



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

"Norway Step Change - Maritim"

Navn: Martine Kristoffersen Lier, Mathilde Luring Kristiansen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

# BACHELOROPPGAVE VED HANDELSHØYSKOLEN BI



«Norway Step Change – Maritim»

## **BTH 25321- PROSJEKTLEDELSE**

Innleveringsdato:

03.06.2020

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI Oslo

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.*

*Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

## FORORD

Denne bacheloroppgaven fremkommer som et resultat av en 3-årig bachelorgrad innen Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Oslo. Oppgaven er en fordypning innen kurset BTH 25321- bacheloroppgave i prosjektledelse.

Vi har vært så heldige å fått skrive om prosjektet «Norway Step Change – Maritim» i Ahlsell og ønsker derfor å takke prosjektleder, prosjekteier og medlemmer av prosjektgruppen for et godt samarbeid og god informasjonsflyt gjennom hele prosessen. De har vært svært hjelpsomme og vi setter stor pris på tiden de har gitt oss i en ellers vanskelig hverdag grunnet Covid- 19. Vi vil også takke interessentene som stilte opp til dybdeintervju, noe som var helt avgjørende for oppgaven.

De siste vi vil takke er fagansvarlig og veileder/foreleser for gode og innholdsrike forelesninger på høstsemesteret og god veiledning gjennom hele prosessen på vårsemesteret.

*Oslo, 02.06.2020*

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>ii</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>iv</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<i>1.1 Om bedriften</i> .....	<i>1</i>
<i>1.2. Beskrivelse av prosjektet og prosjektets omgivelser</i> .....	<i>2</i>
1.2.1 Initiering .....	2
1.2.2 Organisering.....	3
1.2.3 Planlegging .....	4
1.2.4 Gjennomføring .....	5
1.2.5 Prosjektets omgivelser.....	5
<i>1.3 Tema og problemstilling</i> .....	<i>6</i>
<i>1.4 Redegjøring for problemstilling</i> .....	<i>7</i>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 Styring .....	8
2.1.1 Styringssløyfen .....	9
2.2 Interessenter .....	11
2.2.1 Kommunikasjon.....	12
2.3 Forankring.....	14
2.4 Usikkerhet.....	15
2.4.1 Usikkerhethåndtering .....	17
2.5 Ledelse.....	18
2.5.1 Situasjonsbestemt ledelse .....	19
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 Metodevalg og forskningsdesign.....	21
3.2 Datainnsamling .....	21
3.3 Intervjuobjekter .....	22
3.3.1 Funn fra intervju med prosjektmedlemmene .....	23
3.3.2 Funn fra intervju med interessentene.....	25
3.4 Begrensninger, konfidensialitet og GDPR .....	25
3.5 Validitet og reliabilitet .....	26
3.6 Metodekritikk.....	27
<b>4.0 ANALYSE OG DISKUSJON</b> .....	<b>29</b>
4.1 Styring .....	29
4.2 Interessenter .....	31
4.3 Forankring.....	33
4.4 Usikkerhet.....	35
<b>5.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>39</b>
<b>6.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>41</b>
<b>VEDLEGG 1</b> .....	<b>43</b>
<b>VEDLEGG 2</b> .....	<b>45</b>

## SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg prosjektet «Norway Step Change- Maritim» som er et organisasjonsendringsprosjekt i selskapet Ahlsell Norge. Målsetningen for prosjektet er å øke omsetningen med 22,2 millioner kroner innenfor segmentet Maritim innen utgangen av 2020.

Innledningsdelen av oppgaven gir en grundig beskrivelse av prosjektet og valgt problemstilling. I dette prosjektet ønsket vi å se på effekten av styring, herunder styringssløyfen. Samtidig identifiserte vi liten grad av involvering av interessentene i prosjektet og ønsket derfor å se betydningen av dette. Vi ønsket å analysere hvordan prosjektet håndterer sine usikkerheter, og i tillegg se på hvordan prosjektet er forankret. På bakgrunn av det har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*«På hvilken måte kunne bruk av styringssløyfemodellen samt en større grad av involvering av interessentene hatt betydning for forankring og på hvilken måte kunne dette vært med på å redusere usikkerheten i prosjektet?»*

I teoridelen i oppgaven blir det presentert relevant teori der vi brukte både intern og ekstern litteratur for å besvare problemstillingen. Her har vi skrevet om hovedtemaene vi mener er betydningsfulle for å kunne skrive en utfyllende analyse og med det besvare vår problemstilling.

For å undersøke prosjektet videre har vi benyttet oss av kvalitativ metode bestående av dybdeintervjuer av fem personer vi mener har stor betydning for prosjektet. Funn fra metodekapittelet blir videre drøftet opp mot teorien fra del to og utformer en analyse.

Til slutt konkluderes det med at hvis prosjektet benytter styringssløyfen som en del av sin prosess i prosjekthverdagen, og involverer interessentene i en større grad slik at de kan være med på å se muligheter og ha en større innvirkning på prosjektet, vil dette vil ha betydning for forankringen. Dette vil gjøre at både prosjektgruppen og interessentene vil føle seg sterkere knyttet til prosjektet. Ved å gjøre dette som en del av prosjekthverdagen, samt iverksette tiltak, ville dette vært med på å redusere usikkerheten i prosjektet.

# 1.0 INNLEDNING

Gjennom både høst- og vårsemesteret har vi fått anledning til å tilegne oss kunnskap og få en fordypning i prosjektledelse. Vi hadde et ønske om å lære om hvordan prosjektledelse anvendes i praksis, og herunder få enda mer kompetanse rundt fagområdet. Vi har fått muligheten til å observere et organisasjonsendringsprosjekt som ledes av Ahlsell Norge.

## 1.1 Om bedriften

Ahlsell er Nordens største grossist med et komplett sortiment innen VVS, VA, elektro, verktøy, arbeidstøy og personlig verneutstyr. Ahlsellkonseptet går ut på at det skal være enklere å være fagmann og deres visjon er å være kundens førstevalg. I 2018 omsatte Ahlsellkonsernet for 31 milliarder SEK hvor Ahlsell Norge AS omsatte for 6 milliarder av disse, med totalt 1250 medarbeidere (Om selskapet, u.d.).

Ahlsell er en desentralisert organisasjon og det legges stor vekt på lokal forankring og styring. Hovedkontoret er lokalisert på Brobekk i Oslo, mens selskapet har butikker på 40 forskjellige lokasjoner rundt om i landet.

Med sitt brede sortiment innenfor fire ulike fagområder er Ahlsell komplett flerfaglig. Sortimentet styres og utvikles av hver divisjon (VVS, VA, Elektro og Industri & Bygg). Kundene spenner fra rørleggere, elektrikere, tømrere og andre håndverksfag til store nasjonale kjeder, entreprenører og industribedrifter. Norsk industri deler seg selv inn i en rekke underindustrier hvorav Maritim Industri er en stor del, det samme er Olje & Gass industrien. Maritim industri i Ahlsell er et kundesegment innenfor sjøfartsindustrien og skipsverftene, og det er nettopp dette kundesegmentet prosjektet handler om.

## 1.2. Beskrivelse av prosjektet og prosjektets omgivelser

I denne delen av oppgaven skal vi beskrive prosjektet slik at man får en detaljert forståelse. Vi vil ta for oss initieringsfasen, planleggingsfasen, organiseringsfasen og gjennomføringsfasen i henhold til boken til Karlsen (2017). Dette vil vi gjøre for å gi en god oversikt over hvordan prosjektet er i sin helhet. Til slutt vil vi beskrive prosjektets omgivelser.

### 1.2.1 Initiering

Maritim Industri framstår før prosjektets start som sårbart med få, store kunder. En klar målsetting med prosjektet «Norway Step Change – Maritim» er å redusere sårbarhet i forhold til omsetningsfracfall. Dette er en konjunkturavhengig bransje og det blir dermed viktig å spre risiko. På bakgrunn av dette så ledergruppen i Ahlsell og prosjekteier behovet for å jobbe annerledes med den maritime industrien. Behovet for å jobbe mer strukturert og fokusert kom tidlig fram som en kritisk faktor. En helt klar målsetning var å få lagt til rette for at de i salg jobber for å få flere små og mellomstore kunder innenfor næringen, i stedet for kun å fokusere på de største verftene som førøvrig er særdeles konjunkturutsatte.

Norway Step Change – Maritim er et organisasjonsendingsprosjekt som startet 01.01.2019. På angitt dato startet prosjektleder arbeidet med å etablere det prosjektet kaller en Go-To-Market plan for industrien på et overordnet nivå. Sammen med en håndfull ressurspersoner kjørte de i gang to workshop dager. Dette gjorde de for og tydelig sette retning på hvilke deler av industrimarkedet de ønsket å adressere, samt tydelig identifisere interne mangler/svakheter for eksempel innenfor sortiment, leverandørløsninger osv.

Det kom forholdsvis raskt fram at Maritim Industri var noe man ønsket å satse på, samt gjøre endringer i. Samtidig måtte de finne ut om de så noen spesielle drivere som gjør at denne delen av industrien har en bestemt type adferd.

### 1.2.2 Organisering

Prosjektet er organisert basert på den normale strukturen i selskapet, divisjon som fagområde med regioner i matrisemodell, men samtidig inndelt på fag også lokalt. Dette prosjektet er matriseorganisert, noe som vil si at prosjektpersonellet har sine faste stillinger i basis, og jobber deltid i prosjektet. Dette kan føre til utfordringer, og det er derfor viktig med ansvars- og myndighetsfordeling (Karlsen, 2017). Prosjekteier og prosjektleder sitter i divisjon, da divisjonens hovedoppgave er strategisk planlegging og taktisk gjennomføring. Dette gjelder også inn i prosjekt Maritim Industri.

Det er tydelige avgrensede ansvarsområder, hvor for eksempel segmentsjef Industri/Maritim legger planverket som salgsorganisasjonen i region skal gjennomføre på – taktisk gjennomføring.

Prosjektet er likt organisert som Ahlsell for øvrig. Fire fagdivisjoner som forvalter hvert sitt sortimentsområde, legger strategiske handlingsplaner og legger opp til taktisk gjennomføring. De fem salgsregionene styres hver av en regionsjef (tverrfaglig), deretter er hver region igjen inndelt i de fire fagområdene med hver sin regionale salgssjef for faget.

Prosjektmedlemmene beskriver at det er til tider utfordrende med en slik modell, både i prosjektet og i det daglige salgsarbeidet, da divisjon ikke har mandat alene til å ta beslutninger for eksempel rundt prioritering av arbeidsoppgaver. Dette kommer stadig til syne i prosjektet hvor prosjektleder, som sitter i divisjon, med segmentsjef har gjort sine prioriteringer, men har utfordringer med å få de gjennomført i tide på grunn av lokale prioriteringer og utfordringer. I region, ledet av regionsjef vil fokus ofte være det lokale salget totalt sett, ikke nødvendigvis med fullt fokus i et prosjekt som Maritim.



### 1.2.3 Planlegging

For planleggingen av prosjektet ble det ansatt (intern rekruttert) en egen segmentsjef som hadde som hovedoppgave å sette en handlingsplan for maritim industri basert på milepæler innen prosjektperioden. Videre ble det satt opp en prosjektgruppe av prosjektleder som igjen skulle jobbe med praktisk gjennomføring sammen med det regionale salgsapparatet. Prosjektgruppen ble satt sammen på grunnlag av regional tilhørighet, fagkompetanse og kommersiell forståelse for driverne til måloppnåelse.

Mandatet i forhold til målsettinger, praktisk gjennomføring og prosjektdeltakere ble besluttet og godkjent både av prosjekteier og overordnet i Ahlsell Norge sin ledergruppe. Prosjektleder var ikke med på å utarbeide mandatet i prosjektet, men ble involvert i etterkant.

Varigheten til prosjektet er satt fra 01.01.2020 til 31.12.2020. Det er utarbeidet en milepælsplan med ikke mer enn fire til seks ukers mellomrom mellom hver av dem. Hvem som har ansvaret for hver enkelt milepæl er også fastsatt i mandatet. Her skal det i tillegg legges inn rapportering om hver enkelt milepæls resultat.

Aktivitetene i prosjektet er satt opp som en veiledning for å kunne nå fastsatt mål. Det er blitt satt fokus på kritiske suksessfaktorer og aktiviteter innenfor hvert av faktorene. Det er bestemt hvem som har ansvar for aktivitetene og når de skal være ferdig, kvartalsvis. Noen av aktivitetene varer også over flere kvartaler og har en lenger frist.

Denne planleggingsfasen ble holdt forholdsvis «tett til brystet» av få personer og mange av interessentene, både internt og eksternt ble utelatt i denne fasen.

