintervjuene har jeg gjennomført en spørreundersøkelse der 12 av 18 mulige respondenter har deltatt. Videre har jeg observert og møtt programmet ved behov.

---

I kapittel 3 i oppgaven tar jeg for meg metoden som er brukt for å hente inn de overnevnte dataene og analysere disse. Jeg har videre kritisert bruk av metodene og diskutert validitet, reliabilitet og feilkilder ved bruk av metodene.

I besvarelsens fjerde kapittel har jeg med teoretisk forankring analysert funnene som er gjort gjennom undersøkelsene og observasjonene av programmet. Før jeg har forsøkt å finne ut av hvordan styringen og organiseringen påvirker kommunikasjon og ledelse i programmet med den teorien som er lagt til grunn i kapittel 2.

Jeg avsluttet analysedelen med en konklusjon og anbefalinger for eventuelle endringer programmet bør og kan foreta seg.

---

## **Kapittel 1: Innledning**

### ***1.1 Beskrivelse av selskapet***

Schibsted Norge er landets største mediekonsern, og har etablerte produkter innenfor medier, multimedia og digitale markedsplasser. Selskapet som ble etablert våren 2012 er overbygningen for den norske virksomheten til Schibsted ASA. Schibsted Norge består av blant annet av mediehusene VG, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen og rubrikknettstedet Finn.no. I tillegg en rekke fellesfunksjoner som betjener konsernets datterselskaper. Det norske konsernets målsetting, med over 3000 ansatte, er å bygge digitale mediehus i verdensklasse og samtidig styrke de rene nettsatsningene.

### ***1.2 Bakgrunn for programmet***

Det siste tiåret har de totale inntektene til nesten samtlige av alle norske avis- og tidsskriftsforlag falt, og det er kommet et krav om omstilling i mediene fra papiravis til digitale flater. Schibsted Norges markedsituasjon for de fire abonnementsmediehusene Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen er ikke et unntak. Selv om nettavisene ved inngangen av 2015 hadde flere lesere enn noen gang, fortsetter mediehusene å tape penger fordi annonseinntektene fra nett ikke øker proporsjonalt med papiravisens tilbakegang. Opplaget til papiravisene har hatt en jevn nedgang de siste ti årene, og andelen som leser nettaviser har vokst raskt siden tusenårsskiftet (SSB, 2016). Mediene opplever en endret konkurransesituasjon i annonsemarkedet, og det er kommet nye aktører inn som er på jakt etter annonsekronene. Spesielt etter at aktører som Facebook og Google fikk fotfeste og begynte å selge billige annonseprodukter til annonsører som tradisjonelt sett har kjøpt annonseprodukter i aviser og nettaviser (Aldridge, 2016). Markedsendringene har gjort at Schibsted er blitt nødt til å tenke nytt for å ta opp konkurransen om annonsekronene. Når konkurransesituasjonen til mediehusene endres, trues hele forretningsmodellen. Hvordan skal mediehusene klare å tjene penger og samtidig levere kvalitetsjournalistikk som er fri og uavhengig? Det spørsmålet har ført til en fusjons- og omorganiseringsprosess i de fire abonnementsmediehusene til Schibsted Norge; Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Redaksjonene i de fire abonnementsmediehusene består som fire ulike selskaper, men all kommersiell



---

virksomhet; produktutvikling, annonsesalg, abonnementsalg, lesermarked, HR, økonomi og stab- og støttefunksjoner samles i én enhet i Schibsted Norge. Et behov for å kutte kostnader og samtidig stille sterkere i den digitale konkurransen har ført til at Schibsted Norge har et større behov for å utnytte stordriftsfordeler i enda større grad enn tidligere. Fusjons- og omorganiseringsprosessen av mediehusene består av det Schibsted Norge omtaler som to faser; «*Fase 1: Beslutning og forankring*» og «*Fase 2: Design og detaljere ny modell*». I tillegg skal den nye modellen innplasseres og justeres før den nye organisasjonen er operativ. ”*Fase 1: Beslutning og forankring*” ble gjennomført som et forprosjekt høsten 2015 og skulle kartlegge mulighetene for en fusjon av de fire abonnementsmediehusene, samt oppgavene den nye organisasjonen skulle få på et strategisk nivå. Med andre ord er det en skisse, som danner grunnlaget for programmet: *Fase 2: Design og detaljere ny modell*, blitt anbefalt og besluttet i forprosjektet. Med en skisse i denne sammenheng mener vi et grovinndelt forslag til hvordan den nye organisasjonen kan se ut etter at fusjons- og omorganiseringsprogrammet (fase 2) er gjennomført. Som beskrevet ovenfor er ”*Fase 2: Design og detaljere ny modell*” hovedprogrammet til Schibsted Norge i selve omorganiseringen og er satt opp som et prosjektprogram (fra nå program/programmet). Det er dette programmet denne besvarelsen skal ta for seg. Programmet hadde mandatet klart 28. januar 2016 med berammet prosjektslutt 1. april 2016. Programmet skal designe og detaljere en ny organisasjon og bemanner inn i endelige lederstillinger i den nye organisasjonen. Med designe og detaljere mener vi å lage et detaljert oppsett til en ny organisasjonen som skal bemannes innen berammet prosjektslutt.

### *1.2.1 Programmets betydning for Schibsted Norge*

Som beskrevet ovenfor er den økonomiske situasjonen til hele mediebransjen i Norge endret. Et definert målbilde (formål) med fusjons- og omorganiseringsprosessen er en bærekraftig digital økonomi for det nye mediehuset. Schibsted Norge hadde behov for å kutte kostnadene og samle ressursbruken for bedre ressurs-utnyttelse og raskere vekst i et endret konkurransemarked. Ved å samle de fire mediehusene vil Schibsted Norge på en bedre måte kunne samle krefter innenfor produktutvikling og annonsesalg, og vil øke fokuset på teknologisk utvikling.

---

### ***1.3. Beskrivelse av programmet (Fase 2): Design og detaljere ny modell***

#### *1.3.1. Programmets organisasjonsstruktur*

Omorganiseringen av de fire abonnementsmediehusene er delt inn i det programlederen omtaler som et program med fem prosjekter der ett av disse prosjektene har tre delprosjekter. Økonomi, HR og kommunikasjon, styringsmodell og stab og støtte er egne prosjekter. Av programmet er disse kalt for «*arbeidsstrømmer*» med en prosjektleder/arbeidsstrømleder for hver «*arbeidsstrøm*»/prosjekt. Det siste prosjektet i programmet, kommersiell, er delt inn i tre delprosjekter: Annonse, brukerinntekter og produkt. Disse tre delprosjektene karakteriseres igjen som tre egne «*arbeidsstrømmer*» (vedlegg 1). Disse tar jeg for meg som tre delprosjekter i prosjektet «*kommersiell*». I oppgaven tar jeg derfor for meg de såkalte «*arbeidsstrømmene*» som prosjekter. Programmet blander imidlertid semantikken og bruker begrepene «*arbeidsstrømmer*», prosjekter og delprosjekter om hverandre. Fra nå av omtaler jeg disse som prosjekter og delprosjekter. «*Et prosjektprogram er en samling prosjekter som blir ledet på en koordinert måte slik at man oppnår resultater som ikke ville vært mulig hvis man så på hvert prosjekt som uavhengig av hverandre*» (Karlsen 2014, 138) (Se vedlegg 2). Programmet har flere kjennetegn som tilsier at det er et program: Det er strategidrevet og styrt etter et felles overordnet mål. Det innebærer helhetlig løsning, flere leveranser og grupper med flere typer kompetanse (Sandvold, 1999). Ifølge Karlsen (2014, 138) kan eksempelvis programmer dreie seg om restrukturering av en organisasjon. De beskrives også som langvarige. Det er imidlertid ikke dette programmet. Likevel tar Schibsted Norge i bruk en programorganisering. Hvert prosjekt i programmet gjenspeiler en ny avdeling i den nye organisasjonen bortsett fra prosjektet «*styringsmodell*». Dette prosjektet er til for å bygge et grunnlag for styringsmodellen i den nye organisasjonen.

#### *1.3.2. Oppstartsfasen*

Store deler av det som danner grunnlaget for programmet ble gjennomført i forprosjektet. Her ble retning for omorganiseringen besluttet og bakgrunnen for programmet samt effektmålene ble klarlagt. I oppstartsfasen av programmet var det imidlertid fokus på utarbeidelse og avklaring av programmets mål, krav,

---

oppgaver og ansvar (Karlsen 2014, 25). Planleggings- og gjennomføringsfasen kommer jeg tilbake til senere i beskrivelsen av programmet.

#### *1.3.4 Formål og mål med programmet*

Prosjektets og programmets formål (effekt mål) og mål presenteres gjerne i mandatet eller i andre prosjektdokumenter. Formålet forklarer gjerne «*hvorfor*» programmet og tilhørende prosjekter er igangsatt, og er middelet for å nå virksomhetens langsiktige strategi og mål. Formål og mål defineres slik at de involverte partene i prosjektet/programmet jobber mot samme resultat, og er med på å sette rammen for resultatmålene (Karlsen, 2014). Det viktigste formålet med programmet er:

- *Å bygge en bærekraftig digital økonomi for abonnementsmediehusene.*
- *Å bygge en organisasjon for sterkere digital vekst, der vi videreutvikler posisjonen til merkevarene våre i leser- og annonsemarkedet.*
- *Å øke endrings- og innovasjonshastigheten samt å utnytte stordriftsfordeler ved å utvikle fellesløsninger for like behov, og «eksportere» løsninger utviklet på ett sted raskt.*

Formålet for programmet «*Design og detaljere ny modell*» ble fastsatt i forprosjektet, og er derfor beskrevet i mandatet for forprosjektet. Karlsen (2014, 85 - 86) beskriver mål (resultatmål) som noe som gir uttrykk for «hva» som konkret skal leveres av programmet. Resultatmålene bør være tydelige, spesifikke og kontrolleres at de er oppfylt. Resultatmålene er beskrevet i vedlegg 3.

#### *1.3.5. Programlederen*

Valget av prosjektleder eller programleder er en av de viktigste beslutningene i prosjektet eller programmet. Riktig person kan være svært avgjørende for at det blir vellykket (Hauschild et al. 2000). Ifølge Karlsen (2014) bør utvelgelsen av bygge på flere forhold som eksempelvis kompetanse, personlige egenskaper, evne til å lede medarbeidere og evne til å håndtere interessenter. Programlederen for dette programmet var også prosjektleder for forprosjektet som ble gjennomført høsten 2015. Programlederen har bred erfaring fra ulike selskaper, både i lederjobber og prosjekter, i Schibsted Norge-konsernet som blant annet CEO i både Stavanger Aftenblad og Bergens Tidende. Hun har også jobbet med andre fusjonsprosjekter i Media Norge og har jobbet som prosjektdirektør der. I 2012 fusjonerte Media Norge med Schibsted Norge. Med andre ord passer profilen til

---

programlederen godt med tanke på å lede et slikt program på bakgrunn av erfaringen med prosjektarbeid fra før av. Programlederen står for den daglige ledelsen av programmet og har en mellommenneskelig rolle ved å knytte sammen prosjektene i programmet mot de felles målene beskrevet i mandatet. Programlederen mottar informasjon fra prosjektene og delprosjektene og holder kontakten med basisorganisasjonene (Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, Stavanger Aftenblad og Schibsted Norge. Sistnevnte som alle de kommersielle avdelingene fusjonerer til). Det er programlederen som har det overordnede ansvaret for at programmet når de de fastsatte milepælene til planlagt tid. I tillegg har programlederen ledet planleggingsarbeidet.

#### *1.3.6. Mandatet*

Mandatet oppsummerer defineringen av prosjektet (Andersen et al. 2009, Schwalbe, 2010). Programmet har et overordnet mandat. Det baserer seg på resultatene av forprosjektet. Det viser at programmet formelt er godkjent og skal gjennomføres. I tillegg kommuniserer mandatet hensikten med prosjektet eller programmet og hva som skal gjøres (Karlsen 2014, 84). Mandatet til programmet er nesten fullstendig, og inneholder følgende elementer: Navn på programmet, programmets effektmål, programmets resultatmål, delvis programmets rammebetingelser, delvis roller og ansvar, tidsplan og dato for godkjenning av programmet. De aller fleste av prosjektene i programmet har imidlertid ikke egne mandater. Det begrunnes med at prosjektlederne *«har ganske stor autonomitet på hvordan arbeidet utføres i hver enkelt prosjekt»*.

#### *1.3.7. Programmets interessenter:*

Briner, Hastings og Geddes (2014, 24) definerer interessentene som *«alle de som har interesse av prosjektets resultat»*. Kartleggingen av interessentene har vært svært viktig for programmet ettersom det blant annet påvirker alle ansatte i de fire selskapene, men interessentene er ikke videre inndelt. Derfor har man definert hovedinteressentene og deres innflytelse på programmet. Vi skiller videre mellom primære og sekundære interessenter (Karlsen 2014, 277). Primære interessenter er aktører som har et formelt, offisielt og kontraktuelt forhold til programmet, mens sekundære interessenter er aktører som ikke direkte er involvert i programmets aktiviteter. De kan likevel utøve innflytelse og påvirke gjennomføringen (Savage et al. 1991). Jeg beskriver de primære interessentene som: Ledelsen i de fire

---

mediehusene, konsernansatte og konsernledelsen i Schibsted Norge og de tillitsvalgte. Alle de overnevnte sitter i programmets referansegruppe (vedlegg 1). De tillitsvalgte er imidlertid også fagforeningenes representanter, og kan utøve innflytelse og påvirkning på programmet, men er bundet offisielt. Derfor kategoriserer vi dem som primære interessenter. De sekundære interessentene kan vi beskrive som alle de fire selskapenes ansatte. Sistnevnte har vært den viktigste interessentgruppe å nå for programmet. I forprosjektet er det jobbet med å skape oversikt over deres ønsker, behov og preferanser i programmet. Dersom de tillitsvalgte og ansatte i de fire mediehusene som inngår i programmet ikke får nødvendig informasjon, og flyten ikke er god nok, kan dette skape usikkerhet som videre kan føre til unødig motstand i programmet, noe som ikke er ønsket, og ikke har skjedd. Det imidlertid ikke gjennomført en posisjonsanalyse blant programmets interessenter, men det er gjennomført uformelle vurderinger av interessentene som programmet omtaler som «*en mer fleksibel og løpende vurdering*». Dette begrunnes med at programmet har måttet gjennomføres raskt for å skape mindre usikkerhet i fusjonsprosessen. Det er ikke fokusert på interessenter som eksterne medier/presse til den nye organisasjonen i programmet fordi ansatte og tillitsvalgte ble regnet som viktigst. Tillit er et sentralt begrep i prosjektarbeid, og er svært viktig i relasjonen mellom to parter. (Karlsen 2013, 252) Det skaper samarbeid, fremmer organisasjonsmessig tilpasning og kommunikasjon, reduserer konflikter og bidrar til å finne effektive løsninger når konflikter oppstår (Rousseau et al. 1998). I programmet har det vært spesielt viktig å skape tillit til de tillitsvalgte og de ansatte. I situasjoner preget av usikkerhet, som i omorganiseringsprogrammer, er det verdifullt for interessentene å føle seg trygge.

#### ***1.4 Planleggingsfasen***

«*I planleggingsfasen er fokuset rettet mot utarbeidelse av planer og budsjetter, bemanning og fordeling av ressurser på arbeidsoppgaver og risikostyring*» (Karlsen 2014, 25). Planleggingsfasen begynte i januar 2016, og programmet hadde som mål å ferdigstille planleggingsfasen innen 15. januar 2016. Et dilemma prosjektlederen står overfor i planleggingsfasen er graden av nøyaktighet i planleggingsarbeidet (Karlsen 2014, 303). Den alvorligste fallgraven er at man ofte velger et for grovt eller for detaljert planleggingsnivå (Andersen et al. 2015, 27). I programmet trekker både programlederen og prosjektlederne frem at de var

---

avhengig av planer i forkant «*som ga rom for fleksibilitet i gjennomføringsfasen*». Som det ble uttalt i et av dybdeintervjuene: «*Prosessene måtte gå raskt, og planleggingen kunne ikke ta for mye tid*». Av undersøkelsene fremkommer det at majoriteten av respondentene mener at planene for programmet ikke er tydelige nok, og mer tid burde vært brukt på planlegging.