### **1.2.4 Gjennomføring**

Prosjektets gjennomføring er hovedsakelig basert på målstyring. Det vil si at styringen knyttes til de mål og resultater som ønskes oppnådd. Målet for maritim industri og dette prosjektet er å øke omsetningen med 22,2 millioner kroner innen utgangen av 2020.

Det er en stor utfordring at noen av de største aktørene i skipsverftsindustrien opplever vanskeligheter med egen lønnsomhet og derav også kredittverdighet i 2020, noe som kom som en overraskelse for Ahlsell og prosjektet. De makroøkonomiske forholdene er nå snudd på hodet med årsak i valutapåvirkningen og Covid-19. Med bakgrunn i dette og annen omgivelsesbasert usikkerhet i prosjektet, er det nevnt fra prosjektleder at styringen har blitt noe endret fra målstyring til direkte styring.

Gjennomføringen i det daglige prosjektarbeidet har også grunnet pandemien blitt noe endret underveis. Vanligvis skulle det vært fysiske møter mellom prosjektmedlemmene ukentlig, dette gjennomføres nå digitalt.

Prosjekteier har underveis blitt godt informert, men ikke involvert i det daglige arbeidet.

### **1.2.5 Prosjektets omgivelser**

Prosjektet blir påvirket av både handlingsmiljø (Task environment) og tilstander i omgivelsene (General environment) (Karlsen, 2017). Faktoren som veier tyngst for prosjektet er omgivelsene utenom, altså prosjektets generelle omgivelser. Prosjektet blir likevel påvirket av de personer som tilfører prosjektet tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre oppgaven.

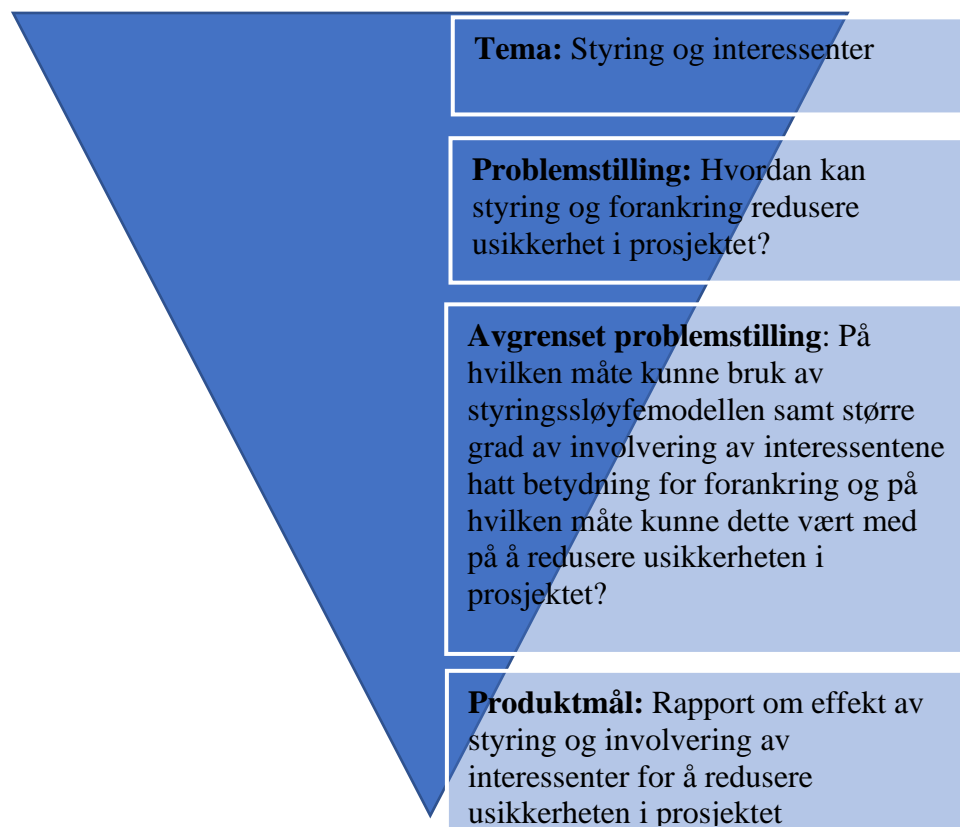
De viktigste interessentene til prosjektet er de interne interessentene hvorav disse er innkjøp og logistikk. «En interessent er enhver gruppe eller ethvert individ som er påvirket av en organisasjons måloppnåelse» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016). Relasjonen mellom interessentene og prosjektet er en blanding av relasjon

gjennom en tredjepart og direkte relasjon. Det er utfordringer på begge sider fordi kommunikasjonen mellom dem ikke er optimal.

Prosjektet bærer også preg av valutakurser da det meste av varer kjøpes inn i dollar og euro. En svak krone er derfor utfordrende med tanke på lønnsomheten og hvor mye varer innkjøp er villig til å kjøpe inn. På den måten vil dette kunne skape utfordringer for organisasjonen generelt, men også for prosjektet.

### 1.3 Tema og problemstilling

Traktmodellen til Andersen og Schwencke går ut på at man ser en helhet mellom tema, problemstilling og mål. Man starter med et tema som man trykker til en problemstilling som man snevrer ned til en avgrenset og spesifikk problemstilling som oppgaven skal handle om. Produktmål er det forventede resultatet (Andersen & Schwencke, 2012).



Figur 1, Traktmodellen (Andersen og Schwencke)

Utgangspunktet for oppgaven og hovedfokus ved vår problemstilling er bruken av styringsløyfen, samt større grad av involvering av interessentene i prosjektet.

Vi ønsker å se om større fokus på de overnevnte temaene vil ha noe å si for forankringen og usikkerheten i prosjektet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016 ). Vi vil gå i dybden på de forskjellige terminologiene for å se om det er noe i prosjektet som kunne blitt gjort annerledes, og hva det eventuelt vil ha å si for både forankringen og usikkerheten. Ettersom prosjektets initieringsfase startet 01.01.2019 og prosjektet vil avsluttes i utgangen av 2020, vil vår oppgave begrenses til å ta for seg planleggingen og noe av gjennomføringen. Det vil derfor ikke være mulig for oss å bekrefte suksess eller ikke suksess i prosjektet da resultatene vil komme frem måneder etter at vi har levert besvarelsen.

Det vil på en annen side være store muligheter for oss å kunne forske på faktorer i gjennomføringen som kan legge grunnlag for et ønsket resultat, deres målsetning. På bakgrunn av dette kom vi frem til de ulike temaene vi ønsket å fordype oss i og kom til slutt frem til følgende problemstilling:

*«På hvilken måte kunne bruk av styringssløyfemodellen samt større grad av involvering av interessentene hatt betydning for forankring og på hvilken måte kunne dette vært med på å redusere usikkerheten i prosjektet?»*

#### **1.4 Redegjøring for problemstilling**

Det vi ønsker å forske på i denne oppgaven kommer i lys av valgt problemstilling. En ting vi ønsker å vite mer om er om bruk av styringssløyfemodellen og om en større grad av involvering av interessentene kan bidra til å redusere prosjektets usikkerhet. Vi ønsker å finne svar på om nåværende styring kunne vært gjort annerledes for å oppnå et positivt resultat i forhold til målsetning og om styringssløydemodellen kunne vært hensiktsmessig å ta i bruk. I sammenheng med det, vil vi se på hvor mye/lite interessentene involveres med tanke på å optimalisere forankringen og minimalisere usikkerheten i prosjektet. Vi ønsker å få svar på hvor stor rolle interessentene har for eventuelle usikkerheter i prosjektet. Herunder også hvor stor betydning forankringen har for usikkerhetene i prosjektet. Med forankring og betydningen av den ønsker vi å finne ut av om prosjektet er forankret i ledelsen, hos interessentene og om forankring finner sted ellers i prosjektet. Betydningen av den og hvor den eventuelt ligger vil komme frem i analysen. Usikkerhetene i prosjektet vil komme til syne senere i besvarelsen og vil også bli analysert.

## 2.0 TEORI

I denne delen av oppgaven vil vi gjennomgå temaene som fremkommer i problemstillingen i henhold til pensumlitteraturen. Det første vi skal ta for oss er styring og herunder styringsløyfen. Videre vil vi ta for oss interessenter, forankring og usikkerhet. Avslutningsvis tar vi for oss teori om ledelse da vi ser på ledelse som et bindeledd mellom alle temaene.

### 2.1 Styring

Med ordet styring følger det mange forskjellige definisjoner og det finnes også flere ulike måter å definere styring av et prosjekt på. Karlsen (2017) beskriver styring som det å holde kursen og å sikre at veien til mål følges.

Hvordan et prosjekt styres, og fordelingen av de ulike aktivitetene og arbeidsoppgaver som skal gjennomføres i et prosjekt kan skje på flere måter. Prosjektleder er ansvarlig for å styre prosjektet og derav sine medarbeidere. Prosjektstyring handler om hva som skal prioriteres og handlingene som utføres blir formet deretter. Vi kan skille mellom fire ulike måter å styre et prosjekt på

- Direkte styring hvor ledelsen gir beskjed til de ansatte om hva deres arbeidsoppgaver er, og hva som trengs å gjøres.
- Regelstyring som dreier seg om at det er satt både regler og instruksjoner som legger føringer for hva som skal bli gjort.
- Målstyring handler om at man knytter styringen og oppgavene frem mot målene og resultatene prosjektet ønsker å oppnå. Her er det altså de ønskede resultatene som legger føringer for hvordan handlinger skal utføres og hvilke beslutninger som må tas.
- Kulturstyring knyttes til at styringen skjer på grunnlag av verdier i bedriften og organisasjonskulturen. (Kolltveit, Lereim, & Reve, 2009).

Ordene styring og ledelse er to terminologier som har en tendens til å bli brukt om hverandre. Dette er fordi de i utgangspunktet er like, men de har likevel vesentlige

forskjeller. Styring er mer administrativt systemorientert, mens ledelse fokuserer på mennesker og er personorientert (Røvik, Roness, Per, & Christensen, 2009).

Et prosjekt har flere styringsfaktorer, men de mest sentrale er:

- Kvalitet, egenskaper og ytelse (kvalitetsstyring)
- Kostnad (kostnadsstyring) og ressurser (ressursstyring)
- Tid (fremdriftsstyring)
- Arbeidsomfang (endingsstyring)

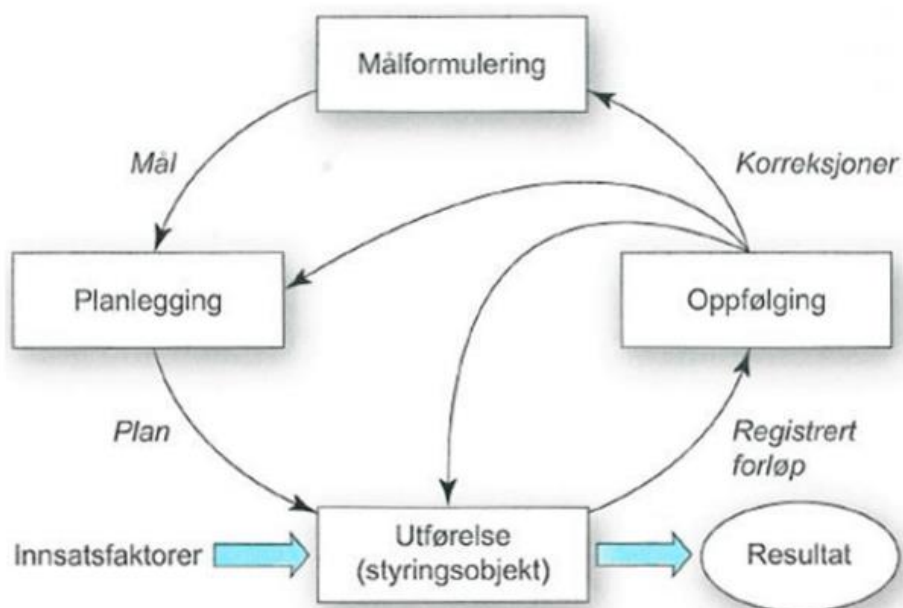
Disse fire faktorene er å anse som svært viktige i et prosjekt da de blant annet tar for seg krav til egenskaper og ytelser. Det er viktig å ha tilgjengeligheten til ressurser av ulike slag, til forskjellige tider, og ettersom at ressurser koster penger vil dette også være kostnadsstyring. Resultater måles etter tidspunkt, helst innenfor definerte rammer. Det siste punktet handler om å kontrollere arbeidsomfanget, og være oppmerksom hvis det oppstår endringer.

### **2.1.1 Styringsløyfen**

Styringsløyfen er en gjennomgående prosess som følger prosjektet helt fra start og til det er avsluttet. Denne prosessen består av flere ulike trinn, og er illustrert ved hjelp av styringsløyfemodellen.

Styringsløyfen viser hovedgrupper av styringsoppgaver og hvordan de følger hverandre i en prosess.

Det å ta i bruk styringsløyfen under et prosjekt er svært hjelpelig ettersom man blir klar over oppgaver, man foretar evalueringer underveis og kontrollerer. Modellen er avhengig av rapporter, men forteller også om selve handlingen som blir utført. Bruk av styringsløyfen blir en kontinuerlig prosess og evaluering av prosjektets utvikling i henhold til plan. Dette vil også føre til at tidligere utførte prosesser som ikke var direkte positive for prosjektet vil bli lagt merke til og man kan iverksette forbedringstiltak for å unngå samme feil til neste prosess i fremtiden (Karlsen, 2017).



Figur 2, Styringsløyfen (Westhagen, 2008, s. 31).

I figur 2 ser vi en illustrasjon av styringsløyfe modellen. Styringsløyfen er et uttrykk for hvordan vi planlegger et prosjekt og hvordan vi gjennomfører et prosjekt.

Det hele starter med en beslutning om å initiere i et prosjekt og man fastsetter et mål for prosjektet.

Målet er etterfulgt av planlegging hvor man legger strategier og planer for hvordan man skal nå målene som er satt for prosjektet. Her blir arbeidsoppgaver fordelt ut ifra ressursene man har, slik at målene man ønsker å strekke seg til blir oppnåelige.

I utførelsen handler det om selve gjennomføringen av de ulike arbeidsoppgavene. Her er det vesentlig med aktiv styring slik at oppgavene man fordelt i planleggingsfasen blir gjennomført etter de riktige kravene som ble satt.

Oppfølgingen av prosjektet innebærer å gjøre noe med det rapportene viser, analysere situasjonen, velge tiltak og gjennomføre disse. Skal oppfølgingen være effektiv forutsetter dette at man har bestemt på forhånd hvilke forhold man skal holde øye med. Her kan det være lurt å utarbeide en standard rapporteringsblankett som man kan bruke kontinuerlig i prosjektet. For å styre

prosjektet tilbake i riktig retning ved avvik, iverksetter man korrektive tiltak man har observert i oppfølgingen (Karlsen, 2017).

## 2.2 Interessenter

Eskerod & Jepsen definerer interessenter som “individer eller grupperinger representert av individer som kan påvirke, eller som kan bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultat”, en definisjon som bygger på Freeman (1984) og Andersen (2008) (Eskerod & Jepsen, 2013, s. 3).

Et prosjekts omgivelser består av både interessenter og andre eksterne og interne faktorer. En interessent til et prosjekt er en aktør som er involvert i eller har interesse i prosjektet, eller blir påvirket av prosjektet i negativ eller positiv grad. Dette kan for eksempel være leverandører, oppdragsgiver, presse/media og ansatte hvor disse da vil være interne interessenter. Forholdet mellom prosjektet og interessentene kan variere fra isolasjon og ikke ønsket kontakt, til et nært samarbeid (Karlsen, 2001). Uavhengig av dette burde ethvert prosjekt iverksette en prosess for å identifisere, analysere og håndtere interessenter på en best mulig måte.

Det finnes en rekke inndelinger av interessenter innenfor ledelsesteori. For å nevne noen er disse primære og sekundære interessenter, interne og eksterne interessenter og prinsippal og agent. For dette spesifikke prosjektet vil interne interessenter være mest sentralt og vi vil derfor kun gå dypere inn på denne klassifiseringen (Karlsen, 2001).

Gruppen av interne interessenter omfatter ifølge Cleland (1986) medlemmer av prosjektteamet. Prosjektleder har til en viss grad «kontroll over» disse aktørene gjennom formell makt og innflytelse. Det vil likevel være viktig å ta hensyn til disse aktørene ved utarbeidelsen av prosjektets strategier og planer. I vårt prosjekt finner vi også interne interessenter som ikke er medlemmer av prosjektteamet, men som er ansatt i samme selskap og divisjon og derfor tilknyttet prosjektet.

For å kunne kartlegge interessentens forhold til prosjektet vil det være viktig å utføre en interessentanalyse. En slik analyse vil kunne utgjøre grunnlaget for



hvilken strategi prosjektet anvender for å håndtere hver enkelt interessent og de vil komme frem til en metode for hvordan de skal håndtere de ulike interessentene. I analysen vil interessentene bli identifisert og deres forhold til prosjektet beskrevet. Det vil spesielt bli lagt vekt på hva interessentene kan bidra med til prosjektet og hva prosjektet kan bidra med til interessentene (Andersen, Grude, & Haug, 2016 ).

I følge Frooman (1999) kan man analysere interessentene på en måte ved å studere ressursforholdet til prosjektet. Ofte er ressurstilgangen til et prosjekt kritisk, og refererer seg til i hvilken grad interessentene kan tilby de ressurser prosjektet trenger til riktig tid, på riktig sted og riktig mengde (Karlsen, 2001).

### **2.2.1 Kommunikasjon**

Kommunikasjon i prosjekter blir forklart som overføring av informasjon, ideer, erfaringer og holdninger fra en person eller gruppe til en annen. Innholdet i meldingen blir med et samlebegrep kalt for informasjon, mens kommunikasjon er prosessen der informasjonen formidles (Karlsen, 2017, s. 244)

Gjennomgående god kommunikasjon i et prosjekt er svært viktig for at prosjektarbeidet skal lykkes.

En essensiell faktor for å oppnå suksess i prosjektarbeidet er god kommunikasjon med interessentene, hvor kommunikasjonsformen bør være den som er mest hensiktsmessig og effektiv (Karlsen & Gottschalk, 2008). Prosjektets kommunikasjonsstrategi bør koples til interessentenes behov for informasjon om prosjektet. Man bør i tillegg vurdere interessentenes kunnskap/informasjon om prosjektet og interessentenes holdning til prosjektet (Müller 2007).

I boken til Karlsen er det skissert fire forskjellige kommunikasjonsstrategier etter Müller 2007. Vertikalt vises interessentenes kunnskap/informasjon om prosjektet og det skilles mellom velinformert og lite informert/lite kunnskap. Langs den horisontale aksene vises interessentenes holdning til prosjektet og det skilles mellom støttende og ikke-støttende.

<b>Kunnskap/ informasjon om prosjektet</b>	<b>Vel- informert</b>	Etablerer en god dialog for å løse uenigheter på en konstruktiv måte	Åpen kommunikasjon. Gi detaljert informasjon.
	<b>Uvitende</b>	Overvåk og informer når det er nødvendig, helst positive meldinger	Bidra med informasjon for økt kunnskap om prosjektet slik at støtten opprettholdes. Krev tilbakemelding.
		<b>Ikke støttende</b>	<b>Støttende</b>
		<b>Holdning til prosjektet</b>	

Figur 3, Kommunikasjonsstrategi (etter Muller 2007)

En kommunikasjonsplan kan benyttes for å tydeliggjøre interessentenes behov for informasjon om prosjektet, samt planlegging av involveringen av interessentene. Planen skal sørge for at man husker på interessentene underveis i prosjektet og at det samtidig foregår god styring av informasjon rundt prosjektet (Mikkelsen & Riis, 2005). Kommunikasjonsplanen må også ses på som en dynamisk prosess da prosjektet kan endre seg i forhold til de første planene og forholdene. Dette vil føre til at interessentens oppfattelse også endrer seg, noe som igjen beviser at kommunikasjonen må være en dynamisk prosess.

Ifølge Karlsen (2017) bør kommunikasjonsplanen inneholde følgende punkter:

- Hva er hensikten med kommunikasjonen?
- Hvem skal det kommuniseres med?
- Hva skal kommuniseres?
- Hvordan skal det kommuniseres?
- Når skal det kommuniseres?
- Hva slags tilbakemelding skal kreves?
- Hvordan skal all relevant informasjon lagres?

## 2.3 Forankring

Forankre betyr i overført betydning å være sterkt knyttet til (Forankre , 2019).

I et prosjektarbeid er selve prosjektet etablert i basisorganisasjonen. Det er svært viktig å ha et godt organisert samarbeid med basis og selve prosjektet, og man er opptatt av forankringen som basis har i prosjektet. Hvis det jobbes med et prosjekt som ikke er forankret i basisorganisasjonen vil det være vanskelig å styre et prosjekt frem mot de mål som er satt, uavhengig av prosjektlederstil og styringsmetode (Andersen, Grude, & Haug, 2016 ).

For at forankringen i et prosjekt skal være tilstrekkelig må det være sammenheng mellom selve prosjektet og planer i organisasjonen. Det er også viktig at interessentene er positive til prosjektet for å oppnå god forankring. Prosjekteiers holdninger, samt arbeidet man legger forut et prosjekt er viktig for selve prosjektarbeidet og resultatene av et prosjekt (Andersen et al., 2016).

Når man starter et prosjekt er det viktig at man ser på fremtidige planer for organisasjonen og setter disse i sammenhengen med prosjektet. Prosjektets hovedmål og delmål må følge samme retning som man ønsker at organisasjonen skal utvikle seg rundt. Hvis det ikke er sammenheng mellom prosjektets mål og dets fokus mot organisasjonens utvikling vil dette gjøre at arbeidsoppgaver i prosjektet blir sett på som lite relevante å gjennomføre og prosjektet kan dermed bli nedprioritert og i verste fall nedlagt (Andersen et al., 2016).

Det vil si at et prosjekt må være forankret i problemstillinger og ønsker man har for basisorganisasjonen slik at oppgaver i prosjektet er høyt prioritert og alle involverte gjør sine oppgaver slik planen er satt.

Det er svært viktig for et prosjekt at det er godt forankret i ledelsen slik at de har en holdning til prosjektet som gjør at de ønsker å utnytte alle ressursene de har på best mulig måte. For at ledelsen i et prosjekt skal kunne styre prosjektet etter planen som er satt og gjennomføre alle arbeidsoppgaver, er man opptatt av at de involverte ser at prosjektet trekker virksomheten i riktig retning, den veien det er behov for. Det vil ikke være av interesse for verken ledelsen eller prosjektmedlemmene å drive et prosjekt dersom det ikke kommer til å ha noe innvirkning på virksomhetens fremtid (Andersen et al., 2016). Da vil det bare være feil prioritering av både ressurser, tid og penger.

God forankring i et prosjekt vil gjøre det enklere for prosjektleder å kunne lede et prosjekt videre ettersom alle de involverte er interessert i å jobbe mot gode resultater og måloppnåelse i prosjektet. For en god forankring i prosjektet er det også svært viktig at ledelsen opprettholder en god kommunikasjon med interessentene (Basmo, 2010).

## 2.4 Usikkerhet

De aller fleste prosjekter har usikkerheter ved seg. Hva usikkerhet betyr for hvert enkelt prosjekt er svært individuelt med ulike grader og det er derfor viktig å vurdere usikkerheten. Det er svært viktig å skaffe seg et bilde av hvilke usikkerheter som er knyttet til et prosjekt, for å kunne ta stilling til hvordan man skal forholde seg til den gitte usikkerheten (Andersen, Grude, & Haug, 2016). Begrepet usikkerhet er definert på mange forskjellige måter, men vi velger å ta utgangspunkt i denne definisjonen:

*Usikkerhet er definert som differansen mellom den informasjonen som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den tilgjengelige informasjonen (Husby, et al., 1999).*

Ifølge Perrow (1994) er det ikke et spørsmål om usikkerheten vil inntreffe, men *når* den inntreffer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016). Det vil derfor være viktig å være forberedt på usikkerheter, slik at man kan fastsette en plan for å håndtere de. Usikkerheten i et prosjekt er svært viktig å ta hensyn til ettersom at det påvirker både mål og rammer i prosjektet (Karlsen, 2017). Et prosjekts totale usikkerhet er en sum av alle usikkerhetselementene. Elementene som har positive konsekvenser for prosjektet kalles for muligheter, og elementene som kan ha negative konsekvenser for prosjektet kalles for risiko (Andersen et al., 2016).

Risiko er et begrep som ofte blir assosiert med usikkerhet, i en negativ forstand. Usikkerhet består av to typer konsekvenser: både risiko og mulighet (Karlsen, 2017, s. 414).

Det kan være mange forskjellige årsaker til at det oppstår usikkerhet i et prosjekt. Det å se på selve kilden eller årsaken til usikkerheten er en måte å kategorisere den på. Vi skiller mellom to hovedgrupper: interne forhold i prosjektet og eksterne forhold utenfor prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016). Internt i et prosjekt kan det være flere grunner til at det skapes usikkerhet. Interne usikkerhetskilder kalles for oppgavebasert usikkerhet. Denne typen usikkerhet skyldes alt fra arbeidsmetoder, mangel på kompetanse, organisering og prosjektets planer. Fraværet av repetisjon og læring er en viktig årsak til usikkerhetene, ettersom prosjekter som regel er engangsoppgaver (Karlsen, 2017).