#### *1.4.2 Overordnet og detaljplanlegging*

Når programmet og prosjektene er er det mulig å starte tidsplanlegging (Karlsen, 2014, 305). Aller først ser vi på hvordan programmet kan planlegges på et overordnet nivå: milepælsplanlegging. Milepæler fungerer som kontrollstasjoner i prosjektet som indikerer riktig kurs, og kan beskrives som holdepunkter prosjektet skal styres etter. Når en milepæl er nådd, representerer det et viktig holdepunkt underveis. Det er satt noen milepæler for programmet, men det foreligger ingen egen detaljert milepælsplan for programmet, bare delvis klare kontrollpunkter der programmet kan kontrollere om milepælene er nådd eller ikke. Ifølge en av prosjektlederne «*oppdaterer vi milepælene for programmett fortløpende*». I detaljplanleggingen brytes milepælene ned på aktivitetsnivå der det fokuseres på planlegging av aktiviteter, arbeidsoppgaver eller jobber (Karlsen 2014, 310). Programmet tar i bruk en aktivitetsplan som «*oppdateres underveis i gjennomføringen av programmet*». Liten grad av detaljert planlegging begrunnes med at programmet må gjennomføres på kort tid, og at det er behov for fleksibilitet i gjennomføringsfasen. Aktivitetsplanen til programmet beskriver aktiviteten som utføres, nødvendige avklaringer for aktiviteten, løsning på avklaringer, ansvarlig og delvis når aktivitetene skal være gjennomført.

#### *1.5 Utfordringer og usikkerhet*

Karlsen (2014, 420) definerer generelt usikkerhet som at man ikke er i stand til å forutsi fremtidige hendelser. Det vil være hensiktsmessig å risikostyre for å identifisere, vurdere og kontrollere usikkerhetsområder for å kartlegge om det er risiko eller muligheter som ligger i usikkerhetsaspektene i prosjektet (Karlsen, 2014, 420). En av utfordringene og usikkerhetsmomentene til dette programmet har vært tiden med en gjennomføringsfase på bare to måneder. I tillegg beskrives usikkerhetsmomenter i forbindelse med den juridiske prosessen, og herunder spesielt tidsperspektivet. Det ble gjennomført en større usikkerhets- og risikokartlegging av en fusjon i forprosjektet, men det er ikke gjennomført noen

---

egen konkret risikostyring- eller kartlegging for dette programmet. Risiko- og usikkerhetskartleggingen har jeg ikke fått tilgang til i forbindelse med denne besvarelsen. Tidspresset beskrives som utfordrende, men mulig, og at det er utfordrende å balansere lite tid med mye arbeid.

## ***1.6. Organisering***

### *1.6.1 Intern organisering*

Prosjektene i programmet er hovedsakelig basert på en «Teamstruktur basert på leveransenes sammensetning» (Vedlegg 4), men har likevel elementer som er avvikende fra denne. Prosjektene (Annonse, Produkt, brukerinntekter, HR og økonomi) er satt sammen på en slik måte at sammensetningen reflekterer den fysiske strukturen i det som skal leveres (Karlsen 2014, 159). Likevel har teamstrukturen i programmet også noen kjennetegn ved en spesialorientert teamstruktur (Vedlegg 5) der de ulike fagekspertene er fordelt på forskjellige oppgaver (Karlsen 2013, 160). Flere av prosjektene (Økonomi, HR og kommunikasjon, Stab og støtte og styringsmodell) har prosjektmedarbeidere som bidrar med sin erfaring og kunnskap der det er nødvendig.

### *1.6.2 Ekstern organisering*

De aller fleste av programmets prosjekter er organisert med matrisestruktur. Et matriseprosjekt er kjennetegnet ved at det er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver, og involverer flere administrativt atskilte avdelinger. Prosjektpersonellet har sine faste stillinger i basis og arbeider deltid i prosjektet (Karlsen 2013, 152). Den eksterne organiseringen forteller med andre ord noe om koblingen mellom prosjektet og linjeorganisasjonen. Prosjektene i programmet fremstår som matriseprosjekter og kan karakteriseres som en sterk matrise der prosjektlederne har stor myndighet knyttet til sine leveranser. De aller fleste av de som jobber i prosjektene jobber deltid ved siden av arbeidsplassen i basis. Det finnes imidlertid flere likhetstrekk blant prosjektene opp mot avdelingsintern organisering. Flere av prosjektene (Annonse, Produkt, Brukermarked, Økonomi, HR) tilhører spesifikke avdelinger i den nye organisasjonen. I disse prosjektene kommer flere av deltakerne fra samme miljø, og at strukturen gir en sterk kobling mellom prosjektet og fagavdelingen (Karlsen 2013, 151). Likevel har ikke avdelingen full kontroll og styring av prosjektene på grunn av fusjonen.

---

### **1.8 Prosjekttipe**

Karlsen (2014, 31) definerer tre typer prosjekter: Konkrete, Adhoc, og Åpne prosjekter. Hvis et prosjekt har høy grad av kunnskapsnivå, spesifisering av forventet resultat og struktur går prosjektet mot å være konkret, og motsatt – åpent. Flere av deltakerne i programmet jobber deltid med programmet, andre har jobbet tilsvarende fulltid. Programlederen har jobbet tilsvarende fulltid med programmet siden oppstarten, og flere av prosjektlederne har tilsvarende jobbet fulltid med sine prosjekter. Prosjektlederne har imidlertid klart definerte roller og ansvarsområder. Vi kan også anse kunnskapsnivået som høyt: Noen av prosjektlederne i programmet har lang prosjekterfaring og mye kunnskap innenfor sine fagfelt. Programmet har høy grad spesifikt ønsket resultat, som tidligere beskrevet i delkapittelet «*Mål og formål*». Likevel er det ikke entydige metoder og rutiner for planlegging og oppfølging. Prosjektlederne har møter hver fredag og programmet som en helhet møtes annenhver uke. Programmet ligger med andre ord mellom et konkret og et Adhoc (Karlsen, 2014). Ser vi imidlertid på prosjektoppgavens karakter har Mikkelsen og Riis (1996) identifisert syv forskjellige typer prosjekter. Her er det tydeligere: Programmet er et organisasjons- og virksomhetsutviklingsprogram, nærmere bestemt et endringsprogram, det berører mange personer og har stor betydning for organisasjonens videre eksistens (Karlsen 2013, 32).

### **1.7 Gjennomføringsfasen**

Når prosjektene i programmet er i gjennomføringsfasen og det er skapt resultater, er fokus rettet mot statusrapporter, håndtering av endringer, kvaliteten på arbeidet og prognoser om budsjett og tidsramme holder (Karlsen 2014, 25). Programmet samlet har konkrete leveranser som skal leveres for å realisere virksomhetsoverdragelsen, mens det er prosjektene som jobber ut ifra definerte leveranser innenfor sine fagfelt og områder, som skal føre til oppnåelse av programmets resultatmål. Som en overordnet del av programmet ble det først i gjennomføringsfasen tegnet opp nye organisasjonskart og utformet mandater for den nye organisasjonen. Deretter laget man ulike økonomiske scenarioer før man begynte med detaljeringen av den nye organisasjonen, lage bemanningsplaner og stillingsbeskrivelser. Flere av disse overordnede delene av programmet ble også tidvis gjennomført som parallelle prosesser i hvert av programmets prosjekter. Samtidig ble det gjennom hele perioden jobbet med virksomhetsoverdragelse og



---

kommunikasjon ut til de tillitsvalgte og ansatte. «*De store tingene kommer først*» ble det uttalt på et arbeidsstrømledermøte (fra nå av: prosjektledermøte: Her deltar også delprosjektlederne), før de må se «*hvordan ting faller på plass i den nye organisasjonen*». Bortsett fra et par prosjekter (HR og økonomi) som var forsinket. Her ble det besluttet å fortsette disse som egne avdelingsinterne prosjekter etter at programmet som helhet var fullført.

### ***1.9 Kommunikasjon og informasjon***

I prosjeklitteraturen er kommunikasjon gjerne omtalt som overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen (Karlsen 2014, 240). Det er likevel viktig med av åpen og uformell kommunikasjon i et prosjekt eller program, men samtidig krever det effektiv oppfølging at visse deler av kommunikasjonen skjer etter et klart fastlagt og formalisert mønster. (Andersen et al. 2015, 36).

#### ***1.9.1 Internkommunikasjon i programmet***

I dette omorganiserings- og fusjonsprogrammet krevdes det stor grad av kommunikasjon internt i programmet. Programmedarbeiderne, prosjektledere og prosjektmedarbeidere jobber sammen på tross av større geografiske avstander (Oslo, Bergen og Stavanger) og fleksibiliteten i prosjekter krever stor grad av koordinering på tvers (mellom prosjektene). Programlederen og prosjektlederne har hatt prosjektledermøter hver fredag gjennom hele prosjektperioden. Dette kommer jeg tilbake til i delkapittelet om «*Rapportering og oppfølging*». I arbeidsflyten brukes en mappe på server, en egen Slack-kanal (internkommunikasjonskanal tilsvarende Lync) samt løpende diskusjoner på tvers av prosjektene. All nødvendig informasjon blir delt i Slack-kanalen og på E-post. En utfordring har imidlertid vært bruken av kommunikasjonskanalen Slack i programmet. Samtidig fremkommer det av undersøkelsene at kommunikasjonen på tvers av prosjektene ikke er god nok. Dette forårsaker støy i kommunikasjonen, altså «*(...) enhver forstyrrelse som ødelegger overføringen av et budskap*» (Karlsen 2014).

#### ***1.9.2 Informasjon til, og kommunikasjon med, interessentene***

Programmets interessenter har gjennom hele omorganiseringsprogrammet hatt et stort behov for informasjon om fremdriften. Som nevnt tidligere har det foreligget en kommunikasjonsstrategi ut til de ansatte. Det er prosjektet «*HR og*

---

*kommunikasjon*» som har ansvaret for informasjonen til de ansatte.

Programlederen og andre representanter fra programmet har også møtte de tillitsvalgte annenhver uke for ulike avklaringer og informasjon om fremdriften og svare på spørsmål de måtte ha om omorganiseringen. I tillegg er det kommunisert på allmøter, avdelingsmøter, gjennom pulsmålinger, informasjonsbrev, i eposter og på intranettet. I tillegg har ledere i basisorganisasjonene informert de ansatte i alle de fire selskapene på allmøter og avdelingsmøter. Dessuten har lederne i programmet fokusert på å være tilgjengelige og åpne for uformelle samtaler med de ansatte i de fire mediehusene. Likevel har programmet hatt utfordringer med å nå ut til alle interessentene, og har sett et behov for å samle programmet mer rundt kommunikasjonen ut til de ansatte. Midtveis i gjennomføringen ble det besluttet å lage en plan for ett punkt all informasjon ut til de ansatte skulle gå igjennom.

### ***1.10 Styring av programmet***

Styring handler om å sikre at veien til målet følges ved å holde kursen, og er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet (Karlsen 2014).

#### ***1.10.1 Rapportering og oppfølging***

Rapportering og oppfølging er en del av styringen av programmet. Andersen et al. (2015, 135) beskriver oppfølging som ledelse som handler om å analysere situasjonen, velge tiltak og gjennomføre dem, men at dette krever et visst «papirarbeid», rapportering. Programmet følges opp gjennom ukentlige prosjektledermøter. Disse møtene fungerer både som statusoppdateringer, og diskusjonsforumer på tvers av prosjektene samtidig som programmet som en helhet evalueres og nye oppgaver koordineres. Disse møtene pleier å begynne med «*en runde rundt bordet*» der alle prosjektlederne rapporterer om det som har skjedd i deres prosjekter siden sist. Videre dreier dette over i samtaler mellom programlederen og prosjektlederne hvor det diskuteres rapportering og leveranser til styringsgruppemøtene. I tillegg evalueres programmet for å se hva som fungerer eller ikke. Da gjennomgås de viktigste, og hvilke, utfordringer programmet møter underveis. Prosjektlederne har sett et større behov for å møtes oftere – spesielt i starten. Hele programmet i sin helhet møtes en gang i måneden for å koordinere, evaluere og følge opp med eventuelle endringer. Prosjektene møtes mellom en og tre ganger i uken for å koordinere og evaluere internt, men dette varierer fra prosjekt til prosjekt. Her rapporteres det imidlertid fortløpende

---

internt til nærmeste prosjektleder. Styringsgruppen møtes omtrent én gang annenhver uke. Det er styringsgruppen i dette programmet som tar de store beslutningene og legger rammen for prosjektet. De formelle rapportene som omhandler juridiske endringer som må opp til beslutning er rapportert som formelle steg, men samtidig er det en del uformell rapportering internt i programmet. Programmet er preget av muntlige rapporter og en «fleksibel struktur» på rapporteringen, og det er etterspurt mer fast struktur på prosjektledermøtene. «*Prosjektstyringen er den løpende prosessen som måler utført arbeid og forbrukte ressurser mot planlagt mengde*». Disse operasjonene er ifølge Jessen (2005, 229) helt avhengig av god kommunikasjon og informasjon. Ut ifra gjennomførte undersøkelser fremkommer det at prosjektene i programmet har brukt mye tid og krefter på intern koordinering, og det er blitt stilt spørsmål ved hvem som egentlig har det siste ordet i beslutningsprosesser.

### ***1.11 Kultur i programmet***

Definisjonen på en prosjektkultur er bred, men kan forenkles ved å si at det handler om det mellommenneskelige aspektet internt i prosjektet. «*Måten vi gjør det på hos oss*» er en forenklet definisjon av Kaufmann, Kaufmann (2003). Med utgangspunkt i de observerte prosjektledermøtene vi har vært med på bærer kulturen internt i programmet preg av å være åpen. Det er en del av prosjektlederne i programmet som har jobbet sammen tidligere, samtidig er det en del nye. Programmet er geografisk spredt, noe som kan gjøre det vanskeligere å skape en samlet kultur. Programmet har hatt Kick-off og samlinger der det også fokuseres på det sosiale utenom prosjektarbeidet. Ut ifra observasjoner er det rom for å si ifra dersom man er uenig, noe som kan bidra til et godt samarbeidsklima. Samtalene internt er lite formelle, men åpne, noe som også gjenspeiler kulturen. Programmet er avhengig av å være fleksibelt og dynamisk. Det gjenspeiler også prosjektledermøtene. Her oppleves prosjektlederne oppleves som engasjerte, entusiastiske og fokuserte i arbeidet de skal gjøre, selv om det ikke er en satt struktur eller agenda.

### ***1.12 Vurdering av programmet***

Programmet med fem prosjekter og tre delprosjekter er komplekst med mange parallelle leveranser som skal leveres tett opp mot hverandre. Programmet har holdt tiden og har hele tiden vært i rute. Det kan fremheves som positivt fordi det

---

er så mange interessenter som kunne blitt berørt dersom programmet ikke hadde blitt ferdig til den gitte dato. Ved bruk av Critical Path Method (CPM) og et AON-nettverk (Karlsen 2014, 314) kunne imidlertid programmet funnet deterministiske anslag for varigheten på aktivitetene og vurdert varigheten av aktivitetene opp mot en sluttdato, noe som kunne ført til mer forutsigbarhet i arbeidet. Formålet og programmets felles mål er godt gjort rede for i oppstartsfasen. Dette kan ses på som godt fordi de kan bidra med å skape forståelse blant interessentene og deltakerne i programmet om bakgrunnen for prosjektet, og ønsket situasjon etter at prosjektet er avsluttet. Sett under ett har omorganiseringsprogrammet god kontakt og kommuniserer godt med interessentene. På bakgrunn av situasjonen i programmet og min vurdering, har likevel programmet flere svakheter og mangler. Prosjektene i programmet har ikke tydelig definerte mandater. Ved å ha dette kunne man tydeliggjort hensikten med prosjektene som inngår i programmet. (Karlsen 2014, 84). Dette er en svakhet slik jeg ser det. Det er operert med en felles tidsplan for hele programmet, men ikke nødvendigvis for hvert enkelt prosjekt. Både programleder og prosjektlederne bruker ikke effektiv nok kommunikasjon seg imellom for å koordinere og rapportere arbeidet, noe som gjør styringen av programmet som helhet noe redusert. Dette kan være fordi programmets planer ikke er tilegnet eller tilrettelagt dette formålet (Karlsen, 2014, 389). Programmet kunne vært gjennomført på en annen måte ved å styrke kommunikasjonen på tvers av prosjektene. Både med tanke på kommunikasjonskanaler og med hensyn til beslutninger. Kommunikasjonen i programmet er mindre effektiv med en svak informasjonsflyt på tvers av prosjektene. Målformuleringen er god, men planleggingen bærer preg av manglende detaljplanlegging, med andre ord planlegging på arbeidspakke- og aktivitetsnivå (Karlsen 2014, 311). I tillegg bærer planleggingen preg av svakheter da planene virker lite tydelige og det er brukt lite tid i planleggingsfasen. Dette forplanter seg videre ut i styringen av programmet. Rapporteringen baserer seg på muntlige og uformelle rapporter og kommunikasjonen og samhandlingen på tvers av arbeidsstrømmene er ikke like fullgod som den kunne ha vært.