Usikkerhet knyttet til eksterne forhold i et prosjekt vil være vanskeligere å forebygge enn de interne forholdene. Ekstern usikkerhet kalles for de omgivelsesbaserte usikkerhetene. Eksterne kilder kan både være forhold i prosjektets omgivelser og interessenter, som på hver sin måte påvirker prosjektet. Interessentene kan for eksempel være kunder, konkurrenter eller leverandører (Karlsen, 2017). Valutaendringer, politisk situasjon, kulturelle forhold og samfunnsendringer kan også være eksterne kilder knyttet til usikkerhet. Dette er usikkerhet som skapes utenfor prosjektet, men de er vesentlige å ta med ettersom de kan påvirke prosjektarbeidet.

I et prosjekt er det svært viktig å foreta usikkerhetsvurderinger. Det er noen særlige forhold man kan peke på i et prosjekt som er viktig å trekke inn når man skal vurdere usikkerheten i et prosjekt. Forholdene varierer sterkt fra prosjekt til prosjekt, noe som vil si at betraktningene gir seg ikke ut for å være fullstendige. Hensikten er å identifisere de spesielt usikre sidene ved et prosjekt slik at det kan vurderes om å sette inn tiltak (Andersen, Grude, & Haug, 2016).

Noe som er viktig å ta hensyn til når det gjelder usikkerhet, er at usikkerheten endres i løpet av prosjektets livssyklus. Grunnen til at dette skjer er fordi tilgangen til informasjon i prosjektet endrer seg i løpet av prosjektperioden. I startfasen av et prosjekt er tilgangen på informasjon mindre og usikkerheten er her størst. Etter hvert som tiden går vil man få mer tilgang på informasjon og usikkerhetsbildet blir dermed mindre og mindre (Karlsen, 2017).

### 2.4.1 Usikkerhetshåndtering

Håndtering av usikkerhet i prosjekter har som hensikt å sikre bedre styring slik at de definerte målene man har satt seg blir oppnådd. Usikkerhetshåndtering er en aktiv måte å håndtere usikkerheter på. Det er derfor svært viktig å forstå at håndtering av usikkerhet utgjør en integrert del av prosjektledelse (Karlsen, 2017). Ifølge Karlsen (2017) handler håndtering av usikkerhet også om å identifisere, analysere og respondere på usikkerhet gjennom hele prosjektets varighet for best mulig oppnåelse av prosjektmålene.

For at et prosjekt skal håndtere usikkerhetene som har oppstått på best mulig måte, er det viktig å se etter hjelpemidler man kan ta i bruk for å håndtere disse. Usikkerhetshåndtering er en målrettet og aktiv måte å kontrollere potensielle problemer på.

Karlsen (2017) presenterer en modell med en metode for håndtering av usikkerhet. Modellen består av følgende trinn: *oppstart* som dreier seg om å sette mål, planlegge og organisere arbeidet for prosessen. Trinn to handler om *identifikasjon av usikkerheter* hvor hensikten er at alle usikkerhetene kommer frem. Det tredje trinnet består av *analyse av usikkerheter*, herunder at man rangerer usikkerhetene etter hvordan de kan påvirke prosjektet. Videre kommer *respons og tiltak* hvor formålet er å legge vekt på at riktig respons blir definert for å unngå at enkelte usikkerheter skaper problemer for prosjektet, og også iverksette tiltak for å identifisere muligheter. Til slutt kommer *oppfølging og kontroll* hvor effekten av respons og tiltak blir verifisert gjennom oppfølging og overvåking av usikkerhetene og tiltakene må evalueres og følges opp. Under hele denne prosessen er det viktig med kommunikasjon og dokumentasjon (Karlsen, 2017).

Læring og repetisjon er enkle grep som kan redusere usikkerhet. Ved å ha fokus på håndtering av usikkerhetene, ha en åpen dialog og kommunisere internt, kan dette bidra positivt til utvikling og læring i prosjektet.

Sterkt engasjement fra ledelsen, informasjonsutveksling, levende tiltaksplaner og erfaringsoverføring er noen punkter som kan gjøre at man lykkes med implementering av usikkerhetshåndtering. (Karlsen, 2017).

Når det oppstår usikkerheter i et prosjekt gjør dette at det blir avvik i de originale planene, og man er nødt til å iverksette andre tiltak. Hvis prosjektleder stadig jobber med dette og har noenlunde kontroll vil dette gjør at man kan oppdage usikkerhetene og gjøre noe med de før de forsterkes (Frodahl, 2013).

## 2. 5 Ledelse

Som nevnt tidligere i kapittelet om styring er styring og ledelse to terminologier som har en tendens til å bli brukt om hverandre (Røvik, Roness, Per, & Christensen, 2009). Hovedfokuset vårt i denne oppgaven er styring, men ledelse er likevel et svært viktig tema som vi mener er fornuftig å ha med i oppgaven for å få en helhetlig sammenheng.

Ledelse er et uttrykk som kan bli definert på flere forskjellige måter. Tradisjonelt sett blir ledelse definert som en form for innflytelse over andre personer, ofte i den sammenheng at det er én leder som styrer en gruppe mot et bestemt mål. Det vil si at generell ledelse er en prosess hvor man påvirker andre menneskers atferd i en retning som de kanskje ellers ikke ville valgt. Under ledelse kan man sette fokus på hva som er effektiv ledelse, altså hvordan man kan bruke sin påvirkningskraft til å nå de målene bedriften har satt seg. (Ladegård, 1998).

Lederskap og effektiv ledelse blir ofte betraktet som den enkeltstående, betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke. Effektiv ledelse handler mye om at lederen forstår sine oppgaver og takler både dilemmaer og press som oppstår i arbeidshverdagen og lederens innsikt i sitt eget arbeid vil påvirke vedkommende sin effektivitet som leder (Martinsen, 2015 ).

Begrepet ledelse omfavner mange ulike oppgaver og gir en annerledes arbeidshverdag, men i fokus av ledelse er det å kunne ta riktige beslutninger og vise til sine medarbeidere i en organisasjon om hva som skal gjøres med deres hjelp for å oppnå de resultatene og nå målene som er satt. Det å være en leder handler ikke bare om å være for seg selv på toppen av en organisasjon, men det handler om å ta initiativ, veilede, og ha god kommunikasjon slik at alle vet hva som skal gjøres til enhver tid (Martinsen, 2015 ).

Forankring i ledelsen er svært viktig. Dette dreier seg om at det er betydelig at ledelsen har en positiv holdning til organisasjonen og sine arbeidsoppgaver. Dette handler om at ledelsen må føle seg knyttet til sitt arbeid, slik at dette går videre til medarbeiderne. Hvis det er gjennomgående god forankring i en organisasjon, særlig i ledelsen vil dette åpne for muligheter og utnyttelser av ressurser og stor sannsynlighet for at målene vil bli nådd når alle ledd er involvert (Basmo, 2010).

Man kan skille mellom fire forskjellige lederskapsformer; posisjonsorientert lederskap, personorientert lederskap, fagorientert lederskap og situasjonsbestemt lederskap (Karlsen, 2017).

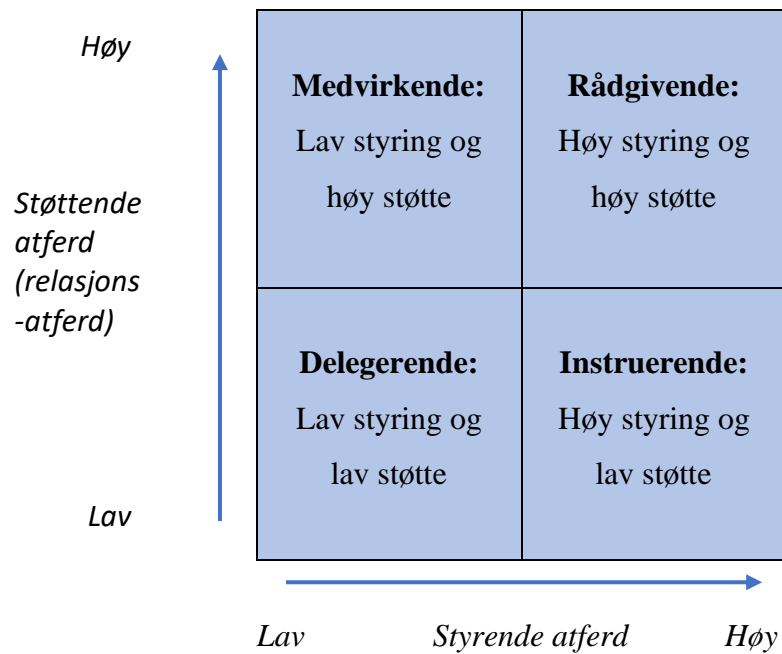
I denne oppgaven vil vi kun beskrive og ta for oss situasjonsbestemt ledelse, ettersom det er dette vi mener at denne typen av lederskap er mest relevant for prosjektet.

### **2.5.1 Situasjonsbestemt ledelse**

Det finnes mange ulike ledelsesteorier, men en av de som er mest anvendt er teorien om situasjonsbestemt ledelse (SBL). Denne teorien dreier seg om at en leder må tilpasse sin lederstil til situasjonen han/hun er i, for å være mest mulig effektiv. Alle mennesker er forskjellige og reagerer ulikt fra situasjon til situasjon, da er det viktig at lederen er tilpasningsdyktig. Dette vil altså si at lederen er i stand til å variere sin egen atferd og tilpasse seg selv til en hvilken som helst situasjon, uavhengig av medarbeider (Martinsen, 2015 ).

Det har blitt utarbeidet en modell som skiller mellom fire lederstiler (Hersey og Blanchard 1993). En god leder klarer å tilpasse seg til den enkelte medarbeider, til oppgavene som skal bli gjort og situasjonen vedkommende står ovenfor. Modellen forklarer lederstil ved å skille mellom en styrende og støttende lederatferd.





*Figur 4 Situasjonbestemt ledelse (Hersey og Blanchard 1993)*

Modellen er delt inn i fire lederstiler: Instruerende, rådgivende, medvirkende og delegerende. I et prosjekt vil det være behov for at prosjektleder benytter seg av de ulike lederstilene med utgangspunkt i den enkelte medarbeiders kompetanse. Dette vil føre til gode samarbeid og gjøre at lederen kan oppmuntre og motivere på riktig måte.

## 3.0 METODE

I denne delen av oppgaven vil vi beskrive valg av metode, design og gjennomføring. Dette gjør vi for å innhente informasjon fra sentrale kilder i prosjektet, analysere informasjonen og bruke denne analysen til å kunne svare på problemstillingen.

### 3.1 Metodevalg og forskningsdesign

Datainnsamling kan deles inn i kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode har som mål å forklare noe, analysere virkeligheten, teste teorier og vise sammenheng mellom variabler. Kvantitative data man anskaffer seg er målbare og kommer i form av for eksempel spørreundersøkelser. Kvalitativ metode handler om å beskrive virkeligheten, utvikle teorier og gi grunnlag for innsikt. Disse kan ikke måles i målbare verdier og er ofte anskaffet i form av dybdeintervjuer og observasjoner (Askheim & Grenness, 2014). Ut ifra vår problemstilling ble det et naturlig valg å gå for kvalitativ metode da vi var interessert i å gå i dybden for å få en bredere forståelse av prosjektet og dets betydning.

Valg av design betinges av hvor mye vi vet og hva vi ønsker å vite i forhold til analyser, samt forklare sammenhenger. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design, hvilket er eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Valget vårt av type design falt på eksplorativt da vi ønsket å få mer kunnskap og muligheten til å utforske prosjektet. For å få mer kunnskap gjennomførte vi individuelle dybdeintervjuer av prosjektmedlemmene samt to interessenter for å få individets personlige erfaringer og meninger.

### 3.2 Datainnsamling

For å få mest mulig data har vi hatt en kontinuerlig og gjennomgående dialog med både prosjekteier og leder i form av telefonsamtaler, e-post og fysiske møter. Dette har gitt oss et godt utgangspunkt for å kunne gjennomføre en analyse av prosjektet samt tilpasse en intervjuguide til intervjuobjektene.

Som utgangspunkt for dybdeintervjuene lagde vi en intervjuguide som ble brukt på alle objektene, men noen av spørsmålene ble naturligvis tilpasset etter objektets rolle i prosjektet. Formålet med intervjuene var å kunne få innsikt i objektenes personlige mening og oppfatning av prosjektet, samtidig ville dette gi oss en bredere forståelse av prosessen.

Utenom intervjuer og samtaler med medlemmer av prosjektgruppen har vi fått innsyn i interne dokumenter av planleggingen og gjennomføringen av prosjektet, noe som har gitt oss muligheten til å kunne analysere de planlagte aktivitetene og eventuelle avvik i forhold til disse ut ifra svar på intervjuene.

Gjennom vår besvarelse har vi benyttet oss av både primærdata og sekundærdata. Primærdata kjennetegnes ved at de er tilpasset og samlet inn for å besvare spørsmål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Primærdataene våre fikk vi gjennom intervjuer og ytterligere samtaler hvor temaet rundt samtalen og spørsmålene i intervjuene var spesielt knyttet til problemstillingen.

Gjennomgående i besvarelsen har vi tatt i bruk sekundærdata. Dette er data som er innhentet via pensumlitteratur og ekstern litteratur. Vi har benyttet oss av presentasjoner og notater fra forelesninger på høstsemestret i faget BTH 2532-prosjektledelse samt at vi har søkt etter informasjon via Oria for å finne relevant teori. I tillegg til det har vi som nevnt fått tilsendt planer med PowerPoint-presentasjoner og interne dokumenter fra prosjekteier.

### **3.3 Intervjuobjekter**

Før gjennomføringen av dybdeintervjuene valgte vi oss ut fem intervjuobjekter vi mente hadde en sentral rolle og som kunne gi oss gode svar på spørsmålene vi hadde. Objektene som ble intervjuet var prosjekteier, prosjektleder, et medlem av prosjektgruppen, samt to interessenter hvor begge er ansatt i Ahlsell.

Det ble viktig for oss å intervjuer prosjektmedlemmene i ulike roller for å få et innsyn i prosjektets gjennomføring og individuelle meninger rundt dette internt. På den andre siden ble intervjuene av interessentene viktig for å kunne få svar fra

et annet perspektiv, men som likevel har stor betydning for prosjektet og deres målsetning.

### 3.3.1 Funn fra intervju med prosjektmedlemmene

#### *Funn knyttet til styring:*

- Alle prosjektmedlemmene svarer at prosjektet styres ved målstyring og fastsatte delmål og hovedmål.
- Det kommer frem av prosjektleder at styringen har sklidd litt ut av den fastsatte strategien om målstyring og gått mer over til direkte styring i prosjektets gjennomføringsfase grunnet stor omgivelsesbasert usikkerhet.
- Både prosjekteier og prosjektleder er enige om at det kan være utfordrende til tider med en matriseordning med tanke på tid og prioriteringer. Dette ses på som en av hovedutfordringene ved styringen.
- Aktivitetene i prosjektet styres av hver enkelt persons arbeidsoppgaver ut ifra samme mål og mange delmål. Hver enkelt medarbeider fører meg seg sin stillingsbeskrivelse inn i prosjektet og jobber med aktivitetene deretter.
- Prosjekteier får rapportert tall og om hvor prosjektmedarbeiderne er i forhold til planlagt målsetning og om de er på vei til å nå hovedmålet. Disse rapportene kommer frem månedlig til prosjekteier. Likevel har prosjekteier en kontinuerlig dialog med prosjektleder.
- Prosjektmedlemmenes arbeidshverdag bærer preg av mye frihet, samtidig som de må oppfylle prosjektleders krav om frister og rutiner.
- Prosjektets styringsform fungerer godt enn så lenge, men det nevnes at prosjektet er i en tidlig fase og en endelig vurdering kan ikke gis ennå. De ser også allerede at det er utfordringer i forhold til matriseorganiseringen.

#### *Funn knyttet til interesser:*

- Det kommer klart frem fra alle medlemmer at de som jobber med innkjøp og på logistikk er prosjektets viktigste interesser. Det er viktig å bemerke seg her at disse gjelder internt.

- Interessentene er svært viktig for utviklingen av prosjektet. Logistikk og innkjøp påvirker prosjektet både positivt og negativt med tanke på varetilgjengelighet.
- Involveringen av interessentene skjer ifølge prosjekteier og prosjektleder ved behov og en til en samtaler med den det gjelder. Kommunikasjonen skjer via fysiske eller digitale møter som gir korte statuser, progresjon og rapportering på plan.
- Felles oppfatning om at interessentene er interessert i å samarbeide.
- Interessentene forventer ifølge prosjektmedlemmene at de skal levere på målsetning og oppnå resultat.

#### ***Funn knyttet til forankring:***

- Prosjekteier er involvert i prosjektet i forhold til månedlig rapportering og hyppige samtaler med prosjektleder. Det kommer frem fra prosjektgruppen at prosjekteier er svært interessert i at de skal lykkes.
- Det er tydelig delte meninger om hvorvidt interessentene er forankret i prosjektet. I det ene intervjuet presiseres det at vedkommende mener prosjektet ikke har en god nok plan dersom det skulle skjedd noe uforutsett, samtidig som vedkommende mener at prosjektet ikke har nok kompetanse til å håndtere usikkerheter.
- Det kommer frem fra alle parter om at det er et godt samspill mellom basis og prosjektet og deres egeninteresse har positive effekter på prosjektet. Prosjekteier sier at samspiller går helt hånd i hanske.
- Prosjektet er godt forankret i toppledelsen i Ahlsell

#### ***Funn knyttet til usikkerhet:***

- Prosjektets usikkerhet ligger i omgivelsene og det kommer frem at de er svært sårbare i unntakssituasjoner.
- Det nevnes ingen metoder for hvordan de håndterer usikkerheter i prosjektet.
- Usikkerhetene analyseres ikke, det konstateres bare at dette går utover den finansielle målsetningen.

- Valutakurser og oljepris blir sett på som store risikoområder innenfor prosjektet. Det finnes ingen god plan på risikovurdering dersom noe uforutsett skulle skje, og dagens pandemisituasjon er derfor en stor usikkerhet for prosjektet.

### **3.3.2 Funn fra intervju med interessentene**

- Interessentene som er intervjuet er de som sitter på innkjøp og logistikk i organisasjonen.
- Interessenten som sitter ved innkjøp blir påvirket i liten grad av hva som blir kjøpt inn, da dette er bestemt fra før. Noe denne interessenten kan legge styringer på er hvor mye som blir kjøpt inn i forhold til hva som trengs. Her kommer det frem fra interessentens side at dette er en utfordring på grunn av kommunikasjonen mellom interessenten og prosjektet.
- Det er et sterkt ønske fra begge interessentenes hold om bedre kommunikasjon og større tydelighet på prosjektets behov. Det presiserer at det må foreligge en realisme mellom tilbud og evnen til å levere.
- Ingen av interessentene kan påvirke målsetningen til prosjektet, men de kan bidra til utvikling og muligheter.
- Det er en utfordring at interessentene ikke er særlig involvert i prosjektet.
- Interessentene er veldig interessert i å samarbeide med prosjektet
- Interessentene forventer forutsigbarhet og involvering fra prosjektet.
- Ingen av interessentene føler seg forankret i prosjektet.

### **3.4 Begrensninger, konfidensialitet og GDPR**

På grunnlag av retningslinjer fra Handelshøyskolen BI og de nye personvernreglene (General Data Protection Regulation) som tredde i kraft i 2018 er identiteten til alle intervjuobjektene anonymisert. GDPR skal sørge for en styrket beskyttelse av personopplysninger og legger til rette for grunnleggende prinsipper og vilkår for behandling av personopplysninger, rettigheter for enkeltpersoner, plikter for forhandlingsansvarlige og databehandlere. Reglene

gjelder for både offentlig og private aktører og det fremgår av poppl. § 1 at GDPR gjelder som norsk lov (Langfeldt, 2019).

Det ble også i forkant av hvert intervju sendt ut en e-post med forklaring på at dette var en bacheloroppgave, deres identitet ville bli anonymisert og svarene fra objektene ville bli samlet analysert.

Alle de fem intervjuene foregikk over en telefonsamtale på rundt en time hver seg. Vi tok ikke lydopptak, men noterte ned svarene deres så langt det lot seg gjøre og slettet disse dokumentene etter de var analysert.

Ettersom det var vanskelig å få underskrift på samtykkeerklæringen fra alle intervjuobjektene, fikk vi i stedet bekreftelse per e-post fra hvert objekt om at det var ok å gjennomføre et intervju. Intervjuguiden fungerte som en god mal, men der vi følte det var nødvendig kom vi med oppfølgingsspørsmål som gjorde at vi fikk mer utfyllende svar.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Etter vi har foretatt en undersøkelse, er det viktig å vurdere hvor «god» denne er (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). I den forbindelse dukker det opp spørsmål rundt undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

Validitet innebærer hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Vi valgte derfor å lage en intervjuguide på bakgrunn av temaene i problemstillingen. Og ut ifra dette delte vi opp spørsmålene etter de forskjellige temaene: styring, interesser, forankring og usikkerhet. Denne malen gjaldt forøvrig for prosjektmedlemmene. For de to interessentene var det nødvendig å tilpasse intervjuguiden ut ifra deres posisjon ovenfor prosjektet, og spørsmålene ble derfor vinklet noe annerledes.

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene man har fått er pålitelige. Et bevisst valg fra vår side var og ikke sende ut intervjuguiden til objektene på forhånd, dette for å unngå at de kunne tenke seg om og planlegge svarene sine. Vi føler det gir et mer realistisk og pålitelig bilde av situasjonen og

hver enkelt persons mening ved å gjøre det på denne måten. For å øke reliabiliteten var det viktig for oss å poengtere ovenfor objektene at alt som ble sagt var anonymt og vi håpet på at dette ville gi oss så ærlige og pålitelige svar som mulig. Likevel vil det være vanskelig å oppnå høy grad av reliabilitet ettersom svarene ikke er mulige å etterprøve (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

### **3.6 Metodekritikk**

Det er viktig å være kritisk til dataene man samler inn. Selv om man stoler på valgt metode, er det ikke sikkert at det er den mest riktige, avhengig av undersøkelsen og hva man ønsker å få ut av den.

Ved å bruke dybdeintervju som datainnsamling vil det foreligge faktorer som gjør at vi ikke kan kontrollere at svarene vi får er verken riktige eller pålitelige. Vi må likevel kunne stole på at intervjuobjektene våre har svart etter beste evne og har gitt et riktig og ideelt bilde av prosjektet.

Før intervjuprosessen diskuterte vi om vi skulle sende ut intervjuguiden til hvert intervjuobjekt på forhånd. Dette for at objektene kunne fått muligheten til å forberede seg og dermed gitt oss mer utfyllende svar. Vi valgte og ikke gjøre dette for å få et mest mulig ærlig svar. En annen grunn for at vi ikke sendte ut guiden på forhånd var å forhindre at objektene kunne snakke sammen og bli enige om hva som skulle bli sagt og eventuelt utelatt.

Gjennom datainnsamlingen har vi som nevnt hatt mye og god kontakt med prosjekteier, noe som har gitt oss innsikt i hvor mye vedkommende er involvert i prosjektet. Det kommer relativt tydelig frem at prosjekteier har et overordnet ansvar for måloppnåelse, men ikke er direkte delaktig i prosjektarbeidet. Dette gjorde at noen spørsmål ble utfordrende for vedkommende å svare på. Vi ser ikke på dette som direkte negativt, men er klar over at det kan være viktig informasjon vi kan ha gått glipp av.

En annen ting vi vil kritisere i vår oppgave er valg av antall intervjuobjekter ved dybdeintervjuene som ble gjennomført. I boken til Gripsrud, Silkoset og Olsson



(2016) blir det presisert av det ved dybdeintervjuer burde være mellom 15-25 personer som blir intervjuet. Selv om det i teorien er anbefalt at man tar utgangspunkt i dette antallet er vi i vår oppgave avskåret til å intervju fem personer. Herunder prosjekteier, prosjektleder, et ytterligere medlem av prosjektgruppen, samt to interessenter. Til tross for at vårt valg falt på fem intervjuobjekter, føler vi selv at det var dette som var mest hensiktsmessig og vi har fått mange ulike innfallsvinkler.

## 4.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I denne delen av vår besvarelse skal vi analysere nåværende situasjon i prosjektet, og hvordan ting eventuelt kunne blitt gjort annerledes når vi ser det opp mot teori vi har valgt ut. Vi vil sammenlikne funn gjort ved dybdeintervjuene med teorien vi presenterte i del to og med dette besvare vår problemstilling:

*«På hvilken måte kunne bruk av styringsløyfe modellen samt større grad av involvering av interessentene hatt betydning for forankring og på hvilken måte kunne dette vært med på å redusere usikkerheten i prosjektet?»*

Avslutningsvis vil vi følge opp med en konklusjon på det vi har analysert.