### ***1.13 Tema og problemstilling***

Omorganiseringsprogrammet påvirker mange mennesker i de fire mediehusene. Med utgangspunkt i program-, prosjektbeskrivelsen og -vurderingen av prosjektet

---

ønsker vi å se nærmere ledelse og kommunikasjon i programmet, hva slags betydning styringen av programmet og organiseringen har på disse to elementene. Om det kunne vært gjort noe for å forbedre kommunikasjonen og ledelsen i prosjektet er fremdeles uvisst, men på bakgrunn av dette er følgende problemstilling formulert:

**«Programmet har fem prosjekter der ett prosjekt har tre delprosjekter. Hvordan påvirkes ledelse og kommunikasjon i prosjektene av styringen og organiseringen, og hva slags betydning har dette for programmets gjennomføringsevne?»**

*Programmet:* Definerer vi som en samling av prosjekter som har et felles overordnet mål. *Prosjekter:* Her menes prosjektene som inngår i programmet. *Delprosjekter:* Her menes de tre delprosjektene tilknyttet prosjektet «kommersiell enhet». *Ledelse:* Innebærer ledelsen i programmet med sine prosjekter, og omhandler ledelse generelt, situasjonsbestemt ledelse og endringsledelse. *Kommunikasjon:* Omhandler kommunikasjon og informasjon i programmet som en helhet, mellom prosjektene og valg av kommunikasjonskanaler. *Styring:* Dette innebærer å se på hvordan programmet sikrer at veien til målet sikres, og er tett knyttet opp mot hvordan programmet er planlagt, målformulert, utføres og oppfølges. *Organiseringen:* Dette omhandler å se det organiseringen av programmet, nærmere bestemt intern og ekstern organisering samt organisasjonsstrukturen til programmet som en helhet. *Prosjektets gjennomføringsevne:* Dette omhandler å se på om programmet kunne vært gjennomført annerledes, og om de overnevnte faktorene har negativ eller positiv påvirkning på gjennomføringen.

## Kapittel 2: Teori

### 2.1 Ledelse

Berg (2013, 10) har nesten en lik definisjon av ledelse «(...) innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet». I dette delkapittelet skal jeg gå nærmere inn på prosjektledelse og endringsledelse.

#### 2.1.1 Prosjektledelse

Briner et al. (2014, 23) beskriver den nye formen for prosjektledelse på følgende måte: «å lede den synlige og usynlige gruppa slik at interessentenes mål blir oppnådd». Bak denne definisjonen er det seks grunnleggende tanker. Her skal jeg ta for meg tre av de: Den synlige gruppa er en gruppe mennesker som jobber

---

direkte med prosjektet, og som treffes mer eller mindre fast. Den usynlige gruppa er imidlertid en gruppe mennesker som indirekte bidrar til den synlige gruppas arbeid. Disse kan befinne seg i eller utenfor organisasjonen. Interessentene er alle som har interesse av prosjektets resultat. (Briner et al. 2014, 25). Vider deler (Briner et al. 2014, 31) inn prosjektlederens oppgaver i seks retninger. Denne modellen kalles «prosjektlederens kompass». Den tar for seg følgende retninger en prosjektleder må orientere seg etter: *Se oppover*: Prosjektlederen er nødt til å håndtere, og forholde seg til, sin oppdragsgiver. Dette for å få organisasjonens støtte. *Se utover*: Eksterne med interesse i prosjektet har forventninger prosjektlederen må forsøke å oppfylle. De to overordnede retningene handler om å styre interessentene. *Se fremover og bakover*: Dette er to retninger og to sider av samme sak. Her handler det om å ha hensiktsmessige kontrollsystemer som sørger for at prosjektlederen når målsatte mål, og lærer av sine feil. Med å se fremover kan du planlegge for å sikre at gruppa setter seg realistiske mål og får de nødvendige ressurser for å oppnå målene. Disse to retningene handler om å styre prosjektets livssyklus. *Se nedover*: Som prosjektleder for en gruppe må du håndtere gruppen slik at den yter best mulig. Både på individuelt nivå og som helhet. *Se innover*: Handler om at prosjektlederen må granske sin egen måte å lede på for å forsikre seg om at lederskapet bidrar positivt til prosjektet. Dersom prosjekt- eller programlederen er oppmerksom på disse retningene, kan vedkommende ivareta et helhetsperspektiv på prosjektet for å kunne løse de oppgavene og utfordringene som dukker opp på en best mulig måte (Karlsen, 2014, 118). Det kan lønne seg å gjennomføre en rolle- og forventningsavklaring i prosjekter mellom program- eller prosjektleder og andre ledere eller medarbeidere i prosjekter. Dette kan bidra til en mer målbevisst tankegang og økt motivasjon blant medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

### 2.1.3 Endringsledelse

Det er en tett kobling mellom prosjektledelse og endringsledelse (Karlsen, 2014, 97). Som del av omorganiseringsprosjekter- og programmer står endringsledelse helt sentralt. Der det gjøres det endringer i organisasjon(er). Endringsledelse er imidlertid et vidt begrep bestående av flere perspektiver. Busch et al. (2007, 17) skriver at «Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling». Kaufmann og Kaufmann (2013, 277) beskriver endringsledelse som en

---

samlebetegnelse for «*ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner*». Med andre ord handler endringsledelse om en re-/omstrukturering av organisasjonen med den hensikt å møte nye utfordringer og tilpasninger i organisasjonen samtidig som man klargjør medarbeiderne i organisasjonen til å møte de nye endringene. Pasmore (1994) skriver om strategisk forandring i organisasjoner, og beskriver ledelse i store prosjekter som fører til forandring: «*Large projects are complex to manage (...) The only way to manage complexity is with flexibility; the organization must be at least as flexible as the variation in what it is trying to learn and apply*» (Pasmore, W. 1994, 252). Conger et al. (1996) beskriver forandringen i organisasjonen på endringsledelsesnivå med Kotters åtte steg for «*transforming your organization*». Her er det spesielt ett steg som peker seg ut i prosjektsammenheng: «*forming powerful guiding coalition*». Her må man først samle en gruppe som kan styre og lede endringsprosessen og ha de rette ressurspersonene med de riktige egenskapene for å gjennomføre endringen. Organiseringen av gruppen som skal lede og styre endringen kan skje gjennom et prosjektprogram eller prosjekt – herunder endringsledelse. Hvis organisasjonen skal lykkes med endringer er det helt nødvendig med godt tverrfaglig arbeid, samarbeid og møteledelse. Ifølge Towers Watson kjennetegnes effektiv endringsledelse ved «*at man når de operasjonelle målene man har definert for endringsinitiativer, oppnår bedre økonomiske resultater (økt inntjening eller reduserte kostnader), lykkes med å identifisere de endringene som er nødvendige for suksess, gjennomfører endringene i riktig tempo, og har en positiv og bærekraftig effekt av endringen som varer i minst fem år*» (Arnulf & Brønn, 2013, 338). Endringer kan også skape motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Det er derfor viktig å klargjøre organisasjonen for endringen.

## **2.2 Prosjektstyring**

Prosjektstyring handler om å ta de nødvendige beslutningene og gjennomføre de rette tiltakene for å sikre at aktivitetene blir fullført i henhold til planen. Ifølge Karlsen (2014, 385) finnes det flere definisjoner av styring – her to av dem: «*Styring er å holde kursen*», «*Styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet*». Med andre ord handler styringen av prosjektet, eller programmet, om å planlegge og følge opp gjennomføringen.

---

### 2.2.1. Prosjektets styringsløyfe

Styringsløyfen viser de ulike styringsfunksjonene og hvordan de henger sammen (Westhagen, 2008, 30), og kan regnes som en prosess gjennom hele prosjektets livssyklus (Vedlegg 6). Først og fremst omfatter styringsfunksjonene å definere og beslutte mål og resultater som er ønsket oppnådd. Deretter planlegge ved å bryte målene ned i delmål og oppgaver ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Utførelsen krever aktiv styring slik at arbeidsoppgavene gjennomføres innen de oppgavene som er satt, mens oppfølgingen går ut på å måle periodevis hva som har skjedd i prosjektet og omgivelsene og velge korrektive tiltak (Karlsen, 20014, 386). Rundt hele styringsløyfen kan vi legge en ring av informasjon som både styres og skal styre (Westhagen, 2008, 182). *«Det enhver prosjektleder må unngå, er at prosjektet kommer inn i en ond sirkel der manglende vekt på å overholde planer fører til at man ikke bruker særlig med krefter på å utarbeide planer»* (Karlsen 2014). Det er imidlertid viktig at bruken av planene som er laget i planleggingen presenteres og er synlige for medarbeiderne i arbeidet. Forhold som kan vanskeliggjøre styringen og oppfølgingen kan være at prosjektplanene ikke er egnet eller tilrettelagt for dette.

### 2.2.2 Planlegging

I prosjektarbeid er gjerne planlegging og styring to sider av samme sak (Jessen, 2005, 175). Den viktigste hensikten med tidsplanlegging er å sikre at leveransen blir levert innen en tidsfrist som kan forsvare utgiftene (Turner 2009). Det gjør tidsplanen til et styringsdokument som er avgjørende for prosjektets retning og tempo. Det vil oppstå endringer i nesten alle prosjekter underveis, noe som kan endre prosjektets rammebetingelser eller budsjett (Karlsen 2014, 302).

Planlegging i prosjektarbeid kan defineres som en «prosess» som betyr at det *«eksisterer en veldefinert og systematisk prosedyre som planleggerne gjennomfører»* (Karlsen 2014, 303). Karlsen (2014) beskriver planleggingsprosessen som motiverende på medarbeiderne og at det er viktig at *«alle berørte personer får delta og bli hørt i prosessen»*. Dette fører til et dilemma for prosjektlederen: Skal planleggingen gjennomføres raskt og så godt som mulig, eller skal man arbeide med planen en stund med troen på at resultatet blir mer nøyaktig (Karlsen 2014, 303). Prosjektlederen må gjennomføre en avveining av overordnet planlegging og detaljert planlegging. Ved overordnet planlegging ser man på milepæler i prosjektet eller programmet og hvordan det kan planlegges



---

ved leveranser på arbeidspakkenivå. Dette er planlegging av strategisk karakter, og gir en rekke føringer for gjennomføringen av prosjektet eller programmet. Milepæler skal beskrive en tilstand som er ønskelig for prosjektet ved en gitt dato (Karlsen, 2014, 306). Ved detaljert planlegging er det fokus på aktiviteter, arbeidsoppgaver eller jobber. Disse kan gjerne være delt opp, og knyttet til, milepæler (Karlsen 2014, 310). Da må først alle aktivitetene som må til for å nå en milepæl identifiseres, før den logiske rekkefølgen på aktivitetene må bestemmes. «Man skal være litt forsiktig med å utarbeide raske og grove tidsestimater» (Karlsen 2014, 311). Ifølge Jessen (2005, 187) må planleggingen tilfredsstillende tre kriterier: At prosjektplanen blir et grunnlag for å styre en prosess mot et forent mål, at den samordner arbeidsoppgaver og ressurser på kort og lang sikt. Til slutt at den informerer og motiverer i forbindelse med kommende hendelser og arbeidsoppgaver knyttet til hva, hvem, når og hvor.

### **2.3 Informasjon og kommunikasjon**

Informasjon og kommunikasjon er to nærliggende begreper. Med informasjon menes vanligvis innholdet som overføres i kommunikasjon mellom mennesker (Arnulf, Brønn, 2014, 30). Kommunikasjon lar seg imidlertid ikke like lett definere, men Kaufmann og Kaufmann (2013, 290) definerer kommunikasjon som «*prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*».

#### **2.5.1 Informasjonsteori**

For å effektivt styre et prosjekt eller program eller det essensielt at programlederen og prosjektlederne i programmet har tilgang til, og deler, nødvendig informasjon. Informasjonsbegrepet er i nyere tid brukt i en mer begrenset og målrettet betydning, for eksempel kunnskap eller melding som kan brukes til å forbedre eller muliggjøre en beslutning eller handling (Jessen, 2005, 232). Videre beskriver Jessen som tre faktorer som spesielt betydningsfulle for informasjonssystemet: raskhet, relevans og pålitelighet. Med rask informasjon kan nødvendige justeringer foretas i tide dersom man raskt blir oppmerksom på endringer eller avvik. «*Særlig viktig med hurtige tilbakemeldinger i hektiske prosjektperioder hvor mange ulike aktiviteter skjer samtidig*» (Jessen 2005, 231). Med relevant informasjon menes det å kunne skille mellom vesentlig og

---

uvesentlig informasjon, og ifølge Jessen (2005) skal man ikke behøve å havne i en «datajungel» av lister og rapporter for å bli opplyst. Pålitelig informasjon er helt sentralt i prosjektarbeid. Uten dette kan beslutninger fattes på feil grunnlag og på feil premisser. Ved velfungerende informasjonssystem basert på de tre overnevnte faktorene, kan anses som nødvendig for å kunne gjennomføre den opprinnelige planen i tide, og samtidig ta hensyn til eventuelle endringer og avvik underveis. Jessen (2005, 232) beskriver vanlige fallgruver i prosjektoppfølgning: Manglende forståelse hos medarbeider for hensikten med oppfølgingen, prosjektplaner som ikke er tilrettelagt for oppfølging og at prosjektlederen har ingen formell autoritet i forbindelse med oppfølgingen og det er ingen fastlagt form for kommunikasjon mellom prosjektlederen og prosjektmedarbeidere/prosjektlederne.

### 2.5.2 Kommunikasjonsteori

Tidligere i dette delkapittelet har jeg beskrevet hva som menes med kommunikasjon, men det vil her være mer relevant å gå nærmere inn på kommunikasjonsprosessen, formell og uformell kommunikasjon og kanalvalg. Briner, Hastings og Geddes (2014) beskriver kommunikasjonsprosesser som *«tiden det tar å informere folk, hjelpe dem til å forstå, holde dem á jour og selv få tilbakemeldinger, samt å gjøre evalueringer og sammenstille rapporter»*. Ifølge Karlsen (2014, 241) omfatter kommunikasjonsprosessen to aktører: *«sender (den eller de som sender en melding) og mottaker (den eller de som mottar og tolker meldingen som overføres)*. Kaufmann og Kaufmann (2013, 290) skiller mellom fire hovedkomponenter i kommunikasjonsprosessen: Innkoding, kanalvalg, avkoding og tilbakemelding. Med andre ord dreier kommunikasjonsprosessen seg mer om en toveisprosess enn en enveisprosess der det *«foregår tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill»* (Kaufmann & Kaufmann 2013, 290). I prosessen blir budskapet eller informasjonen formidlet, skriftlig eller muntlig, av en sender ved koding inn til en kanal eller medium. Kodingen handler om å uttrykke egne tanker til mottakeren. For å overføre dette budskapet må senderen benytte seg av en kommunikasjonskanal (eks. ansikt til ansikt, E-post, telefonsamtale). Når budskapet er kommet frem til mottakeren, begynner avkodingsprosessen. Det innebærer at mottakeren oversetter budskapet til sin egen forståelige form – hvordan mottakeren tolker budskapet. Tilbakemeldingen handler om at mottakeren svarer senderen ved å overføre et nytt budskap. Dette gir senderen en

---

sjånse til å korrigere tilbakemeldingen. Støy i kommunikasjonsprosessen er distraherende elementer som reduserer kvaliteten på forståelsen av budskapet, eller ødelegger for overføringen (Karlsen, 2014, 242). Det kan være en fallgrube i kommunikasjon og kan hindre både viktig og effektiv informasjonsutveksling. Formell kommunikasjon består, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2005, 300), av rapporter eller direktiver der budskap gjerne får gjennom offisielle kanaler. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2005, 300) referer uformell kommunikasjon mer til den spontane kommunikasjonen. Det er kommunikasjonsforbindelser utenom de offisielle, formelle kanalene. Kanalen det kommuniseres i er en viktig del av hvordan mottakeren oppfatter budskapet, som beskrevet om kommunikasjonsprosessen tidligere. I et prosjekt eller program der flere jobber mot felles mål er det derfor essensielt med kommunikasjonskanaler som sikrer god informasjonsflyt. Det finnes mange kommunikasjonskanaler som: ansikt til ansikt, med telefon, gjennom E-post, videokonferanse, skriftlige notater, brev, møter, oppslagstavler, informasjonssystemer (Karlsen 2014, 242). Hvilken kanal som er best egnet er nært knyttet opp mot situasjonsbestemt ledelse, men en viktig faktor er kompleksiteten i det som skal kommuniseres.

### 2.5.3 Intern kommunikasjon

Ifølge Karlsen (2014, 247) kan kommunikasjon internt i prosjekter defineres som *«informasjonsflyten og utvekslingen av ideer, erfaringer og synspunkter mellom prosjektleder og medarbeidere i prosjektet og mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet»*. Denne definisjonen passer også godt i prosjektprogram der informasjonen flyter på tvers av prosjektet, og programmet. Intern kommunikasjon er i stor grad preget av uformell kommunikasjon, noe som kan være krevende for ledelsen å styre. For å kunne gjennomføre et prosjekt eller et program på en best mulig måte er det helt avhengig av prosjektmedarbeiderne. Men ifølge Karlsen (2015, 248) finnes det ingen *«fastlagt formalisert kommunikasjonsform mellom prosjektleder og medarbeider»*. Det er i det daglige arbeidet likevel viktig med åpen og uformell kommunikasjon i et prosjekt, samtidig som styringen og oppfølgingen av prosjektet eller programmet krever at visse deler av kommunikasjonen skjer i et fastlagt mønster. Jessen (2005, 237) skiller mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon der den muntlige gir friere former, raskere korrelesjonsmulighet og mer personlig kontaktmulighet enn den skriftlige. Viktig muntlig kommunikasjon skjer gjerne gjennom møter (Jessen,

---

2005, 238). Avholdes det for mange møter, kan viktig produktiv arbeidstid tapes. Derfor er det viktig å vurdere om møtet i det hele tatt er nødvendig. I prinsippet finnes det tre typer møter: informasjonsmøter, diskusjonsmøter og beslutningsmøter. Disse vil naturligvis gli noe over i hverandre (Jessen 2005, 239), mens et informasjonsmøtet skal legge vekt på at budskapet er godt gjennomtenkt på forhånd, bør et diskusjonsmøte ha noe friere rom. Det er fordelaktig om det legges opp til utvunget meningsstyring. Beslutningsmøter handler om å konkludere med vedtak. Økt innsikt blant møtedeltakerne øker beslutningsmuligheten, og grunnlaget for beslutningene bør distribueres til deltakerne på forhånd (Jessen 2005, 239).

#### *2.5.4 Ekstern kommunikasjon*

«Det er ingen tvil om at mennesket er den viktigste faktor i en virksomhet». Slik beskriver Jessen (2005, 245) menneskelig adferd i kommunikasjonsmessig sammenheng. Et prosjekts kommunikasjonsstrategi bør kobles til interessentenes informasjonsbehov om prosjektet (Karlsen 2005, 243). Ved personlig kontakt til interessentene blir nærheten størst, og er sentralt for å unngå motstand (Briner et al. 2014, 157) Ifølge Karlsen (2014, 243) er det optimale å ha en åpen kommunikasjon med interessentene slik at får kunnskap om prosjektet, og har en støttene holdning til prosjektet. «Når kommunikasjonsstrategien overfor interessentene er utviklet, vil neste steg dreie seg om å implementere denne gjennom en kommunikasjonsplan» (Karlsen 2014, 244). Det er en plan som viser hva hensikten med kommunikasjonen er, hvem det skal kommuniseres med, hva som skal kommuniseres, hvordan det skal kommuniseres, når det skal kommuniseres, hva slags tilbakemelding som kreves og hvordan all relevant informasjon skal lagres (Karlsen 2014).

#### *2.5.5 Kommunikasjonsbarrierer*

Kommunikasjon kan være problematisk i flere sammenhenger, og det kan være vanskelig å lykkes med god kommunikasjon. Kreitner et al. (2002) har identifisert følgende fire kommunikasjonsbarrierer: Prosessbarrierer, personlige barrierer, fysiske barrierer og semantiske barrierer (Karlsen 2014, 251). Med prosessbarrierer er det ledd i prosessen som kan være en barriere. Dette kan eksempelvis være sender, kanalen eller mottakere. Personlige barrierer kan eksempelvis være lytteevne eller referanseramme. Fysiske barrierer kan være geografisk avstand og

---

semantiske barrierer dreier seg om å forstå hverandre når det gjelder ord og uttrykk som blir brukt. Disse barrierene bør prosjektlederen redusere så langt det lar seg gjøre eller komme seg over barrierene (Karlsen 2014, 252). Andersen, Grude og Haug (2015, 36) beskriver dårlig kommunikasjon som en fallgrube i prosjekter og programmet. Dette kan være at prosjekt- eller programlederen ikke følger opp medarbeiderne på gjennomtenkt måte. «Det er betydningsfullt med åpen og uformell kommunikasjon i et prosjekt, men samtidig krever effektiv oppfølging at visse deler av kommunikasjonen skjer etter et klart og fastlagt mønster». Dersom ikke oppfølgingen og kommunikasjonen med medarbeiderne i prosjektet eller programmet ikke er god nok, kan medarbeiderne miste respekten for oppfølgingen.

## **2.7 Organisering**

### *2.7.1 Ekstern organisering*

Forholdet mellom linjen og prosjektorganisasjonen kan organiseres på flere måter avhengig av prosjektet. Det er viktig å merke seg her at den eksterne organiseringen tar utgangspunkt i enkeltprosjekter. Et program kan være sammensatt av flere prosjekter med ulike organisering. Vi skiller mellom følgende tre hovedstrukturer: Avdelingsinternt prosjekt, matriseprojekt og selvstendig prosjekt (Karlsen 2014, 150). (Vedlegg 7) . Et avdelingsinternt prosjekt er kjennetegnet ved at det gjennomføres internt i en avdeling i basisorganisasjonen, og at deltakerne kommer fra samme fagmiljø, og benyttes ofte i forbindelse med oppgaver som har lav prioritering (Karlsen 2014, 151). Matriseprojektet er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver, involverer flere atskilte avdelinger og etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene. Her har gjerne de som jobber i prosjektet faste jobber i basis, og arbeider med prosjektet på deltid. Denne strukturen kan være utfordrende fordi medarbeiderne for to ledere å forholde seg til (Karlsen, 2014, 152). Et selvstendig prosjekt er administrativt adskilt fra basisorganisasjonen. Personene i prosjektet jobber med det på fulltid, og prosjektlederen har den fulle myndigheten og ansvaret for prosjektet. (Karlsen 2014, 155).

### *2.7.2 Intern organisering*

Intern prosjektorganisering handler om å hva et team egentlig er, og hvilken organiseringsstruktur som er foretrukket i team (Karlsen 2014, 159). Karlsen

---

(2014) definerer team som «*en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse*». Team kjennetegnes av at de jobber sammen mot felles mål som gir retning for arbeidet, de jobber sammen for å sikre verdiskapende prosesser og de utgjør en gruppe. Davidson Frame (1995) skiller gjerne mellom fem teamstrukturer i form av intern prosjektorganisering (Karlsen 2014, 158). Her tar jeg for meg tre av dem: Teamstruktur basert på leveransens sammensetning, spesialorientert struktur og flat struktur. I *teamstruktur basert på leveransens sammensetning* reflekterer sammensetningen av den fysiske strukturen i det som skal produseres eller leveres. Denne strukturen innbyr til at delene kan gjennomføres i parallell for å spare tid. Denne organiseringsformen krever omfattende koordineringsarbeid hvis dele er sterkt integrert i hverandre med et komplekst grensesnitt. I *spesialorientert teamstruktur* er basert med ulike fagekspert på forskjellige oppgaver. Her kan teammedlemmene bruke sin erfaring og kunnskap i oppgavene. *Flat teamstruktur* kjennetegnes ved at beslutninger tas enstemmig og at teamet gjennomfører oppgaver i fellesskap.

## Kapittel 3: Metode

I dette kapittelet skal jeg videre ta for meg fremgangsmåten som er brukt for å kartlegge og besvare ulike faktorer som skal bidra til å besvare analyseformålet og problemstillingen. Dette skal vi gjøre gjennom dybdeintervjuer, spørreundersøkelser og samtaler med involverte parter i programmet. For metodedelens av denne utgaven er forskningsprosessen til Gripsrud, Olsson og Slikoset (2010, 36) lagt til grunn med noen skjønnsmessige justeringer.

### 3.1. Analyseformål

Problemstillingen er direkte knyttet til analyseformålet. Ifølge Gripsrud, Olsson og Slikoset (2010, 28) vil formålet ofte bestå av to deler: Klarlegge hvilke faktorer som ligger til grunn for det symptomet vi observerer og hvilke handlingsalternativer som bør velges. Sistnevnte kommer vi tilbake til senere i besvarelsen. Analyseformålet for denne problemstillingen handler om å finne ut av hva slags påvirkning styringen og organiseringen av programmet har på kommunikasjonen internt og eksternt samt ledelsen av programmet. Formålet blir til slutt å finne ut hvordan dette påvirker gjennomføringsevnen enten i positiv eller negativ retning. For å få en bedre forståelse av intern kommunikasjon og ledelse av programmet som en helhet og mellom prosjektene, har jeg tatt i bruk dybdeintervjuer og spørreundersøkelser for å innhente tilstrekkelig data.

---

### 3.2. Valg av design

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 38). Det er vanlig å skille mellom tre typer forskningsdesign – Eksplorativt: utforskende, deskriptivt: beskrivende og kausalt: årsak-virkning. Det første designet er ifølge Askheim og Grenness (2008, 68) er det typisk regnes som å være typisk brukt i kvalitative, mens de to siste regnes for å være typisk brukt i kvantitative metoder. Eksplorativt design (Utforskende) tas gjerne i bruk på områder hvor man vet lite om et saksområde og hvor man ønsker å undersøke temaet nærmere (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010), og benyttes gjerne dersom økt innsikt samt å få en klarere forståelse av sammenhenger og variabler tilknyttet analyseformålet. Vi deler gjerne eksplorativt design inn i to hovedteknikker: Fokusgrupper og dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010). En fellesnevner for begge hovedteknikkene er at undersøkelsene er fleksible og utvikles etter hvert som undersøkelsen gjennomføres. Deskriptivt design (beskrivende) *brukes når analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet* (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 41). Formålet er å finne mer informasjon om et bestemt område. Designet tar typisk for seg spørreskjemaer eller observasjoner i et representativt utvalg respondenter fra en målgruppe (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010).

I denne besvarelsen har jeg valgt å benytte meg av eksplorativt design i den kvalitative delen av datainnsamlingen. I forkant av undersøkelsene forelå det kun informasjon om prosjektet. Formålet med benyttelse av eksplorativt design var å forstå problemområdet i større grad, og undersøke detaljene beskrevet i analyseformålet nærmere for å få en økt forståelse av sammenhenger og variabler. I tillegg vil det være aktuelt med en anvendelse av deskriptivt design i denne besvarelsen. Gjennom undersøkelser gjort med eksplorativt design var det nødvendig å innhente mer informasjon på noen spesifikke områder. Det vil være relevant for en helhetsvurdering av programmet samt å få mer detaljerte svar på spørsmål knyttet opp mot dybdeintervjuene og analyseformålet.

---

### **3.3. Databehov**

#### *3.3.2 Primærdata*

Vi kategoriserer dataene som grunnlag for videre undersøkelser som primær- og sekundærdata. Primærdata (...) *er kjennetegnet ved at de er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål* (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 57). Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper primærdata: Kommunikasjon med og observasjon av respondenten. Jeg har tatt i bruk primærdata for videre analyse i denne besvarelsen i form av dybdeintervju (kommunikasjon) med fem personer i ulike stillinger i programmet: Programleder, to prosjektledere, en prosjektmedarbeider og en representant fra styringsgruppen. I tillegg var det det aktuelt å gjennomføre en spørreundersøkelse (deskriptiv) etter at dybdeintervjuene var gjennomført for å undersøke funnene fra dybdeintervjuene nærmere. Primærdata var nødvendig for å få det tilstrekkelige datagrunnlaget for videre analyser av problemstillingen.

#### *3.3.3 Sekundærdata*

Med sekundærdata mener vi *data som er samlet inn av andre med andre formål* (Gripsrud et al 2010, 57). Sekundære data kan være artikler, dokumenter, undersøkelser som er gjennomført med et annet formål, bøker og nettsider. En av fordelene ved sekundærdata er at de allerede foreligger, men vi må akseptere at validiteten er lavere (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010). I denne sammenheng har jeg brukt sekundærdata for å få bedre innsikt i problemstillingen. Den sekundære dataen som er benyttet for økt forståelse og innsikt for analyseformålet og problemstillingen er tilsendte dokumenter, markedsundersøkelser for mediebransjen og konfidensielle undersøkelser gjort internt i prosjektet, som jeg derfor ikke kan vise til i denne besvarelsen.

### **3.4. Kvalitativ og kvantitativ metode**

Askheim og Grennes (2008) skiller mellom to hovedmetoder: Kvalitativ og kvantitativ. Kvantitative metoder har tre hovedtrekk: (1) det er teoristyrte, (2) det utvikles hypotesetesting og (3) målet er generalisering (Peshkin 1993). Ifølge (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 79) bør man skille mellom kvantitative og kvalitative data der kvantitative data kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter – gjerne for se bredden i svarene, mens andre data betegnes som kvalitative for i større grad å gå i dybden i et tema. Kvalitative undersøkelser er gjerne knyttet opp



---

mot eksplorativt design som beskrevet i delkapittelet «*Valg av design*» over. Ifølge Gripsrud, Olsson og Slikoset (2010, 79) vil den som gjennomfører undersøkelsene ofte benytte begge hovedtypene av metoder, noe som kalles metodetriangulering i forbindelse med en problemstilling. Det har jeg gjort i denne sammenheng. Ved først å gjennomføre dybdeintervjuene for å gå dypere inn på analyseformålet, ga dette data som videre kunne analyseres nærmere. Å kombinere metoden på måten som er gjort i denne besvarelsen anser jeg som fornuftig fordi jeg først er avhengig av å finne ut av hva som ses på som effektene av ulike valg og praksis i et så komplekst program, før jeg deretter kan gå nærmere inn på om disse effektene faktisk representerer et problem i programmet. Dette resulterte i en spørreundersøkelse gjennomført etter dybdeintervjuene.

### *3.4.2 Dybdeintervjuer*

De første undersøkelsene som ble gjennomført var av kvalitativ metode: nærmere bestemt individuelle dybdeintervjuer med eksplorativt design. Disse ble gjennomført i en-til-en-situasjoner med en intervjuguide som utgangspunkt. Askeheim og Grenness (2008, 88) beskriver dybdeintervjuer som et intervju som ikke er ferdig oppsatt med spørreskjema med forhåndskodede svaralternativer intervjueren må følge. Det er imidlertid vanlig å ha med en intervjuguide som fungerer mer som en huskeliste. Ved hjelp av kvalitative intervjuer kan jeg i større grad kartlegge personlige meninger og erfaringer i større grad noe som er relevant for problemstillingen. Respondentene har avgitt utdypende svar og i stor grad utfyllende kommentarer om relevante forhold i prosjektet knyttet opp mot analyseformålet. Dette gir i større grad en økt klarhet i undersøkelsene og hjelper til med å minke eventuelle misforståelser, dette blant annet gjennom oppklarende spørsmål. Det var en fordel å få mer innsikt i forhold i et lukket fora der respondenten ikke påvirkes i svarene av andre personer. For å få de ønskede svarene gjennom intervjuene var det helt nødvendig at respondentene var anonyme slik at de kunne snakke helt fritt. Intervjuguiden var bygget opp med ulike tema det var ønskelig å belyse (Se vedlegg 8). Intervjuene var bygget opp ved hjelp av en intervjuguide med som ga retning for de prosjektinterne temaene i programmet. Totalt er det omtrent 20 personer som har jobbet med programmet i ulike prosjekter og på programkontore. Utvalget på 5 personer fra ulike deler av programmet skapte et fundament for videre deskriptive undersøkelser:

---

spørreundersøkelsen. Det kunne vært hensiktsmessig å intervjuet et par til for å få et enda bredere spenn i utvalget. Intervjuene ble avholdt i Schibsted og Aftenposten sine lokaler i Oslo. Ett av intervjuene ble avholdt over telefon på grunn av lang geografisk distanse. Gripsrud, Olsson og Slikoset (2010, 90) beskriver imidlertid noen begrensninger ved dybdeintervjuer: moderatoren (intervjueren) kan hemme respondenten, og ha innflytelse på svarene. Jeg har i tillegg har jeg observert prosjektet gjennom arbeidsledermøter og hatt uformelle dyptgående samtaler med representanter fra programmet i forkant av dybdeintervjuene som hjulpet meg med å forstå kompleksiteten i programmet. Resultatene fra dybdeintervjuene er analysert i en tabell hvor man ser på forskjeller og samvariasjon i svarene for de ulike temaene i intervjuguiden. I tillegg har jeg sett på interessante koblinger mellom respondent og avgitte svar.

### *3.4.3 Spørreundersøkelse*

«Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet» (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 94). Med spørreundersøkelsen var formålet å gå nærmere inn på flere av de relevante variablene som er funnet ved gjennomførelse av dybdeintervjuene for å undersøke disse nærmere. Her var temaene mer avgrenset for å kunne få mer data fra bredden av personer som har arbeidet i programmet. Spørreundersøkelsene ble hovedsakelig delt inn i fire deler, med en siste del kun for prosjektlederne i programmet som deltok i undersøkelsen (Se vedlegg 9). De fire temaene er som følger: (1) Kommunikasjon, (2) ledelse, (3) planlegging og (4) organisering. Undersøkelsen ble laget i det nettbaserte programmet «Qualtrics» og sendt ut ved hjelp av E-post til 18 respondenter (prosjektledere, prosjektmedarbeidere, programleder, og interessenter: tillitsvalgte i de fire mediehusene) hvorav 12 svarte. I E-posten som ble det påpekt at undersøkelsen var anonym, undersøkelsens varighet ble beskrevet og siste frist for å svare. Med tanke på at det er så få respondenter har vi valgt å se bort ifra demografisk informasjon fordi det er så få som har svart. Det vil ikke ha noen påvirkning på verdiene, og ikke ha noen påvirkning i særlig stor grad fordi undersøkelsen er gjennomført i en lukke gruppe. Anonymitet i spørreundersøkelsen var viktig slik at så mange som mulig svarer så ærlig som mulig på spørsmålene.