### 4.1 Styring

I henhold til teorien finnes det fire ulike måter å styre et prosjekt på, hvorav disse er direkte styring, regelstyring, målstyring og kulturstyring (Kolltveit, Lereim, & Reve, 2009). Det kommer frem fra dybdeintervjuet vi gjennomførte av prosjektleder at prosjektet startet med hensikt i å styre prosjektet etter målstyring og legge opp aktiviteter deretter. Grunnet store omgivelsesbaserte endringer og usikkerhet så prosjektleder det nødvendig å benytte seg mer av direkte styring i gjennomføringen da det ble gjort store endringer i prioriteringen av arbeidsmetodikken.

En slik endring kan påvirke prosjektmedlemmene på den måten ved at de ikke vil være like godt forankret, fordi de ikke lenger er tilknyttet prosjektet på samme måte som tidligere. Direkte styring i henhold til dette prosjektet som vi har fått vite gjennom dybdeintervjuene gjør at medarbeiderne kun får beskjed om hva de skal gjøre, de blir ikke informert om hvorfor og de får heller ingen forklaring på hva som skal skje. Denne typen styring kan gjøre det vanskelig for medarbeiderne å omstille seg og være vanskelig å forholde seg til.

Et prosjekt har flere styringsfaktorer (Karlsen, 2017) og vi vil fokusere på tid. Tid hevdes å være vesentlig for et vellykket prosjekt. Det virker som at matriseorganiseringen prosjektet er en del av byr på utfordringer i samsvar med ønsket resultatoppnåelse, prioriteringer og tid. Ved spørsmål om tid til prosjekteier kommer det frem at de er mye mer nøye med prioriteringer og hva de involverte faktisk skal få lov til å bruke tiden sin på. Under en samtale med prosjekteier blir det også sagt at ledelsen allerede har meldt ifra om at de ikke når fastsatt målsetning i prosjektet grunnet omgivelsesbasert usikkerhet. Resultater underveis blir likevel målt som før. En annen metodikk blir prioritert for i det hele tatt å kunne oppnå omsetning.

Vi mener det er fornuftig med en hard prioritering av arbeidsoppgaver ut ifra dagens situasjon og utfordringer dette måtte innebære på grunnlag av prosjektets varighet og hva som er mulig å oppnå. Dette for at prosjektet skal kunne holde seg til plan, og utøve de oppgavene som er viktigst for å nå målsetning. Prosjektleder er som nevnt i teorien ansvarlig for å styre prosjektet og derav sine medarbeidere. Det blir derfor viktigere at prosjektleder analyserer alle situasjonene han/hun er i og er tilpasningsdyktig. Ledelse er et omfattende tema og det er vanskelig å definere om den ene eller andre formen er best, allikevel vil ledelse i form av situasjonsbestemt ledelse være fornuftig da lederen er i stand til å variere egen atferd og tilpasse seg hvilken som helst situasjon (Martinsen, 2015).

Etttersom prosjektet befinner seg i en sårbar situasjon på grunn av pandemien mener vi det er ekstra viktig at prosjektleder tilpasser sin lederstil. Med dette mener vi situasjonsbestemt ledelse og at vedkommende virker både støttende og positiv ovenfor sine medarbeidere i prosjektet. Det vil samtidig bli viktig at prosjektleder opptrer forståelsesfull og det blir enda mer viktig at kommunikasjonen i prosjektgruppen opprettholdes.

I boken til Karlsen (2017) blir det beskrevet at styringssløyfen er en modell et prosjekt kan benytte seg av for å opprettholde styringen gjennom hele prosjektets varighet.

Styringssløyfen er en modell som gjør det mulig for prosjekter å ha oversikt over oppgaver, man foretar evalueringer og man kontrollerer. Denne modellen er avhengig av rapporter og er en kontinuerlig prosess og evaluering av prosjektets utvikling i henhold til hva som er planlagt (Karlsen, 2017)

Ved å ta i bruk styringssløyfen kunne prosjektet hatt mer kontroll på endringer og de kunne satt i gang tiltak for å redusere egen sårbarhet. En rapporteringsblankett gir mulighet for å kunne styre prosjektet tilbake i riktig retning ved avvik. Sårbarheten og usikkerheten prosjektet står ovenfor er likevel ikke noe de har kontroll over og det var umulig å forutse en så drastisk endring i markedssituasjonen på forhånd. På en annen side kunne kanskje styringssløyfen ha bidratt til å se avvik tidlig og dermed gitt muligheter for å iverksette tiltak for å gjøre utfordringene minimale. Dersom prosjektet hadde benyttet seg av styringssløyfen kunne dette sikret en god forankring gjennom større deler av prosjektet. Dette fordi styringssløyfen er avhengig av rapporter og det er en kontinuerlig prosess med evaluering, noe som gir større grad av involvering, og medarbeiderne vil dermed mest sannsynlig føle en større tilknytning til prosjektet.

#### **4.2 Interessenter**

Ifølge Karlsen (2001) varierer forhold mellom et prosjekt og en interessent ifra isolasjon og ikke ønsket kontakt til et tett samarbeid. Interessentene som er tilknyttet dette prosjektet, og som vi ønsker å analysere anses å være de viktigste interne interessentene for prosjektet ut ifra intervjuene. Disse er innkjøp og logistikk. Det ligger naturligvis en form for samarbeid mellom disse partene da de er en del av samme organisasjon og jobber mot samme mål, men det kommer likevel frem at det er utfordringer knyttet til kommunikasjonen mellom dem.

God kommunikasjon med interessentene er en essensiell faktor for å oppnå suksess i prosjektarbeidet (Karlsen & Gottschalk, 2008). Videre sies det at prosjektets kommunikasjonsstrategi bør koples til interessentenes behov for informasjon om prosjektet. Funn fra interessenter vedrørende kommunikasjon indikerer at kommunikasjonen mellom dem og prosjektet er mer eller mindre fraværende. Dette er noe som byr på utfordringer for interessentene da interessentene er avhengig av forutsigbarhet av prosjektet for å kunne vite hvilke varer de kan tilby prosjektet til riktig tid, sted og mengde.

Det presiseres fra en av interessentene at det må foreligge en realisme mellom tilbud og evnen til å levere og at *«drømmen er større enn virkeligheten jeg klarer å tilby»*.

Ifølge noen medlemmer av prosjektgruppen foregår det en jevnlig dialog med interessentene i form av korte statuser, progresjon, rapporter og finansiell rapportering. På den andre siden fremkommer det fra interessentene at det er lite kommunikasjon og de føler seg lite involvert i prosjektet. Det er derfor noe uklart hvor mye og om hva prosjektmedlemmene og interessentene kommuniserer med hverandre.

Fordi interessenter ofte er en årsak til problemer og usikkerhet til prosjekter (Karlsen, 2017), blir en effektiv håndtering av relasjonen til interessentene en nøkkelfaktor for å oppnå suksess med prosjektet.

Dette indikerer at det er viktig å ha en kommunikasjonsplan for å tydeliggjøre interessentenes behov for informasjon om prosjektet, samt planlegge involveringen av dem. Det kommer frem i intervjuene av begge interessentene at det foreligger et stort ønske om større grad av involvering og en tettere dialog. Det kommer også frem i svarene fra de andre prosjektmedlemmene at interessentene er svært lite involvert i prosjektet. Dette er noe prosjektmedlemmene har sett på som en utfordring i etterkant av intervjuene, da de ble mer klar over situasjonen. Likevel virker det som på interessentene at de fra start har ønsket et tettere samarbeid med prosjektet.

For at en kommunikasjonsplan skal være nyttig er det nødvendig å se på den og bruke den som en dynamisk prosess (Karlsen, 2017). Dette ser vi spesielt viktigheten av i dagens situasjon da planene og målsetningen i prosjektet har endret seg betraktelig i forhold til det som ble fastsatt fra start. Det kommer ikke frem fra prosjektmedlemmene at de har hatt en kommunikasjonsplan med interessentene og det er derfor vanskelig å si hvorvidt dette kunne bedret situasjonen. Det kan tenkes at prosjektet ville hatt et mye bedre utgangspunkt for involvering, samt kommunikasjon med interessentene ved å benytte seg av en kommunikasjonsplan.

Det ses på som en utfordring fra interessentenes side at kommunikasjonen mellom prosjektet og interessentene er minimal, og arbeidshverdagen for interessentene blir dermed svært uforutsigbar. Dette skaper utfordringer for interessentene da de blir oppfattet som en «brems» for prosjektet. Vi ser heller på dette som et resultat av dårlig kommunikasjon ettersom at interessentene ikke vet hva som trengs av ressurser til riktig tidspunkt.

Ettersom det er dårlig kommunikasjon mellom interessentene og prosjektet, ser vi at dette har stor betydning for involveringen og forankringen av interessentene. En lav grad av involvering skaper intet annet enn usikkerhet og utfordringer. Dersom interessentene hadde vært godt forankret i prosjektet kunne dette vært med på å redusere usikkerheten. Dette fordi det ville gitt interessentene en mer forutsigbar arbeidshverdag og det ville vært lettere å planlegge prosjektets nødvendighet av ressurser.

### **4.3 Forankring**

Det kommer frem av teorien at det er viktig at et prosjekt er forankret i basisorganisasjonen for å styre det mot de mål som er satt. Det må også være en sammenheng mellom selve prosjektet og planer i organisasjonen. Det er tydelig at dette prosjektet er godt forankret i basisorganisasjonen ettersom arbeidsoppgavene prosjektmedlemmene har i prosjektet er tilnærmet likt deres arbeidsoppgaver i basis. Ettersom prosjektet er sterkt knyttet til organisasjonens mål og planer vil dette også kunne om en tilstrekkelig forankring. Ifølge prosjekteier så er det et veldig bra samspill mellom basis og prosjektet, og at det går helt hånd i hanske.

Når det er sagt, er det også viktig at interessentene er positive til prosjektet for å oppnå god forankring (Andersen et al., 2016). Det kommer frem i intervjuene av både interessentene og prosjektmedlemmene at interessentene viser høy grad av positivitet til prosjektet, og har et ønske om å bidra.

Utfordringen i denne sammenhengen står ikke på interessentenes samarbeidsvilje og interesse for prosjektet, men derimot graden av involvering fra prosjektet. Dersom graden av involveringen er lav, vil dette gi en dårlig forankring hos interessentene, hvilket er tilfelle i dette prosjektet. Dette er en sammenheng

mellom dårlig kommunikasjon, lav involvering og uforutsigbarhet ovenfor interessentene. Det fremkommer fra ledelsen i prosjektgruppen at involveringen av interessentene aldri var en del av prosjektplanen og at kommunikasjonen de imellom kun oppstår ved behov og med den det i så fall gjelder.

Ifølge Martinsen (2015) kan det å planlegge et prosjekt uten involvering av interessenter være svært risikabelt da et resultat av dette kan gi ingen, eller dårlig forankring hos interessentene. I akkurat dette prosjektet kan det i tillegg også føre til stor usikkerhet i prosjektet da det er avhengig av interessentene for å kunne ha riktig mengde ressurser til kundene da forespørselen oppstår.

Usikkerhet fremkommer også hos interessentene da deres arbeidshverdag er avhengig av god informasjonsflyt for å kunne tilpasse sine ressurser til prosjektet, herunder plass på varelager og varer som må bestilles.

Vi ser for oss at dersom interessentene hadde vært godt forankret og det hadde vært en god kommunikasjon mellom interessentene og prosjektet ville dette ført til bedre kontroll på nødvendig ressurstilgang i prosjektet og veien til resultatoppnåelse kunne gått mer smidig. Prosjektet er enda ikke ferdig, så det er usikkert for oss å si noe om hvordan deres resultatoppnåelse vil bli, men det fremkommer i samtaler vi har hatt med medlemmene at det er flere delmål de ikke har klart å nå. På den andre siden blir det nevnt fra intervjuene at interessentene ikke har noen direkte påvirkning for målsetning, men at en større grad av involvering og forankring av interessentene ville gitt rom for andre løsninger og muligheter i prosjektet. Ut fra dette og hvordan prosjektet er i dag, tenker vi at dersom interessentene hadde vært mer involvert ville det gitt prosjektet flere muligheter, og dette kunne gjort at utnyttelsen av ressurser ville blitt enda bedre.

I henhold til teorien står det beskrevet at effektiv ledelse handler mye om at lederen forstår sine oppgaver og takler både dilemmaer og press som oppstår i hverdagen. Å være en leder handler om å ta initiativ, veilede, kommunisere og kunne ta riktige beslutninger for organisasjonen (Martinsen, 2015 ).

I en samtale med prosjektleder får vi et inntrykk av at vedkommende har en god forståelse av hva effektiv ledelse handler om og utøver dette på den måten ved å holde seg mest mulig innenfor rammene til opprinnelig plan, være tydelig i

kommunikasjonen samt inkludere medarbeiderne i utfordringen med å løse oppståtte dilemmaer.