---

#### 3.4.4 Valg av skala

Spørreundersøkelsen er gjennomført ved bruk av skala, nærmere bestemt: ordinalnivå (Gripsrud et al. 2010, 104). I tillegg til noen supplerende tekstspørsmål slik det fremkommer i Vedlegg 9. Vi har basert skalaen på at respondentene skal ta stilling til utsagn på en skala fra 1 til 6. Der 1 er helt uenig / helt feil og 6 er helt enig / helt riktig. Dette gjorde vi for å finne ut av hvem som svarte 1 og 2: ikke/lite enig, 3 og 4: middels enig, og 5 og 6: nesten helt/helt enig. Skalaen ble valgt slik at respondentene ikke skulle ha noen middelvei, men måtte velge side (enig eller uenig) noe som krever at respondentene i større grad tar stilling til spørsmålet enn å velge en middelvei/være likegyldige.

#### 3.5 Dataanalyse

Dataene fra spørreundersøkelsen er hentet ut gjennom en rapport fra spørreundersøkelsesverktøyet «Qualtrics». Jeg la videre dataene inn i en tabell for å se nærmere på samvariasjon og forskjeller og regnet ut gjennomsnittet på grunn av delte meninger og svar på undersøkelsen. Deretter analyserte jeg enkeltvariabler, men ikke sammenhengen mellom variablene. Med bare 12 av 18 svar ville det hatt liten statistisk verdi å sett på sammenhengen mellom de ulike variablene. Svarandelen burde ideelt sett vært noe høyere. Det er i tillegg lagt inn «forced response» på spørsmålene av størst signifikant verdi for problemstillingen

#### 3.6 Oppsummering av resultater fra undersøkelsene

I dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen samt observasjoner av programmet har det fremkommet mye interessant informasjon. Vi deler funnene fra undersøkelsene inn i temaene de var basert på:

**Kommunikasjon og informasjon (Se vedlegg 10):** Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen ser respondentene ut til å være fornøyde med kommunikasjonen ut til de ansatte og interessentene der de har inntrykk av at interessentene fikk den informasjonen de trengte, at den var nær og forståelsesfull og at det forelå en tydelig kommunikasjonsstrategi ut mot denne målgruppen. Når det kommer til internkommunikasjonen i programmet er svarene imidlertid mer spredt. Spørsmålet om kommunikasjonen var god mellom prosjektene i programmet oppnår lavest gjennomsnittscore, sammen med spørsmål om kommunikasjonen var godt nok formalisert. Resten av spørsmålene, tilsier at kommunikasjonen internt i programmet og i prosjektene ikke fungerer fullgodt.

---

Under dybdeintervjuene poengterer flere at kommunikasjonen internt i programmet både kunne vært tydeligere og bedre.

**Ledelse (Se vedlegg 11):** Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen ser vi at respondentene har tillit til sin nærmeste leder i programmet, og at arbeidet som gjøres oppleves å bli satt pris på av nærmeste leder. På spørsmål om programmet hadde en god nok rolle- og forventningsavklaring på forhånd, svarte majoriteten at de var litt eller helt uenig. Respondentene opplevde i stor grad at ledelsen av programmet var fleksible og tilpasningsdyktige. Respondentene har er delvis enig i at prosjektlederne og programlederen fungerte som en helhet, og at delvis uenige i at det til enhver tid var tydelig hvem som koordinerte prosjektene. På spørsmål om fremgangen i programmet ble evaluert mange nok ganger, er respondentene middels enige, men at prosjektlederne kunne vært tydeligere. Gjennom dybdeintervjuene fremkommer det at respondentene som helhet er relativt fornøyd med ledelsen av programmet og prosjektene som en helhet.

**Styring og planlegging (Se vedlegg 12):** Planleggingen og styringen av programmet har flere likhetstrekk. På spørsmål om prosjektene hadde tydelige leveranser er flertallet bare delvis enige. De aller fleste respondentene mener også det ble brukt for lite tid i planleggingen av programmet. De aller fleste opplevde planene som under middels tydelige. Det er imidlertid flere som mener at målsettingen var tydelig og oppnåelig. På spørsmål om programmet ble godt nok planlagt er svarer flertallet delvis til middels uenig. Av dybdeintervjuene kommer det frem at rutineene for rapportering og oppfølging ikke var utformet som rapporter. Rutineene for rapportering og oppfølging blir beskrevet som litt «*halvveis*», og at det burde vært flere møter – spesielt i startfasen. Samtidig poengterer flere at prosjektene kunne jobbet tettere sammen. Omtrent alle respondentene i dybdeintervjuene svarer at styringen og planene burde vært tydeligere og mer strømlinjeformet. Flere svarer også at juristen i programmet burde hatt mer ansvar. I spørreundersøkelsen er respondentene delt i dette svaret, men heller over mot at juristen burde hatt mer ansvar.

**Organisering (Se vedlegg 13):** Ut av spørreundersøkelsene kommer det frem at flertallet er delvis uenig i at prosjektene i programmet hadde den nødvendige samhandlingen seg imellom og at det var tydelig hvordan programmet skulle gjennomføres og hva som var forventet av den enkelte ved oppstart av programmet. Respondentene er helt eller delvis uenige at prosessene var tydelige ved oppstart av programmet. Flere av respondentene opplever at de enkelte

---

prosjektene jobbet parallelt og delvis overlappet hverandres oppgaver. Ut ifra dybdeintervjuene kommer det frem at de fleste ser på programmet som komplekst, men relativt godt organisert med mange prosjekter som jobber parallelt mot et felles mål. Flere poengterer også at samarbeidet på tvers av prosjektene kunne vært bedre. Prosjekt- og delprosjektlederne fikk i spørreundersøkelsen oppdrag på å svare på en egen del. Av totalt syv prosjekt og delprosjektledere svarte bare to. Derfor kan ikke disse svarene ses på som relevante for videre analyse, men jeg kan ta utgangspunkt i disse sammen med dybdeintervjuer dersom spørsmål om ledelse kommer opp i analysedelen (vedlegg 14). Det lar seg vanskelig gjøre å trekke konklusjoner ut ifra undersøkelsene på grunn av et lavt antall respondenter. Disse danner ikke et klart nok grunnlag for konklusjoner, men jeg ta utgangspunkt i påstandene for videre analyse.

### **3.5. Validitet, reliabilitet og feilkilder**

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 51) dreier reliabilitet seg om undersøkelsens pålitelighet og validiteten handler om gyldigheten.

*Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle.*

*(...) Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige* (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 51-52). Med

færrest mulig feil i undersøkelsene, stiger graden av reliabilitet i undersøkelsene.

Ikke alle spørsmålene som ble stilt (Se vedlegg 8) i dybdeintervjuene er like aktuelle å trekke ut funn fra. Dette kan bunne ut i at spørsmålene

dybdeintervjuene hadde liten relevans for analysespørsmålet eller at svarene ble tolket feil. Samtaler med personer i programmet og observasjoner av programmet la grunnlaget for utformingen dybdeintervjuene. Det bør imidlertid understrekes at det er de personlige oppfatningene og meningene fra de personene som er dybdeintervjuet som i størst grad var mest relevant for videre utforming av en spørreundersøkelse, og at svarene kan anses som høyst valide med bakgrunn i at dybdeintervjuene ble gjennomført anonymt og at det er deres egne meninger og oppfatninger som kommer frem i disse undersøkelsene. Da dybdeintervjuene ble gjennomført hadde alle respondentene jobbet med programmet i halvannen til to måneder. Dette er med på å skape innsikt og forståelse for hva de uttaler seg om i forhold knyttet til programmet. Det derfor er heller ingen grunn til å tvile nevneverdig på reliabiliteten til respondentene. Hadde jeg, eller noen andre,

---

gjennomført intervjuet flere ganger, kunne resultatene fra dybdeintervjuene forsterket påliteligheten (Askheim og Grenness, 2008, 22).

### *Feilkilder*

Resultater fra spørreundersøkelser kan inneholde mange typer feil, som nevnt tidligere i dette delkapittelet. Vi kan dele feilkilder inn i to hovedtyper: feil knyttet til manglende observasjoner og forskjellige former for målefeil (Henjesand, 1996). Feil knyttet til manglende observasjoner kan vi igjen knytte til tre grupper: Dekningsfeil, ikke-responsfeil og utvalgsfeil (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 145). I spørreundersøkelsen er det klart at vi har noe manglende observasjoner: ikke-responsfeil. En svarprosent på under 70 prosent (12 av 18), og med 6 respondenter som ikke svarte, har bare to tredjedeler av den totale respondentmassen svart på spørreundersøkelsen. Med så få respondenter er uansett den statistiske verdien av undersøkelsen lavere enn om man hadde hatt tre eller fire ganger så mange. Likevel er 2/3 av en populasjon (i denne sammenheng programmet) et noe representativt utvalg fordi det er til en viss grad med på vise bredden i svarene. Den andre hovedtypen feilkilder er målefeil. Er kan vi skille mellom to grupper: feil knyttet til utformingen av spørreskjemaet og feil knyttet til interaksjon (Gripsrud, Olsson og Slikoset, 2010, 146). Spørreundersøkelsen er testet i forkant av selve undersøkelsen. Ved utforming av spørreundersøkelsen har jeg forsøkt å ikke ta i bruk fagterminologi for de som ikke er klar over hva det er. Etter at fire respondenter hadde svart måtte jeg imidlertid understreke at med program, mentes omorganiseringsprogrammet som helhet (Se vedlegg 9). Dette fordi en respondent oppga at vedkommende var usikker på hva som skilte program og aktivitetsplan. Vedkommende ønsket seg et «vet ikke»-alternativ.

### **3.6. Kritikk av metodene**

Når det gjelder tilgjengelig personer for dybdeintervju, lot seg ikke gjøre i intervjuer mer enn fem personer. Ved mulighet burde det imidlertid vært foretatt flere intervjuer for å kunne styrke analysegrunnlaget før utformingen av den kvantitative undersøkelsen. Det var tidvis krevende å la være å styre dybdeintervjuene i nevneverdig grad å legge ord i munnen på intervjuobjektene, men det ble avstått fra dette. I forkant av intervjuene kunne jeg ha innskrenket temaene mer tilpasset teorien, analyseformålet og problemstillingen. Totalt svarte 12 av 18 respondenter på spørreundersøkelsen. Den hadde det jeg vil karakterisere som en rimelig, men kort tidsfrist: én uke. Utvalget ble minnet på

---

spørreundersøkelsen ved to anledninger. Dette burde vært nok tid, men bare 2/3 svarte på spørreundersøkelsen. Det ville vært optimalt med minst 80 prosent respondenter eller mer. Spørsmålene i undersøkelsen var kanskje litt for brede da det kan være vanskelig å differensiere mellom de som jobbet i prosjektene, prosjektledere og tillitsvalgte i programmet der de sistnevnte kanskje ikke har like godt grunnlag for å svare på flere av spørsmålene. Svarene er spredt, men det gir rom for å se på flertall og gjennomsnitt for de ulike enkelte variablene.

## Kapittel 4: Analyse

I dette kapittelet skal jeg se på hvordan styringen og organiseringen av programmet påvirker ledelse og kommunikasjon og til slutt se på hva som eventuelt kan bidra til å styrke programmets gjennomføringsevne. Dette basert på funn fra undersøkelsene og teori.

### *4.1 Styring og organisering*

De aller fleste prosjektene og delprosjektene i programmet (Annonse, brukerinntekter, produkt, HR og kommunikasjon og økonomi) gjenspeiler nye avdelinger i den nye organisasjonen. Omorganiseringprogrammet skal fusjonere fire mediehus inn i et nytt selskap, og vi kan derfor utelukke prosjektene som avdelingsinterne. Et avdelingsinternt prosjekt er kjennetegnet ved at det gjennomføres internt i en avdeling i basisorganisasjonen (Karlsen, 2014, 152). Programmet har ingen opprinnelig basisorganisasjon, men er nødt til å skape nye avdelinger som skal implementeres i ny organisasjon. Ved å organisere størsteparten av prosjektene som matriseprosjekter kan prosjektene benytte seg av avdelingene i de fire organisasjonene og bruke spenningen i den tverrfaglige kompetansen til å skape nye avdelinger. Prosjektet «*Styringsmodell*» skal imidlertid ta for seg styringsmekanismene i den nye organisasjonen, er derfor helt adskilt fra basis, og er organisert som et selvstendig prosjekt (Karlsen 2014, 155). Likevel har dette enkelte kjennetegn som en matrise ved at enkelte av prosjektmedarbeiderne eksempelvis jobber deltid i prosjektet (Karlsen, 2014, 152). Ved matriseorganisering kan det oppstå «to-sjefproblematikk». Flere av prosjektlederne i programmet hadde lederstillinger i egne avdelinger i mediehusene samtidig som de fungerte som prosjektledere. Samtidig så hele organisasjonen behovet for en omorganisering, noe som gjorde at de nødvendige ressursene ble frigitt. Det kan ikke sies å ha vært stor grad av den overnevnte problematikken i prosjektene. Ut ifra resultater fra dybdeintervjuer,

---

spørreundersøkelser, teori og egne observasjoner mener jeg store deler av den eksterne organiseringen fungerer godt som den er i dag. Samtidig har prosjektlederne og programlederen erfaring med prosjekter fra før av. Et par av prosjektlederne og programlederen har også erfaring med omorganiseringsprosesser fra tidligere. Det taler til programmets fordel. Den interne organiseringen, i flertallet av prosjektene i programmet, kjennetegnes av teambasert struktur basert på leveransenes sammensetning der teamet settes sammen på en slik måte at sammensetningen reflekterer den fysiske strukturen i det som skal produseres eller leveres (Karlsen 2014, 159). Teamstrukturen i prosjektene gjenspeiler de nye avdelingene som skal detaljeres gjennom omorganiseringsprogrammet. Flere av prosjektlederne i programmet har gått inn som ledere av de nye avdelingene i den nye organisasjonen. Dersom en av prosjektlederne ikke har tiltrådt som avdelingsleder i ny organisasjon har teamene jobbet med å bygge opp nye avdelinger og bemanne disse. En ulempe med denne strukturen er at den krever omfattende koordineringsarbeid (Karlsen 2014, 159). Internt i prosjektene har teamene koordinert og jobbet for å skape de nye avdelingene, og ut ifra spørreundersøkelsen, er flertallet opplever at prosjektene var bevisst på oppgavene som skulle gjennomføres. På bakgrunn av dybdeintervjuene, spørreundersøkelsen og observasjoner av programmet mener jeg den interne organiseringen fungerte godt som den er, men at det imidlertid er styringen og koordineringen på tvers av prosjektene i programmet som kan ha en betydelig påvirkning på programmet gjennomføringsevne, noe jeg skal begrunne her: Styring i prosjekter handler om å ta de nødvendige beslutningene og gjennomføre de rette tiltakene for å sikre at aktivitetene blir fullført i henhold til planen (Karlsen 2014). Det samme kan vi si om styring i et program. Det handler om å ta de rette beslutningene og gjennomføre de rette tiltakene på tvers av prosjektene for å sikre at aktivitetene på tvers av prosjektene blir fullført i henhold til planen for å oppnå programmets målsetting. Planleggingen og styring er imidlertid to sider av samme sak (Jessen 2005, 175), og inngår blant annet i styringssløyfen. Den består av fire styringsfunksjoner: målformulering, planlegging og organisering, utførelse og oppfølging (Karlsen 2014, 386). Selv om programmet har god målformulering, som ut ifra spørreundersøkelsen, respondentene også er fornøyd med, taler ikke dette ene og alene for god styring. Planleggingsprosessen i programmet bærer preg av forhastede beslutninger, der spørreundersøkelsen viser at respondentene mener det ikke er brukt nok tid på

---



---

planlegging av programmet, og at planene for programmet bare er middels tydelige. Et dilemma programlederen da har stått overfor er graden av nøyaktighet i arbeidet med planleggingen. Ved bruk av flere ledd i planleggingsfasen kunne eksempelvis programmet vært rustet til å møte fleksibiliteten de trenger i gjennomføringsfasen (utførelsen) av programmet. Dette kan være bruk av overordnet planlegging (milepælplanlegging) og detaljert planlegging på arbeidspakkenivå (Karlsen 2014). Ved planlegge milepælene i en tidslinje kan arbeidspakkene (leveransene) planlegges ved hjelp av Critical Path Method (CPM) og et AON-nettverk. Med milepæler mener vi kontrollstasjoner i prosjektet som indikerer riktig kurs (Karlsen 2014, 305). Med arbeidspakker mener vi prosjektene i programmets overordnede leveranser. Med CPM og AON-nettverk menes det å finne varigheten på eksempelvis arbeidspakker i og hvilke oppgaver som blant annet er kritiske for gjennomføringen. Dersom fremdriften i programmet planlegges ved hjelp av CPM og arbeidspakkene planlegges grundigere mellom milepælene, eksempelvis med AON-nettverk, vet i større grad prosjektmedarbeiderne og prosjektlederne hva som må gjennomføres til gitte tidsfrister, og kan legge opp arbeidsenhetene og jobbene etter milepælene. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig at det kun er programlederen vet hvilke planer som er lagt og hvordan de bør følges. I spørreundersøkelsen kommer det frem at flertallet av respondentene mener planene burde vært tydeligere planer i forkant, og at det er brukt for lite tid i planleggingsfasen. Dersom prosjektledere og –medarbeidere ikke er klar over hva som forventes av dem i programmet og hvilken rolle de har, kan dette skape usikkerhet. Ut ifra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen kommer det frem at det burde vært gjennomført en tydeligere rolle- og forventningsavklaring fra starten av. Ved å gjennomgå planene grundig på et kick-off, får prosjektledere og –medarbeidere dyp innsikt i hvilke planer som foreligger. Samtidig er det en tidkrevende prosess å gjennomgå planer og lage de presentable for å kommunisere disse til de ansatte. Dermed kan det stilles spørsmål ved om det er nødvendig å kommunisere alle planene på programnivå, eller om det holder at prosjektlederne og delprosjektlederne presenterer disse for sine respektive prosjekter og delprosjekter? I fusjons- og omorganiseringsprogrammet har det fremkommet at tiden har vært knapp. Dette kan eksempelvis gjøres med å gå igjennom planene i detalj i forkant av programmet. Ut ifra spørreundersøkelsene er respondentene helt eller delvis uenige at prosessene var tydelige ved oppstart av programmet. Av observasjoner

---

---

og undersøkelser kommer det også frem at prosjektlederne i programmet har vært lite involvert i planleggingsfasen. Dette kunne vært gjort ved å inkludere prosjektlederne i større grad i planleggingsfasen i forkant av programmet og gjennomgått planene slik at de blir gjort forståelig for alle på et kick-off og samtidig brukt mer på en rolle- og forventningsavklaring i forhold knyttet opp arbeidspakkene som må gjennomføres opp mot CPM-en og AON-nettverket. Ut ifra observasjoner i programmet, fremkommer det at det kun er et fåtall av prosjektene i programmet som har egne prosjektmandater. Ved å ha fylldige og gode mandater i hvert prosjekt vil prosjektmedarbeiderne ha tydelig informasjon om det prosjektet de jobber med. Ifølge Karlsen (2014) er det viktig at planene presenteres og er synlige for prosjektmedarbeiderne. Det kommer frem i undersøkelsene, dybdeintervjuer og observasjoner, at planleggingsfasen har flere svakheter. Herunder lite tydelige og kommuniserte planer, en svak planleggingsprosess og en tilnærmet ikke-eksisterende rolle- og forventningsavklaring ved oppstart av programmet. Ser vi på den tredje styringsfunksjonen i styringssløyfen: utførelsen. Svakheter i planleggingsfasen vil mest sannsynlig forplantet seg videre også her. Dette på bakgrunn av dybdeintervjuer og spørreundersøkelser. Av dybdeintervjuene kommer det frem at rutinene for rapportering og oppfølging (fjerde fasen i styringssløyfen) fra prosjektlederne ikke var utformet ved skriftlige rapporter. Prosjektlederne og programlederen avholdt møte hver fredag for å rapportere, og rutinene blir beskrevet som litt «*halvveis*» i dybdeintervjuene. I tillegg fremkommer det også at det burde vært flere møter – spesielt i starten av gjennomføringsfasen. Samtidig poengterer flere av respondentene at prosjektene kunne jobbet tettere sammen. Med bedre planer som legger til grunn standarder og prosedyrer (Karlsen 2014, 304) i planleggingsfasen kunne rapporteringen og oppfølgingen vært styrket. Spørsmålet er om rapporteringen og oppfølgingen fungerte på en god måte i utførelsen av programmet? Flere av respondentene opplever at de enkelte prosjektene jobbet parallelt og delvis overlappet hverandres oppgaver, og at samarbeidet på tvers av prosjektene ikke fungerte optimalt. I et av dybdeintervjuene sier en av respondentene at «*vi skulle hatt flere møter, spesielt i startfasen*». I spørreundersøkelsen svarer flertallet at de er litt til delvis uenig i at prosjektene hadde den nødvendige samhandlingen på tvers. Hadde programmet den nødvendige strukturen og styringen i gjennomføringsfasen? Ettersom planene ble oppfattet som utydelige blant respondentene med for dårlig samhandling

---

---

mellom prosjektene, kunne en mulighet vært å styrket rutine og planene for rapportering og oppfølging av programmet som en helhet. Dette ved å hatt bedre, godt kommuniserte planer og struktur for rapportering og oppfølging som hadde vært ufravikelig. På en annen side fungerte rapporteringen og oppfølgingen internt i prosjektene. En løsning på å bedre samhandling på tvers av prosjektene kunne vært å hatt flere statusmøter (prosjektledermøter) i startfasen med bakgrunn i at det ble lagt lite vekt på skriftlige rapporteringer fordi programlederen forteller om «*høy tillit i programmet*». Dette kunne vært gjennomførbart dersom de nødvendige planene og rammeverkene for dette hadde foreligget i forkant av programmet. Statusmøtene blir betegnet som «*litt Adhoc*» uten en fastsatt struktur. En fastere struktur gjennom tydeligere planer og møteledelse kunne sikret dette. Ifølge Karlsen (2014) må prosjekter unngå å havne i en ond sirkel med manglende vekt på å overholde planene. Planene er overholdt i programmet, men som beskrevet ovenfor preker respondentene i undersøkelsene på at de ikke var tydelige nok. Programmet nådde målene sine til berammet prosjektslutt. Av korreksjonstiltak er eneste jeg har fått vite om en endring og etablering av en kommunikasjonsplan for programmet som en helhet underveis i prosessen. Denne burde foreligget i planleggingsfasen, men dette viser at styringen ut ifra styringssløyfen fungerte delvis. Fusjon og omorganisering krever samarbeid på tvers for å få en helhetlig organisasjon til å fungere, og prosjektstrukturen som tas i bruk bør etter min mening gjenspeile samarbeid på tvers i den nye organisasjon. På bakgrunn av undersøkelsene og observasjoner av programmet mener jeg at styringen av programmet som en helhet kunne vært bedre som begrunnet i analysen over.

#### ***4.2 Kommunikasjon og ledelse***

Briner, Hastings og Geddes (2000, 31) deler prosjektlederens oppgaver i seks retninger kalt prosjektlederens kompass. Dette bruker jeg for å se på programlederen for programmet, og er et verktøy for styring. Med bakgrunn i formulerte problemstilling er det i utgangspunktet tre retninger som kan ses på som de viktigste: Se fremover, bakover og nedover. *Se fremover og bakover* er to sider av samme sak, og handler om å ha hensiktsmessige kontrollsystemer for at prosjektlederen når målsatte mål og lærer av sine feil. *Se nedover* innebærer å håndtere gruppen for maksimal ytelse. Et fokus på disse kan bidra med å øke samarbeidet på tvers, noe som ikke har vært optimalt. Det viser resultatene fra

---

blant annet spørreundersøkelsen. På spørsmål om programmet hadde en god nok rolle- og forventningsavklaring på forhånd, svarte majoriteten av respondentene at de var litt eller helt uenige. Dette handler om punktet «*se nedover*». Dette kan gjenspeile en noe forsømt del av denne retningen i prosjektlederens kompass, noe som kunne vært unngått dersom prosjektlederen hadde sett «*fremover*» på et tidligere tidspunkt og i større grad lagt planene til rette. Programlederen må håndtere gruppen («*se nedover*»). Dette kan være intern koordinering og unngå at prosjektene går unødige runder dersom beslutninger skal tas. Innunder «*nedover*» finner vi også prosjektledermøtene. Her bør programlederen sørge for at disse fungerer optimalt med riktig frekvens. Vi kan også omtale dette som «*den synlige gruppa*». Ifølge Briner et al. (2000, 25) er dette personene som jobber med prosjektet. I denne sammenheng programmet. Uten de rette planene og rammeverkene for styring, kan det være vanskelig å drive personalledelse og påse at prosjektledermøtene og prosessene fungerer optimalt for en god organisering på tvers av prosjektene i programmet. Pasmore (1994) skriver følgende om store omorganiseringsprosjekter: «*Large projects are complex to manage (...) The only way to manage complexity is with flexibility; the organization must be at least as flexible as the variation in what it is trying to learn and apply*» (Pasmore, W. 1994, 252). Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen ser vi imidlertid at respondentene har tillit til sin nærmeste leder i programmet, at arbeidet som gjøres oppleves å bli satt pris på av nærmeste leder, og at program- og prosjektlederne oppfattes som godt egnet til å lede slike prosjekter i et program som dette. Selv om ledelsen fungerte som en helhet, et inntrykk som kommer frem i spørreundersøkelsen, kan det sies, basert på analysen av styring og organisering, at planene ikke er tilrettelagt for en effektiv nok ledelse og kommunikasjon i programmet. Dette er også i tråd med Pasmore (1994) sin teori om å lede kompleksitet med fleksibilitet i endringsledelse, men ikke uten nødvendige planer og struktur. På spørsmål om fremgangen i programmet ble evaluert mange ganger, er respondentene middels enige, men at økt tydelighet ville vært en fordel. Dette kan gjenspeile en svak planleggingsprosess og delvise mangler i styringen av programmet. Dersom tydelige planer hadde foreligget i forkant av programstart, ville man kunne kommunisert disse i større grad på et tidligere tidspunkt. Ifølge Karlsen (2014) skaper kommunikasjon i prosjekter eller programmer samarbeid, fremmer organisasjonsmessig tilpasning og reduserer ødeleggende konflikter. Likevel kan kommunikasjon i programmet både ha

---

---

positive og negative effekter. Den eksterne kommunikasjonen (med interessentene) har imidlertid sett ut til å fungert. Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen ser respondentene ut til å være fornøyde med kommunikasjonen ut til de ansatte og interessentene der respondentene har inntrykk av at interessentene fikk den informasjonen de trengte, at den var nær og forståelsesfull og at det forelå en tydelig kommunikasjonsstrategi ut mot denne gruppen. Det viser at programmet har hatt et godt nok system og en god nok strategi for å holde interessentene oppdatert. I et så komplekst program, med så mange parallelle prosjekter kreves god kommunikasjon internt (på tvers av prosjektene). Jessen (2005, 232) beskriver noen fallgruver som er vanlig for prosjektoppfølgingen og som påvirker informasjonsflyten i programmet. Her er det mest relevant å trekke frem: prosjektplanene er ikke tilrettelagt for oppfølging. Mer tydelighet, og flere etterspurte møter i begynnelsen av gjennomføringsfasen vitner til at planene ikke er tilrettelagt for god samhandling på tvers av prosjektene og videre god oppfølging. Spørsmålet om kommunikasjonen var god mellom prosjektene i programmet oppnår lavest gjennomsnittscore i spørreundersøkelsen, sammen med spørsmål om kommunikasjonen var godt nok formalisert. Den formaliserte kommunikasjonen i programmet kan knyttes tett opp mot styringen og planene som foreligger i forkant av programmet med tanke på rapportering og oppfølging og generelle kommunikasjonskanaler. Ifølge Karlsen (2014, 248) er det viktig med åpen og uformell kommunikasjon, samtidig som styringen og oppfølgingen av prosjektet krever at visse deler av kommunikasjonen skjer i et fastlagt mønster. Under dybdeintervjuene poengterer flere at kommunikasjonen internt i programmet både kunne vært tydeligere og bedre. Dette beskriver Andersen et al. (2015, 36) som en barriere for god gjennomføring av programmet. Jessen (2005, 237) skiller mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Prosjektlederne har i hovedsak basert seg på muntlig formell kommunikasjon blant annet gjennom prosjektledermøter (rapportering) en gang i uken. For å bedre kommunikasjonen på tvers av prosjektene kunne programmet ha brukt kommunikasjonskanalene i større grad. Under dybdeintervjuene poengterer flere at kommunikasjonen internt i programmet både kunne vært tydeligere og bedre. Respondentene i spørreundersøkelsen poengterer også at kommunikasjonskanalene som ble brukt i programmet kun var delvis oversiktlige (snitt 3,54). Her er det imidlertid variasjoner der noen er fornøyd og andre mindre fornøyd. Ved å formalisere kommunikasjonskanaler og være spesifikk på tvers av prosjektene

---

---

(bruke samme kanaler i alle prosjektene), vil kommunikasjonen kunne optimaliseres i enda større grad. På bakgrunn av analysen av styringen (spesielt planleggingsfasen) vil jeg si at en svak planleggingsprosess (styring) har hatt negativ effekt på kommunikasjonen internt i programmet. Dette kan også henge sammen med en lite eksisterende rolle- og forventningsavklaring ved oppstart av programmet. Noe som kan ha føre til usikkerhet blant prosjektmedarbeiderne.

#### ***4.3 Konklusjon og anbefaling***

Organiseringen påvirker i liten grad kommunikasjon og ledelse i programmet, og både den interne og eksterne organiseringen av prosjektene i programmet fungerer helt greit slik det er i dag. Det vil derfor være rimelig å trekke den konklusjon at det er styringen som i størst grad påvirker og har innflytelse på kommunikasjonen og ledelse i programmet på en negativ måte. Programmet, som er komplekst, kan ledes med fleksibilitet jf. Pasmore, men det avhenger av nødvendige og tydelige kommuniserte planer og struktur i bunn. Styringen av programmet kunne vært bedre, og her ser det ut til at de største svakhetene ligger i planleggingsfasen, og at disse har forplantet seg videre til gjennomføringsfasen av prosjektet. Her bør man legge mer tid og krefter, samt involvere prosjektlederne, i planleggingsfasen og tydeliggjøre planene overfor prosjektarbeiderne. Fokuset i kommunikasjonen fra programlederens side bør være å fremme ytelse på tvers av prosjektene, og se fremover, bakover og nedover jf. Prosjektlederens kompass. På den måten kan programlederen sikre bedre gjennomføringsevne av programmet som helhet. Dette vil sikre at en bedre samhandling på tvers av prosjektene og kan bedre rutine for kommunikasjon samt evaluere planene som foreligger for programmet. Mine anbefalinger er på bakgrunn av dette å bruke lenger tid og flere nivåer i planleggingsfasen, samt å kommunisere tydeligere ut planene, og involverte prosjektlederne ved oppstart av programmet. Her kan det være fordelaktig med en kritisk linje for å planlegge fremover. Det kan også være fordelaktig å involvere prosjektlederne i planleggingen. Ved oppstart av programmet ville det også ha vært fordelaktig å gjennomført en tydeligere rolle- og forventningsavklaring. Samt å etablere tydelige og formelle kommunikasjonskanaler eller prosjekt-samhandlingsverktøy. Med sterke kommunikasjonskanaler, bedre planverk og en tydeligere milepælsplan med skissert kritisk sti, vil dette øke grunnlaget for god fleksibel ledelse av programmet. Manglene i styringen av programmet påvirker programmet gjennomføringsevne negativt. Dette vil sannsynligvis øke muligheten for at fremtidige like store programmer eller prosjekter vil lykkes.