Ut ifra intervjuene vi har hatt får vi en forståelse av at prosjektet er godt forankret i ledelsen da det er blitt brukt mye tid på involvering i selskapets ledergrupper for forskjellige nivåer i organisasjonen. Det oppleves ikke fra vår side at dette er noe «ledelsen» har kommet på at de skal gjøre, men at med god innsikt og forståelse på alle nivåer i organisasjonen har de kommet frem til en felles løsning. Vårt inntrykk er også at ledelsen i prosjektet føler seg sterkt knyttet til arbeidet sitt, noe som gjenspeiles i teorien som omhandler forankring i ledelsen.

En observasjon vi gjorde under intervjuet med et av medlemmene fra prosjektgruppen er en avvikende oppfatning av hva de andre svarte. Det er uenigheter rundt hvorvidt prosjektet er forankret «riktig». Det fremkommer fra intervjuobjektet at vedkommende personlig mener at prosjektet ikke har noen god plan dersom det skulle skjedd noe uforutsett. Det blir også nevnt at vedkommende mener prosjektet ikke har nok kompetanse til å håndtere usikkerheter og at det blir «*spennende å se hva som skjer når vi møter hindringer på veien*».

#### **4.4 Usikkerhet**

Karlsen (2017) beskriver usikkerhet som et moment som er svært viktig for ethvert prosjekt å ta hensyn til fordi det er noe som påvirker både mål og rammer i prosjektet. Det finnes flere årsaker til at det kan være usikkerhet knyttet til et prosjekt. Vi skiller mellom to hovedgrupper av usikkerhet: interne forhold i prosjektet og eksterne forhold utenfor prosjektet. Et prosjekts totale usikkerhet er en sum av alle usikkerhetsmomentene. (Karlsen, 2017)

Interne usikkerheter i dette prosjektet fremkommer mest av matriseorganiseringen og usikkerhet i forhold til tid. Prosjektleder poengterer at det er en utfordring til tider med en slik organisering da det er krevende i forhold til hastighet, implementering og tid. Det blir nevnt i intervjuene at matriseorganiseringen går utover gjennomføringsevnen da det er krevende å få ting til å skje fort.



Det er vanskelig å si hvorvidt en annen type organisering ville vært mer hensiktsmessig med tanke på tid da dette uansett vil være et usikkerhetsmoment i prosjektet. I all hovedsak virker det som at det fungerer godt med matriseorganiseringen og at prosjektet har en god gjennomføringsevne i henhold til plan, basert på intervjuene vi har gjort. Likevel blir det viktig med riktige prioriteringer av arbeidsoppgaver hele veien for å unngå store forsinkelser.

I prosjektet er det en stor grad av eksterne forhold knyttet til usikkerhet, altså omgivelsesbasert usikkerhet. De største faktorene som påvirker prosjektet utenfor deres kontroll er valutakurs, oljepris og Covid- 19. Dette er konsekvenser som vil være en risiko for prosjektet dersom valutakursen er høy, oljeprisen er lav og Covid-19 vedvarer, fordi dette er noe som går utover lønnsomheten til prosjektet. I dagens situasjon er dette et faktum og usikkerheten bør håndteres og analyseres. Prosjektmedlemmene påpeker at usikkerhetene ikke blir håndtert på noen som helst måte. I stedet blir det kun konstatert at usikkerheten er noe de får gjort lite med og de ser at det blir en forsinkelse på finansiell målsetning.

Det er fullt forståelig at en pandemi som Covid- 19 er fullstendig utenfor deres kontroll og umulig å forutse. Valutakurs og oljepris er noe som stadig påvirker prosjektet og organisasjonen, og vi tenker at det kan være lurt å ta med valutakurs og oljepris som en usikkerhetsvurdering gjennom hele prosjektet. Det ville kunne være hensiktsmessig for prosjektet å identifisere de usikre faktorene, nettopp for å kunne sette inn tiltak for å håndtere usikkerhetene.

Håndtering av usikkerhet i prosjekter handler om å ta i bruk hjelpemidler for å kontrollere potensielle problemer. Som det kommer frem av intervjuene har ikke prosjektet en bestemt måte å håndtere usikkerhet på. For å identifisere usikkerhetene forteller prosjekteier at dette blir gjort via erfaringsdata og statistikk. De følger også med på prognosesenteret sine konjunkturrapporter.

Dette viser en forståelse av usikkerhetshåndtering, men det ligger likevel mangler ved analyseringer av usikkerhetene. Blant annet ved at når usikkerhetene har blitt identifisert så blir de bare dokumentert som en usikkerhet og det foreligger ingen videre plan om oppfølging og kontroll.

I henhold til teorien og modellen om metode for håndtering av usikkerhet blir det presentert fem trinn det blir viktig å ta hensyn til for å håndtere usikkerheter (Karlsen, 2017). Ut ifra denne modellen virker det som at prosjektet kun tar i bruk trinn to som omhandler *identifikasjon av usikkerheter*. Det er ikke på forhånd kjent for oss om prosjektet har klarlagt målet for prosessen samt planleggingen av organiseringen av arbeidet, som forøvrig er trinn én i modellen. Ved å utelate dette trinnet vil prosjektet gå glipp av nyttig informasjon og dokumenter. Det blir heller ikke satt fokus på gevinster som kan oppnås ved å se bort i fra dette trinnet i modellen. Å analysere usikkerhetene blir viktig for å kunne bestemme størrelsen på usikkerhetene og rangere dem etter hvordan de kan påvirke prosjektet (Karlsen, 2017).

Dette kan være nødvendig for å få oversikt over den positive eller negative konsekvens hendelsen vil kunne påføre prosjektet.

For å unngå at enkelte usikkerheter skaper problemer for prosjektet legger prosessen sterk vekt på at riktig respons blir definert og implementert. Det vil også her gi muligheter for å kunne iverksette tiltak som bidrar til utnyttelse av identifiserte og ta i bruk muligheter. Det kommer frem fra flere av intervjuobjektene at det er flere av usikkerhetene som prosjektet står ovenfor som kun får en aksept. Herunder at usikkerhetene som dukker opp blir identifisert i den grad at de eksisterer, og prosjektet aksepterer at de ikke kan gjøres noe med. Dette er vanlig da usikkerhetene rundt dette prosjektet er vanskelig, eller ikke kan gjøres noe med, som for eksempel valutakurser og oljepris i dette tilfellet. Selv om slike usikkerheter ikke kan håndteres i den grad at de forsvinner helt, blir det likevel viktig at prosjektledelsen tenker gjennom hvilke konsekvenser og problemer slike usikkerheter kan skape og er best mulig forberedt. Dette kan også gjøre at prosjektleder kan lage en plan for å minimalisere og håndtere usikkerhetene på best mulig måte.

Så vidt vi kan forstå foreligger det ingen særlig respons på usikkerhetene prosjektet står ovenfor, annet enn at de får en aksept og det blir derfor vanskelig for oss å komme med et konkret svar på hvorvidt respons og tiltak blir verifisert gjennom tett oppfølging og overvåkning. Dette er uansett et viktig punkt for å kunne vurdere eventuelle andre tiltak og vurdere betydningen av usikkerhetene

om de har gått fra å være betydelig til kritisk. Resultatet av en slik oppfølging vil også kunne føre til at nye usikkerheter blir identifisert.

Til slutt blir det viktig med god kommunikasjon og dokumentasjon gjennom hele prosessen. Vi mener det ville vært viktig for prosjektet at usikkerhetene ble kommunisert til alle involverte slik at det er større muligheter for å gjøre noe med det. Dette ville uansett vært et bedre alternativ enn å kun akseptere usikkerheten, da de som har påvirkningsmulighet for å redusere en usikkerhet kunne satt i gang tiltak for minst mulig risiko. Vi mener også det ville vært nyttig for prosjektet og jobbet med kontinuerlig dokumentasjon av usikkerhetsarbeidet for å kunne bidra til erfaringsoverføring videre i prosjektet.

## 5.0 KONKLUSJON

Denne oppgaven har tatt for seg organisasjonsendingsprosjektet «Norway Step Change – Maritim». Gjennomgående fokus i oppgaven er styring. Det blir identifisert liten grad av involvering av interessenter, og dårlig håndtering av usikkerhetene tilhørende prosjektet. Vi har sett på forbedringspotensialer og muligheter rundt overnevnte temaer samtidig som vi har analysert hva dette vil gjøre for forankringen i prosjektet.

Basert på analysen som er gjennomført blir styring et viktig moment. Å gå fra målstyring til direkte styring kan føre til en dårligere involvering av prosjektmedlemmene og dermed dårligere forankring internt i prosjektet.

Et tiltak som kunne bedret forankringen i prosjektet ville vært å ta i bruk styringssløyfen da dette er en prosess med kontinuerlig rapportering, evaluering og kontroll. Dette fører til en stadig involvering av prosjektmedlemmene og de vil dermed kunne føle seg sterkere knyttet til prosjektet, noe som har betydning for forankring. Bruk av styringssløyfen ville også gitt prosjektet bedre forutsetninger for å kunne sette i gang tiltak for å redusere usikkerhetene og holde seg til fastsatt plan og innenfor de satte rammebetingelsene.

Involvering av interessentene er og blir viktig gjennom hele prosjektets varighet. Analysen viser at det er en liten grad av involvering av interessentene. Selv om interessentene ikke direkte kan påvirke prosjektets målsetning blir de viktig for å kunne se muligheter på veien. Da blir det nødvendig med en større grad av involvering og bedre kommunikasjon for å kunne oppnå forankring og dermed redusere usikkerheten.

Ettersom prosjektet stort sett er preget av omgivelsesbasert usikkerhet som det i utgangspunktet vanskelig å gjøre noe med, kan de likevel iverksette tiltak samt ta i bruk metoder for usikkerhetshåndtering. Ved å gjøre dette vil prosjektet være mer forberedt og de vil kunne ha en plan for å håndtere usikkerhetene ut ifra modellen om usikkerhetshåndtering.

Vi føler oss derfor trygge på å konkludere med at hvis prosjektet hadde tatt i bruk styringsløyfen og involvert interessentene i større grad, ville dette hatt betydning for forankring hos flere i prosjektet. På den måten kunne dette, samt iverksetting av tiltak vært med på å redusere usikkerheten i prosjektet.

## 6.0 LITTERATURLISTE

- Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid; en veiledning for studenter*. NKI forlaget.
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016 ). *Målrettet prosjektstyring* . Fagbokforlaget.
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* . Universitetsforlaget.
- Basmo, H. R. (2010, Februar 8). *Forankring i ledelsen* . Hentet fra Helsebiblioteket.no:  
<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/anbefalte-metoder-og-verktoy/forankring-i-ledelsen>
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project Stakeholder Management* .
- Forankre* . (2019, Mars 14). Hentet fra snl.no: <https://snl.no/forankre>
- Frodahl, S. (2013). *Hverdagsledelse* . Kolofon.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016 ). *Metode og dataanalyse* . Cappelen Damm akademisk.
- Husby, O., Kilde, H., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som gevinst: styring av usikkerheter i prosjekter*. Institutt for produksjons-og kvalitetsteknikk.
- Karlsen, J. T. (2001). *Håndtering av prosjektets interessenter* .
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse* . Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse*. Universitetsforlaget .
- Kolltveit, B. J., Lereim, J., & Reve, T. (2009). *Prosjekt*. Universitetsforlaget.
- Ladegård, G. (1998, Juni). *Det symbolske i ledelse* . Hentet fra Magma.no:  
<https://www.magma.no/det-symbolske-i-ledelse>
- Langfeldt, S. F. (2019). *Lov og rett for næringslivet*. Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2015 ). *Perspektiver på ledelse* . Gyldendal.
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2005). *Grundebog i prosjektledelse* . Prodevo.
- Om selskapet* . (u.d.). Hentet fra Ahlsell.no: <https://www.ahlsell.no/om-oss/Selskapet/>

Røvik, K. A., Roness, P. G., Per, L., & Christensen, T. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* . Universitetsforlaget.

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2016 ). *Verdiskapende prosjektledelse* . Cappelen damm akademisk .

Westhagen, H. (2008). *Prosjektarbeid Utviklings- og endringskompetansen* . Gyldendal.

# VEDLEGG 1

## Intervjuguide

Spørsmål 1: Hva er din stilling i Ahlsell?

Spørsmål 2: Hvordan synes du det er å jobbe i matrise?

Spørsmål 3: Hva er dine hovedoppgaver i prosjektet?

Spørsmål 4: Hvordan føler du kommunikasjonen i prosjektet er på nåværende tidspunkt?

Spørsmål 5: Hvordan bidrar du til at prosjektet skal nå sine fastsatte mål?

Spørsmål 6: Hvordan styres prosjektet i dag?

Spørsmål 7: Hva er det som fungerer/ ikke fungerer med nåværende styring?

Spørsmål 8: Hva er det som styrer aktivitetene deres?