---

## Litteraturliste

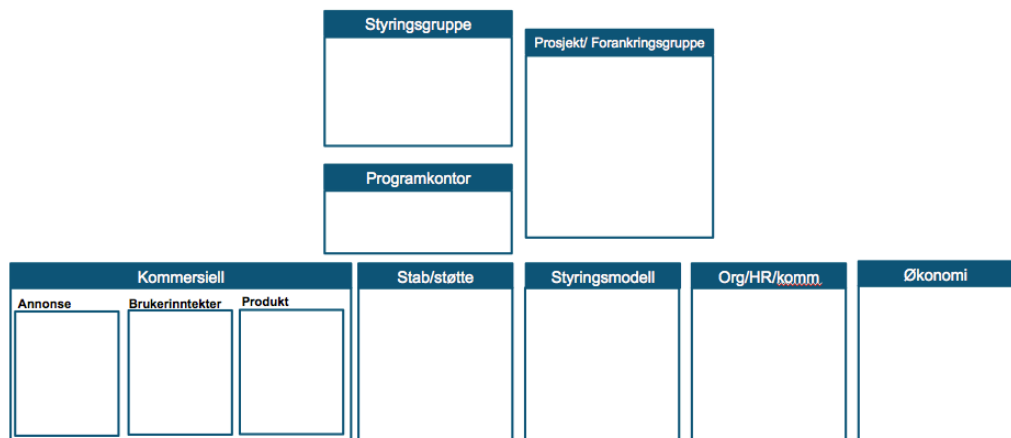
- Andersen**, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2015. ”Målrettet prosjektstyring”. 6.utgave Bekkestua: NKI Forlaget
- Askeheim**, Ola G. A., Grenness, Tor. 2014. ”Kvalitative metoder for organisasjons- og markedsføringsfag”. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg**, Morten Emil. 2013. ”Ledelse – verktøy og virkemidler”. 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Briner**, Hastings og Geddes. 2014. ”Prosjektledelse”.Oslo: Gyldendal Akademisk
- Brønn**, Peggy S., Arnulf Jan K. 2014. ”Kommunikasjon for ledere og organisasjoner”. Bergen: Fagbokforlaget
- Bush**, Tor, Johnsen, Erik, Valstad, Stein J., Vanebo, Jan O. 2007. ”Endringsledelse i et strategisk perspektiv”. Oslo: Universitetsforlaget
- Conger**, Jay A. et al. 1999. ”Leaders change handbook”. USA: Jossey-Bass.
- Gripsrud**, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. ”Metode og dataanalyse. 1. utgave. Oslo: Høyskoleforlaget AS
- Karlsen**, Jan Terje. 2014. ”Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering”. 3. Utgave, 2. Opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann**, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. ”Psykologi i organisasjon og ledelse”. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jessen**, Svein Arne. 2005. ”Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet”. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Jessen**, Svein Arne. 2002. ”Prosjektadministrative metoder”. 5. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pasmore**, William A. 1994. ”Creating strategic change – creating the flixible, high,-performing organization”. USA: John Wiley & Sons, INC.
- Westhagen**, Harald, et al. 2008. ”Prosjektarbeid – Utviklings- og endringskompetanse”. Oslo Gyldendal Akademisk
- Zilka**, Carla. 2010. ”Business restructuring”. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc
- Interne dokumenter:**
- Mandat program
  - Mandat forprosjekt
  - Pulsmålinger blant de ansatte
  - Bakgrunn for programmet

---

## Vedlegg

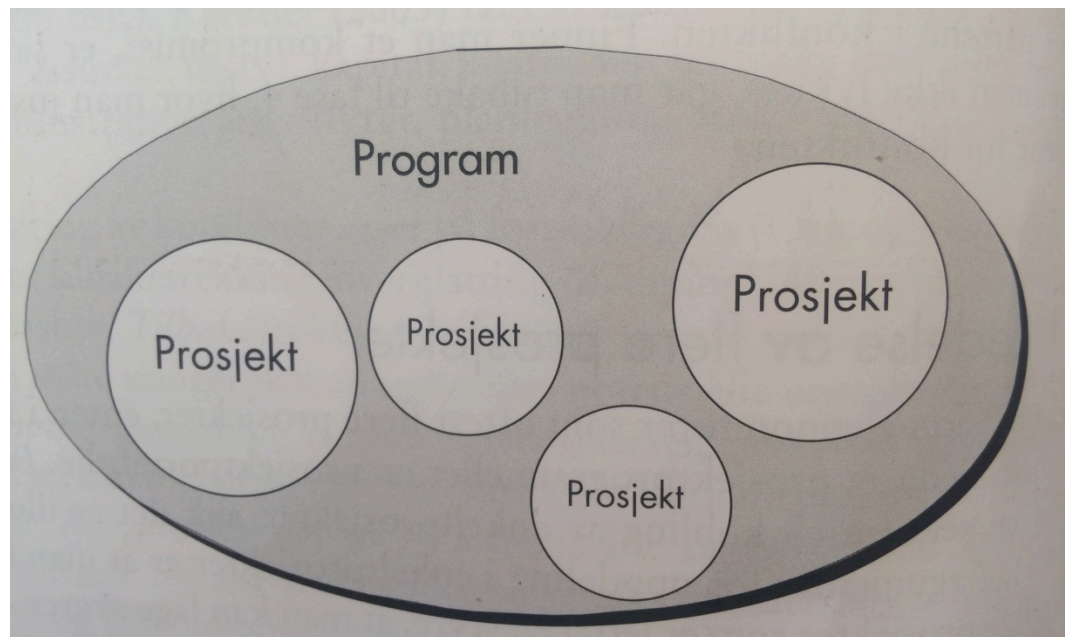
### Vedlegg 1:

Programmets organisasjonshierarki:



### Vedlegg 2:

Prosjektprogram:



### Vedlegg 3:

Programmets resultatmål:

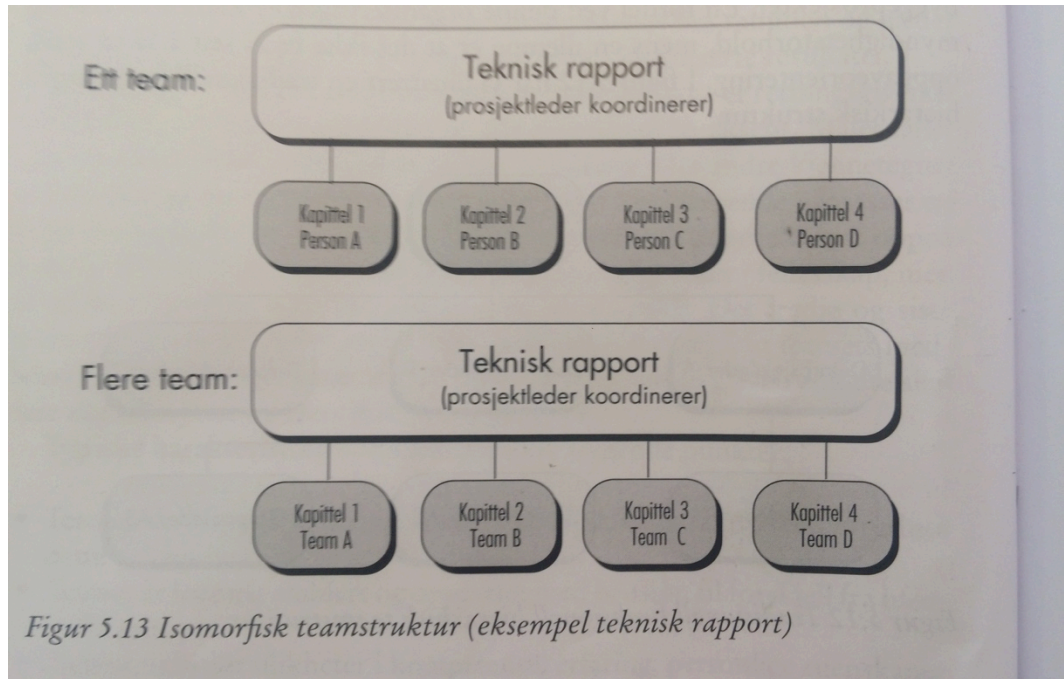
- *Programmet skal detaljere alle nivåer i den nye modellen anbefalt og besluttet i Fase 1 (forprosjektet).*
- *Programmet skal avklare og tydeliggjøre retningslinjer for virksomhetsoverdragelse (økonomisk og juridisk), og gjennomføre selve implementeringen av den nye organisasjonen.*



- *Programmet skal sikre at designprinsippene fra fase 1 opprettholdes, og at detaljeringen bygger opp under det definerte formålet om en bærekraftig digital økonomi.*
- *Programmet skal belyse potensielle besparelser*

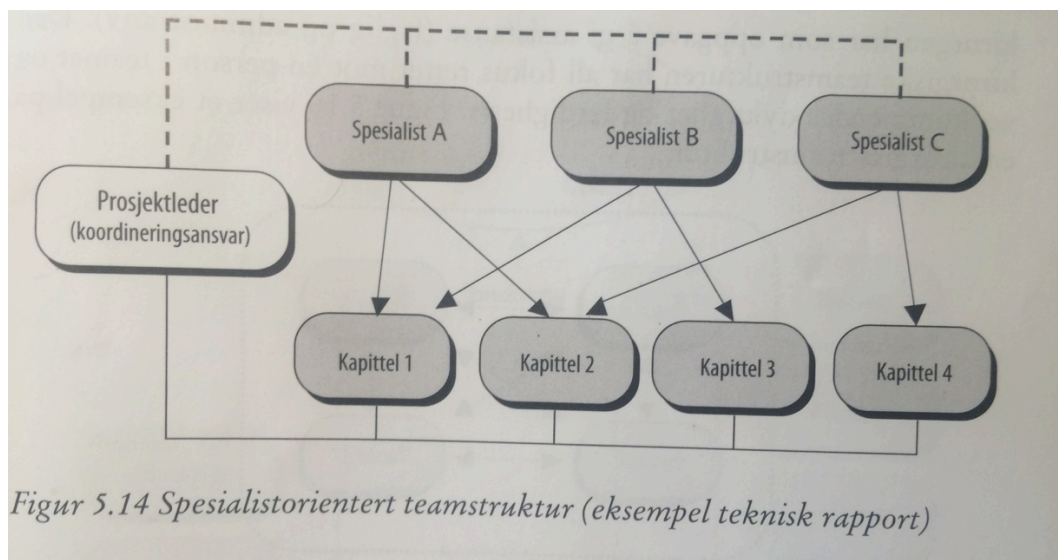
#### Vedlegg 4:

Teamstruktur basert på leveransenes sammensetning



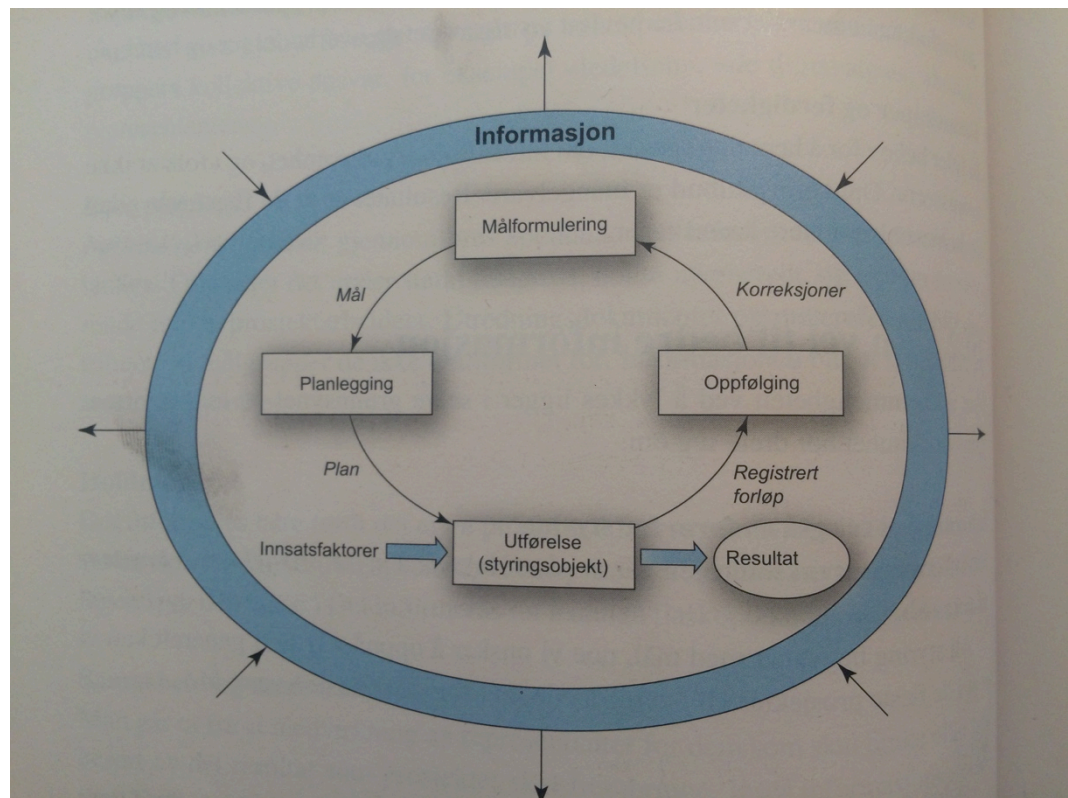
#### Vedlegg 5:

Spesialorientert struktur:



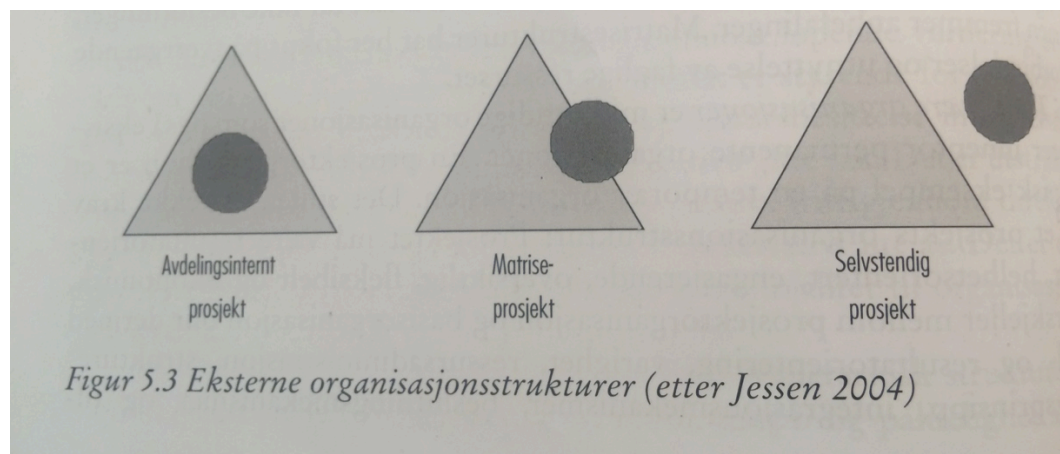
## Vedlegg 6

### Prosjektets styringsløyfe



## Vedlegg 7:

### Hovedstrukturer i prosjektet:



---

**Vedlegg 8:**

Intervjuguide dybdeintervju:

**Generelle spørsmål:**

1. Målsetting. Hvor fornøyd er du med målsettingen? (I hvor stor grad opplever du at programmet når sine mål?)
2. Hva er din motivasjon for å gjennomføre programmet/ta del i programmet?
3. Kan du beskrive kort hvordan du har jobbet med programmet? Og hva ser du eventuelt kunne vært gjort annerledes ?

**Planleggingsfasen:**

1. Planleggingsfasen: Hvordan planla dere programmet? Og Hvor lang tid brukte dere på planleggingsfasen?
2. Hvilke planer/rammeverk er det som ligger til grunn før programmet startet opp? Og Hvor godt kjenner du disse? Hvordan bruker du disse? (Eksempel: budsjetter, mandater, risiko/usikkerhetskartlegging)
3. Fordeling av ansvar i planleggingsfasen: Hvordan fordelte dere ansvar i programmet i planleggingsfasen? - Hvor godt kjenner du ansvarskartet? Hvordan opplever du ansvarsfordelingen? Hvordan opplever du at aktivitetsplanen fungerte?
4. Mandatet: Er det noe du opplever mangler i mandatet? (Formål, effektmål, resultatmål, roller eller tidsplan?) Fungerer det fint?
5. Risikostyring: La dere opp noen form for risikostyring før oppstart av programmet? Hvordan er risikoen kartlagt i forkant av programmet?

**Organisering og styring:**

1. Organiseringen av programmet: Hvordan synes du prosjektet er organisert? Hva kunne vært gjort annerledes? Er du fornøyd med teamstrukturen?
2. Styring: Rutiner for rapportering og oppfølging?
3. Styring: Hva tenker du om utførelsen av programmet: Er det noen beslutninger som er tatt i programmet du eventuelt reagerer på? (positivt/negativt)
4. Organisering: Hvor godt opplever du at du kjenner programmet? Og i hvor stor grad er du fornøyd med organiseringen?

- 
5. Er det noen måter du tror det kunne vært lettere å jobbe mot tidspresset på? Har du noen idéer om hvordan det kunne vært unngått?
  6. Hvordan har prosjektene fungert sammen og hver for seg? Hvilke fordeler/ulempeser du ved å organisere programmet på denne måten?

**Kommunikasjon og ledelse:**

1. Ekstern kommunikasjon: Hvordan er kommunikasjonen med interessentene? Fungerer den? Hva er bra/dårlig?
2. Hvordan opplever du at kommunikasjonen internt i programmet har vært? Og hva opplever du som positive/negative sider ved kommunikasjonen i programmet?
3. Ledelse: Hvordan opplever du som del av ledelsen, ledelsen av prosjektet?
4. Ledelse: Opplever du at prosjektet har tilstrekkelig med nøkkelpersoner? Har de nok ansvar? Noen ekspertrroller?
5. Ledelse: Er det noe du opplever at kunne vært gjort annerledes i ledelsen av prosjektet?
6. Kommunikasjon: Hvordan har dere ivaretatt interessentenes interesser?

**Vedlegg 9:**

Intervjuguide spørreundersøkelse

**Generelt:**

1. Har du jobbet med prosjektet fulltid i fase 2?  
Svaralt. Ja, Nei, Delvis

**Kommunikasjon:**

Ta stilling til følgende utsagn der 1 = absolutt feil og 6 = helt enig.

1. Jeg opplevde hele tiden at jeg fikk den informasjonen jeg trengte  
1-2-3-4-5-6
2. Jeg opplevde kommunikasjonen som god mellom arbeidsstrømmene i programmet  
1-2-3-4-5-6
3. Kommunikasjonen var til enhver tid tydelig internt i min arbeidsstrøm/gruppe  
1-2-3-4-5-6

- 
4. Kommunikasjonen i programmet var godt nok formalisert  
1-2-3-4-5-6
  5. Kommunikasjonskanalene som ble brukt i prosjektet var oversiktlige  
1-2-3-4-5-6
  6. Det forelå nødvendige rammeverk for kommunikasjon i prosjektet  
1-2-3-4-5-6
  7. Jeg opplevde at jeg fikk nok informasjon ved oppstart av omorganiseringsprogrammet  
1-2-3-4-5-6
  8. Mitt inntrykk er at de tillitsvalgte fikk den informasjonen de trengte  
1-2-3-4-5-6
  9. Jeg opplevde kommunikasjonen til de ansatte i de fire mediehusene som nær og forståelsesfull gjennom hele programgjennomføringen.  
1-2-3-4-5-6
  10. Vi hadde en tydelig kommunikasjonsstrategi når vi kommuniserte med de ansatte i de fire mediehusene  
1-2-3-4-5-6
  11. Programmet jobbet nok med den mellommenneskelige delen av endringen  
1-2-3-4-5-6
  12. Jeg opplever kulturen i programmet som god  
1-2-3-4-5-6
  13. Jeg opplever at kulturen i programmet tilsvarer kulturen i den nye organisasjonen  
1-2-3-4-5-6

**Oppfølging kommunikasjon:**

1. Hvilken kommunikasjonskanal brukte du i størst grad?  
Svaralt: Tekstfelt, fritekst
2. Jeg hadde vært mer fornøyd med internkommunikasjonen i programmet dersom alle hadde brukt:  
Svaralt: Tekstfelt, fritekst

**Ledelse:**

Ta stilling til følgende utsagn der 1 = absolutt feil og 6 = helt enig. (Samme oppsett som på kommunikasjon)

1. Jeg opplevde at arbeidsstrømleiderne og programledelsen var en samlet og fungerte som en helhet

- 
2. Vi hadde tilstrekkelig med tid til å gjennomføre omorganiseringsprogrammet på en god måte
  3. Jeg har tillit til min nærmeste program/prosjektleder
  4. Jeg opplevde programlederne som tydelige
  5. Jeg opplevde arbeidsstrømlederne som tydelige
  6. Mitt arbeid blir satt pris på av de andre i programmet
  7. Jeg opplevde at prosjektledelsen i programmet var god
  8. Fremgangen i prosjektet ble evaluert mange nok ganger
  9. Juristen hadde tilstrekkelig med ansvar i prosjektet
  10. Det var hele tiden tydelig for meg hvem som koordinerte arbeidsstrømmene
  11. Det var hele tiden tydelig for meg hvem som faktisk hadde ansvaret for omorganiseringsprogrammet
  12. Omorganiseringsprogrammet hadde en god nok forventnings- og rolleavklaring i oppstartsfasen
  13. Jeg opplever min nærmeste leder i programmet som fleksibel og tilpasningsdyktig
  14. Jeg opplever at min nærmeste leder er godt nok kvalifisert til å fungere som leder i et program/prosjekt som dette

**Planlegging og styring:**

Ta stilling til følgende utsagn der 1 = absolutt feil og 6 = helt enig. (Samme oppsett som på kommunikasjon)

1. Jeg opplevde at programmet hadde tydelige leveranser
2. Programmet hadde gode og nødvendige milepæler
3. Det ble brukt nok tid på planleggingen av prosjektet
4. Det forelå tilstrekkelig med rammeverk for en god gjennomføring av programmet
5. Jeg er kjent med alle planene (mandat, milepælsplan, aktivitetskart osv.) som foreligger for programmet.
6. Jeg brukte aktivitetsplanen aktivt for å få oversikt over planlagte gjøremål
7. Jeg opplever programmets mandat som tydelig og oversiktlig
8. Jeg opplever at prosjektet har tydelig formulerte mål
9. Jeg opplever målsettingen som oppnåelig

- 
10. De øvrige planene som forelå forkant av prosjektet er tydelige nok
  11. Jeg opplever at programmet ble planlagt godt nok
  12. Jeg opplever at arbeidsstrømmene hadde tydelig definerte oppgaver og leveranser i forkant av prosjektet
  13. Juristen var koblet på tidsnok i prosjektet
  14. Programmet hadde de ekspertene som var nødvendige for gjennomføringen
  15. Programmet burde vært startet opp tidligere for bedre tid til gjennomføringen

**Oppfølging planlegging:**

1. I planleggingen av programmet skulle jeg ønske at vi hadde flere/færre planer som:  
Svaralt: Fritekst
2. Kommentarer til planleggingen av programmet/arbeidsstrømmene?  
Svaralt: Fritekst

**Organisering:**

Ta stilling til følgende utsagn der 1 = absolutt feil og 6 = helt enig. (Samme oppsett som på kommunikasjon)

1. Det var god nok tid til å gjennomføre prosjektet
2. Jeg opplevde programmet som godt nok organisert
3. Jeg er tilfreds med hvordan ekspertene ble brukt (eks. juristen) i gjennomføringen av programmet
4. Ekspertene burde hatt mer ansvar i gjennomføringen av programmet
5. Beslutningsprosessene i programmet ble gjennomført på en god måte
6. Det var tydelig hvem som var beslutningstaker til enhver tid i programmet
7. Samarbeidet på tvers av arbeidsstrømmene var effektivt
8. Prosessene var tydelige for meg ved oppstart av programmet
9. Arbeidsstrømmene hadde den nødvendige samhandlingen seg imellom
10. Det var tydelig for meg hvordan programmet skulle gjennomføres og hvilke leveranser som var forventet av meg ved oppstart av programmet
11. Jeg opplevde at enkelte av arbeidsstrømmene jobbet parallellt og delvis overlappet hverandres oppgaver

- 
12. Jeg opplever at arbeidsstrømmene var bevisst på de oppgavene de skulle gjennomføre
  13. Programmet var godt nok rustet for å skape en ny organisasjonsvirkelighet
  14. Alle lag i organisasjonen ble involvert i prosessen på en god nok måte

**Bare arbeidsstrømlederne:**

Ta stilling til følgende utsagn der 1 = absolutt feil og 6 = helt enig. (Samme oppsett som på kommunikasjon)

1. Jeg opplevde at arbeidsstrømledermøtene fungerte godt
2. Jeg fikk tilstrekkelig med informasjon gjennom arbeidsledermøtene
3. Samhandlingen mellom arbeidsstrømmene ble bedre gjennom arbeidsstrømledermøtene
4. Programmet som en helhet ble evaulert godt nok på arbeidsstrømledermøtene
5. Vi hadde god nok struktur på arbeidsstrømledermøtene
6. Vi holdt oss i stor nok grad til en satt agenda på arbeidsstrømledermøtene
7. Nødvendige ressurser var med på arbeidsstrømledermøtene
8. Kommunikasjon burde deltatt i arbeidsstrømledermøtene
9. Juristen burde deltatt i arbeidsstrømledermøtene
10. Det var tilstrekkelig antall arbeidsledermøter til at min arbeidsstrøm fikk gjennomført arbeidet på en god nok måte
11. Jeg fikk nok informasjon i forkant av programmets start
12. Jeg føler meg godt nok inkludert i planleggingen av prosjektet
13. Jeg opplever jeg har tatt de riktige valgene for prosjektet



**Vedlegg 10:**

## Resultater kommunikasjon og informasjon

#	Question	1 - helt uenig	2	3	4	5	6 - helt enig	Response	Average Value
1	Jeg opplevde hele tiden at jeg fikk den informasjonen jeg trengte	1	2	2	4	2	2	13	3.77
2	Jeg opplevde kommunikasjonen som god mellom arbeidsstrømmene i programmet	2	-	7	3	1	-	13	3.08
3	Kommunikasjonen var til enhver tid tydelig internt i min arbeidsstrøm/gruppe	2	1	-	4	4	2	13	4.00
4	Kommunikasjonen i programmet var godt nok formalisert	1	4	2	4	2	-	13	3.15
5	Kommunikasjonskanalene som ble brukt i programmet var oversiktlige	1	2	4	2	3	1	13	3.54
6	Det forelå nødvendige rammeverk for kommunikasjon i programmet	1	1	3	5	2	1	13	3.69
7	Jeg opplevde at jeg fikk nok informasjon ved oppstart av omorganiseringsprogrammet	1	4	2	-	3	3	13	3.69
8	Mitt inntrykk er at de tillitsvalgte fikk den informasjonen de trengte	-	-	-	1	6	6	13	5.38
9	Jeg opplevde kommunikasjonen til de ansatte i de fire mediehusene som nær og forståelsesfull gjennom hele gjennomføringen av programmet	-	-	2	6	5	-	13	4.23
10	Vi hadde en tydelig kommunikasjonsstrategi da vi kommuniserte med de ansatte i de fire mediehusene	-	-	2	2	8	1	13	4.62
11	Programmet jobbet nok med den mellommenneskelige delen av endringen	-	2	1	5	5	-	13	4.00
12	Jeg opplever kulturen i programmet som god	-	2	1	3	4	3	13	4.38
13	Jeg opplever at kulturen i programmet tilsvarende kulturen i den nye organisasjonen	-	5	-	4	1	3	13	3.77

**Vedlegg 11:**

## Resultater ledelse

#	Question	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Helt enig	Response	Average Value
1	Jeg opplevde at arbeidsstrømlederne og programledelsen var samlet og fungerte som en helhet	2	1	4	2	3	-	12	3.25
2	Vi hadde tilstrekkelig med tid til å gjennomføre omorganiseringsprogrammet på en god måte	2	2	2	2	2	2	12	3.50
3	Jeg har tillit til min nærmeste program-/arbeidsstrømleder	-	-	1	4	2	5	12	4.92
4	Jeg opplevde programledelsen som tydelige	1	2	3	3	2	1	12	3.50
5	Jeg opplevde arbeidsstrømlederne som tydelige	-	2	2	6	1	1	12	3.75
6	Mitt arbeid blir satt pris på av min nærmeste leder	1	-	-	2	3	6	12	5.00
7	Jeg opplevde at ledelsen av programmet var god	1	1	2	5	2	1	12	3.75
8	Fremgangen i programmet ble evaluert mange nok ganger	-	2	1	4	4	1	12	4.08
9	Juristen hadde tilstrekkelig med ansvar i omorganiseringsprogrammet	-	4	2	-	4	2	12	3.83
10	Det var hele tiden tydelig for meg hvem som koordinerte arbeidsstrømmene	1	4	2	3	-	2	12	3.25
11	Det var hele tiden tydelig for meg hvem som faktisk hadde ansvaret for omorganiseringsprogrammet	1	2	3	1	-	5	12	4.00
12	Omorganiseringsprogrammet hadde en god nok forventnings- og rolleavklaring i oppstartsfasen	2	5	1	2	2	-	12	2.75
13	Jeg opplever min nærmeste leder i programmet som fleksibel og tilpasningsdyktig	-	-	1	1	7	3	12	5.00
14	Jeg opplever at min nærmeste leder er godt nok kvalifisert til å fungere som leder i et program/prosjekt som dette	-	-	1	2	4	5	12	5.08

**Vedlegg 12:**

## Resultater styring og planlegging

#	Question	1 Helt uenig	2	3	4	5	6 - Helt enig	Response	Average Value
1	Jeg opplever at arbeidsstrømmene hadde tydelig definerte oppgaver og leveranser i forkant av programmets oppstart	1	5	2	3	1	-	12	2.83
2	Programmet hadde gode og nødvendige milepæler	-	1	3	5	2	1	12	3.92
3	Det ble brukt nok tid på planleggingen av programmet	2	3	3	2	2	-	12	2.92
4	Det forelå tilstrekkelig med rammeverk for en god gjennomføring av programmet	1	1	3	3	3	1	12	3.75
5	Jeg er kjent med alle planene (mandat, milepælsplan, aktivitetskart osv.) som foreligger for programmet.	1	-	4	-	5	2	12	4.17
6	Jeg brukte aktivitetsplanen aktivt for å få oversikt over planlagte gjøremål	2	3	3	1	1	2	12	3.17
7	Jeg opplever programmets mandat som tydelig og oversiktlig	-	-	3	4	4	1	12	4.25
8	Jeg opplever at programmet har tydelig formulerte mål	-	-	2	2	6	2	12	4.67
9	Jeg opplever målsettingen som oppnåelig	-	1	-	1	6	4	12	5.00
10	De øvrige planene som forelå forkant av programmet er tydelige nok	2	-	6	2	2	-	12	3.17
11	Jeg opplever at programmet ble planlagt godt nok	2	1	4	2	3	-	12	3.25
12	Jeg opplevde at programmet som en helhet hadde tydelige leveranser	-	2	1	6	1	2	12	4.00
13	Juristen var koblet på tidsnok i programmet	2	1	3	3	2	1	12	3.42
14	Programmet hadde de ekspertene som var nødvendige for gjennomføringen	-	-	1	4	3	4	12	4.83
15	Programmet burde vært startet opp tidligere for bedre tid til gjennomføringen	1	1	3	3	-	4	12	4.00

**Vedlegg 13:**

## Resultater organisering

#	Question	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Helt enig	Response	Average Value
1	Det var god nok tid til å gjennomføre programmet	2	-	5	1	1	3	12	3.67
2	Jeg opplevde programmet som godt nok organisert	2	2	3	2	-	3	12	3.42
3	Jeg er tilfreds med hvordan ekspertene ble brukt (eks. juristen) i gjennomføringen av programmet	-	2	3	2	2	3	12	4.08
4	Ekspertene burde hatt mer ansvar i gjennomføringen av programmet	2	2	4	-	3	1	12	3.25
5	Beslutningsprosessene i programmet ble gjennomført på en god måte	-	2	2	5	3	-	12	3.75
6	Det var tydelig hvem som var beslutningstaker til enhver tid i programmet	-	4	3	3	1	1	12	3.33
7	Samarbeidet på tvers av arbeidsstrømmene var effektivt	1	4	3	3	-	1	12	3.00
8	Prosessene var tydelige for meg ved oppstart av programmet	2	4	6	-	-	-	12	2.33
9	Arbeidsstrømmene hadde den nødvendige samhandlingen seg imellom	-	5	3	1	3	-	12	3.17
10	Det var tydelig for meg hvordan programmet skulle gjennomføres og hvilke leveranser som var forventet av meg ved oppstart av programmet	1	2	5	2	2	-	12	3.17
11	Jeg opplevde at enkelte av arbeidsstrømmene jobbet parallellt og delvis overlappet hverandres oppgaver	1	1	2	5	2	1	12	3.75
12	Jeg opplever at arbeidsstrømmene var bevisst på de oppgavene de skulle gjennomføre	-	1	2	5	3	1	12	4.08
13	Programmet var godt nok rustet for å skape en ny organisasjonsvirkelighet	-	1	3	6	1	1	12	3.83
14	Alle lag i organisasjonen ble involvert i prosessen på en god nok måte	1	1	5	4	1	-	12	3.25

**Vedlegg 14:**

## Resultater prosjektlederne

#	Question	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Helt enig	Response	Average Value
1	Jeg opplevde at arbeidsstrømleremøtene fungerte godt	-	-	-	1	1	-	2	4.50
2	Jeg fikk tilstrekkelig med informasjon gjennom arbeidsstrømleremøtene	-	-	2	-	-	-	2	3.00
3	Samhandlingen mellom arbeidsstrømmene ble bedre gjennom arbeidsstrømleremøtene	-	-	-	-	2	-	2	5.00
4	Programmet som en helhet ble evaluert godt nok på arbeidsstrømleremøtene	-	1	1	-	-	-	2	2.50
5	Vi hadde god nok struktur på arbeidsstrømleremøtene	-	1	1	-	-	-	2	2.50
6	Vi holdt oss i stor nok grad til en satt agenda på arbeidsstrømleremøtene	1	-	-	1	-	-	2	2.50
7	Nødvendige ressurser var med på arbeidsstrømleremøtene	-	2	-	-	-	-	2	2.00
8	Kommunikasjon burde deltatt i arbeidsstrømleremøtene	-	-	-	1	-	1	2	5.00
9	Juristen burde deltatt i arbeidsstrømleremøtene	-	-	-	-	1	1	2	5.50
10	Det var tilstrekkelig antall arbeidsstrømleremøter til at min arbeidsstrøm fikk gjennomført arbeidet på en god nok måte	-	2	-	-	-	-	2	2.00
11	Jeg fikk nok informasjon i forkant av programmets start	1	1	-	-	-	-	2	1.50
12	Jeg føler meg godt nok inkludert i planleggingen av prosjektet	-	1	1	-	-	-	2	2.50
13	Jeg opplever jeg har tatt de riktige valgene for prosjektet	-	-	1	-	1	-	2	4.00