Spørsmål 9: Hvordan rapporterer dere til leder, hvor ofte og hva?

Spørsmål 10: Styrer du din egen hverdag i prosjektet eller er det styrt av en enkelt person med strenge rutiner og kontroll?

Spørsmål 11: Er du fornøyd med hvordan prosjektet styres i dag? Hva ville du eventuelt gjort annerledes

Spørsmål 12: Hvem er deres viktigste interessenter i prosjektet og hvorfor?

Spørsmål 13: Føler du at involveringen av interessentene påvirker prosjektet? (i så fall i hvor stor grad og hvor viktig er interessentene for utviklingen i prosjektet?)

Spørsmål 14: På hvilken måte involveres interessentene i dag?



Spørsmål 15: Er interessentene interessert i å samarbeide?

Spørsmål 16: Hva forventer interessentene av prosjektet?

Spørsmål 17: Hvordan kommuniserer dere med interessentene?

Spørsmål 18: Er det noen av interessentene som byr på utfordringer for prosjektet, hvorfor?

Spørsmål 19: På hvilken måte er prosjekteier involvert i prosjektet?

Spørsmål 20: Hvordan er interessentene forankret i prosjektet?

Spørsmål 21: Hvordan er samspillet mellom basis og prosjektet?

Spørsmål 22: Hvor føler du at prosjektet er forankret?

Spørsmål 23: Vi skiller mellom to typer av usikkerhet: oppgavebasert og omgivelsesbasert usikkerhet. Hvilke av disse to veier tyngst for dere?

Spørsmål 24: Hvordan identifiserer dere usikkerhetene?

Spørsmål 25: Hvordan analyserer dere usikkerhetene?

Spørsmål 26: Hvilke metoder bruker dere for å håndtere usikkerhetene i prosjektet?

Spørsmål 27: Hva er deres største risikoområde innenfor usikkerhet?

Spørsmål 28: Hva er ditt forhold til prosjektet Maritim?

## VEDLEGG 2

### Sammendrag av svar fra hvert av spørsmålene:

1. Salg og segmentsjef i Industri og Bygg (informant 1), Divisjonsdirektør for Industri og Bygg (informant 2) Regionalsjef Industri og Bygg (informant 3), Innkjøpssjef Ahlsell (informant 4), Salgssjef Maritim (informant 5)

2. Det er alltid utfordringer med å jobbe i matrise med tanke på gjennomføringsevnen og ting kan ta litt mer tid. På andre måter kan matrise være bra.

3. Prosjektleders hovedoppgave var å lage førsteutkast av segmentplan, prosjekteier er ansvarlig for resultatene til slutt og tar beslutninger i forhold til ressursbruk, kostnadsbruk og sortimentsutvikling. Prosjekteier sitter på siste ord. Informant 3 sørger for å ivareta kundens interesser, fremtidig interesser fra kunden for å forstå markedet. Fungerer som et mellomledd mellom regional, nasjonal og kundeperspektiv.

4. Informant 1 synes kommunikasjonen er bra, uten spesielle utfordringer. Det pekes tydelig på noen markeder og andre har forskjellige meninger. Informant 2 er ikke med i møtene, mottar kun rapporter. Prosjektleder kommuniserer til prosjekteier hva som blir kommunisert i møtene. Informant 3 mener kommunikasjonen er ok ettersom vedkommende har bedt om og ikke bli så mye involvert i dette prosjektet på grunn av andre prosjekter. Informant 4 synes kommunikasjonen er litt varierende med et sterkere ønske om større tydelighet. Informant 5 nevner at det nesten ikke er kommunikasjon i det hele tatt.

5. Informant 1 følger opp segmentsjefene, reviderer eget planverk og er med i kundeforhandlinger til ytterste konsekvens. Informant 2 følger opp prosjektleder i forhold til milepæler som er gitt til angitte frister. Utfordrer tilbake dersom det er forsinkelser. Ved forsinkelse: spør om årsak og hva som er grunnen til forsinkelsen, setter i gang spørsmål for å forstå årsakene. Hvis dette ikke er ok utfordrer jeg de alternativt slik at de likevel skal kunne klare å holde seg innenfor tidsfristen. Informant 3 bidrar med struktur og planlegging og ekstra ressurser

hvis det trengs for å komme i mål. Informant 4 påpeker muligheter og utfordringer. Informant 5 sier at han/hun gjør det som det blir gitt beskjed om.

6. Informant 1 forteller at prosjektet styres etter målstyring, men på grunn av Covid- 19 har det gått over på mer direkte styring. Prosjektet styres etter segmentplanen. Informant 2 sier at prosjektet styres i henhold til målstyring. Informant 3 sier at det virker som prosjekteier har god kontroll og man har en felles forståelse for hvem som har hvilket ansvar i forhold til milepæler.

7. Informant 1 sier at man av og til kan havne litt langt ut i matrisen, det som er viktigst for meg må også være viktigst for en regionsjef. Dette kan være krevende. Informant 2 sier at rammebetingelsene har forandret seg så mye fra de satte i gang med prosjektet, så det er mange brutte forutsetninger til å kunne levere til opprinnelig målsetning. Tiden er et usikkerhetsmoment her. Informant 3 har ikke noe svar på dette. Informant 4 har en forventning om at prosjektet involverer vedkommende og logistikk før de endelige beslutningene tas, men dette er fraværende. Informant 5 sier ikke noe annet enn bedre prognoser.

8. Informant 1 sier at aktivitetene er lagt opp så de er mest mulig regionale formelt og forutsigbart rammeverk. Opp til regionene å plukke hva som er best for dem. Informant 2 sier at de som sitter i prosjektet har sine dedikerte arbeidsoppgaver. Mange som jobber mot samme mål og mange delmål før det igjen. Dette fører meg seg stillingsbeskrivelsen inn i prosjektet.

9. Informant 1 sier at de rapporterer hele tiden. Går gjennom tall hver uke internt i teamet. Prosjekteier har fullstendig oversikt over dag, uke og måned. Dette er den harde delen av rapportering (tall, fullt fokus og kontroll). Rapportering på de myke tingene: prioritering, gjennomføring osv. Foregår i en ukentlig/månedlig rapportering. Informant 2 mottar rapporter om tall og hvordan de ligger an i forhold til planlagt målsetning og om de er på vei til å nå hovedmålet. Mottar også rapportering på ikke-finansielle aktiviteter. Informant 3 forteller om fysiske møter og ukentlig rapporteringer.

10. Informant 1 forteller om en kombinasjon av begge deler og sier at det styres etter segmentplanen de har. Informant 3 styrer sin egen hverdag og står i respekt av prosjektleder.

11. Informant 1 ønsker seg mer kontroll over de lokale ressursene da det øker gjennomføringsevnen i henhold til denne planen. Forteller også at noe annerledes ville vært enklere ressurstilgang og ikke gjennom matrise. Informant 3 sier at ting går bra og at de er i en enkel og tydelig fase. Det fremkommer at en endelig og god vurdering ikke kan gis enda.

12. Total enighet om interne interessenter: innkjøp og logistikk og eksterne interessenter: leverandører og kunder

13. Informant 1 forteller at interessentene er kjempeviktige. Både i forhold til at de besitter regional innsikt og kunnskap og det ville vært uklokt og ikke da de med. Vedkommende forteller samtidig at interessentene ikke kan være styrende fordi beslutninger må tas. Informant 2 mener at interessentene er viktige for utviklingen av prosjektet og at man må ha de med på laget. Forteller at interessentene kan påvirke positivt og negativt på grunn av varetilgjengelighet. Informant 4 og 5 mener at de ikke kan påvirke prosjektet.

14. Informant 1 forteller at interessentene involveres ved behov og at det er avhengig av hva som skjer i markedet til enhver tid. De har regelmessig møter hvert kvartal og ønsker å fremstå som åpne og transparente. Informant 2 forteller om en til en samtaler med den det gjelder og egne møter hvis det er snakk om større strategiske ting. Informant 4 forteller om svært lite involvering som fremkommer som en utfordring. Informant 5 involveres heller ikke, men får beskjed om å legge inn varer når det er lurt å legge inn.

15. Her er det total enighet om at interessentene er interessert i å samarbeide.

16. Informant 1 forteller at interessentene forventer at de tilgjengelig gjør spesialkompetanse og at de forventer støtte. Informant 2 forteller sier at interessentene forventer at prosjektet skal levere på målsetning. Informant 3 sier at interessentene forventer resultater. Informant 4 forventer forutsigbarhet på hva

prosjektet trenger og at det er realisme med hva de har solgt til kunder og hva de evner å levere. Informant 5 forventer at prosjektet klarer å prognostisere med ting de har forventet å ha på lageret slik at vedkommende kan planlegge bedre.

17. Informant 1 sier mye digitale møter og kontinuerlig samtaler med dem. Informant 2 forteller om møter og en til en samtaler.

18. Informant 1 forteller om at dette er spesielt knyttet til innkjøp og logistikk. Kjører logistikk satt av parametere satt av Ahlsell. Ingen konflikt knyttet til det, men ser det på et litt annet perspektiv. Bruker mest tid på sortiment og lagerføring. Informant 2 nevner logistikk fordi det er dilemma rundt forventet varetilgjengelighet opp mot kravet om så lav kapitalbinding som mulig. Informant 4 sier at det kan godt være og drømmen er større en virkeligheten jeg klarer å tilby. Informant 5 har ingen formening om dette.

19. Informant 1 sier at prosjekteier er involvert i forhold til månedlig informasjon og prosjektleder har hyppige møter og samtaler med prosjekteier. Alt de gjør ligger åpent også i teams-grupper som eier er en del av. Informant 2 forteller kun om månedlig rapportering og ser på seg selv som involvert i liten grad. Informant 3 sier at prosjekteier er involvert på alle mulige kanter.

20. Informant 1 forteller om at interessentene er forankret i to hovedløp: strategisk del hvor de sammen med interessentene tar beslutninger og en operasjonell del hvor de er inne i den daglige virksomheten deres. Informant 2 sier at interessentene ikke er godt forankret i prosjektet. Informant 3 sier at interessentene er veldig godt involvert. Informant 4 og 5 anses seg begge som lite forankret i prosjektet.

21. Informant 1 sier at samspillet er veldig bra og at det er nært beslektet. Forteller at det er lagt opp så det er høy grad av kombinerte effekter. Informant 2 forteller at det er et veldig bra samspill og at det går helt hånd i hanske. Informant 3 sier at egeninteresse i prosjektet gir store positive effekter.

22. Informant 1 føler at prosjektet er forankret i ledergruppen i Ahlsell Norge. Informant 2 sier at prosjektet er veldig godt forankret i toppledelsen og i egen

divisjon samt ute i regionene i samme divisjon. Informant 3 mener det er forankret hos prosjekteier samtidig som det ligger en felles forståelse for det i konserngruppen. Inf

23. Informant 1 forteller at den siste påvirker dem mest på grunnlag av med så mange interessenter så er det mange ting som blir veldig viktig. Da må man prioritere. Informant 2 svarer omgivelsesbasert usikkerhet. Informant 3 svarer også omgivelsesbasert usikkerhet og legger til at de er sårbare i unntakssituasjoner og at det er en del faktorer de ikke klarer å påvirke som har stor betydning.

24. Informant 2 nevner erfaringsdata og statistikk og at de følger med på prognosesenteret sine konjunkturrapporter samt tilbakemeldinger fra kunden.

25. Enighet om at usikkerhetene ikke analyseres

26. Informant 1 sier at de håndterer usikkerhet gjennom dialog i all hovedsak, handler om å være forutsigbar og følge planen er viktigst for dem. Informant 2 forteller at det blir konstatert at de får gjort lite med usikkerhetene og ser at det vil bli en forsinkelse. Informant 3 mener at prosjektet ikke har kompetansen for å håndtere usikkerhetene.

27. Informant 1 forteller om Covid- 19 hvor det legges frem at dette er et scenario hvor alle er veldig usikre. Forteller også om de makroøkonomiske tingene herunder svak kronekurs og lav oljepris. Informanten sier også at Covid-19 sammen med de makroøkonomiske usikkerhetene gjør ting veldig uoversiktlig. Informant 2 snakker om risiko hvis nåværende situasjon med dårlig betalingsevne hos de største kundene vedvarer, sier at valutaen også påvirker veldig. Informant 3 forteller om hindringer på veien og her at prosjektet ikke har en god nok plan dersom det skulle skje noe uforutsett. Informanten er spent på hvordan man kommer seg ut av en slik boble og tror prosjektet blir svært påvirket.

28. Informant 4 fungerer som en supportør i den forstand at vedkommende skaffer til veie varer som skal brukes i prosjektet og sørger for varetilgjengelighet som varelageret til Ahlsell har i Norge. Informant 5 forteller om vareomløp og prognoser med å kjøpe inn riktige mengder.