

Petter Trøan Melgård
Minh Hao Tran
Oda Ryggen



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Guvernørens prosjektledelse -



BTH 25321

Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Utleveringsdato:
08.01.2013

Innleveringsdato:

06.06.2013

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Vi vil gjerne takke vår veileder Tore Aalberg for å ha bidratt med god støtte, kritiske blikk og sukkerholdig sjokolade under veiledningsmøtene. Bacheloroppgaven hadde ikke blitt like god uten kunnskapen vi har tilegnet oss fra Tore.

Vi vil også takke prosjektlederne for sin deltakelse som informanter. Det har vært både en innholdsrik og interessant opplevelse å ha fått anledning til å analysere deres managementstiler.

Trondheim 6. juni 2013

Minh Hao Tran

Oda Ryggen

Petter Trøan Melgård

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
SAMMENDRAG	IV
KAPITTEL 1 - INNLEDNING	1
KAP. 1.1 ORGANISASJONSBEKRIVELSE	1
KAP. 1.2 PROSJEKTET 3T-SOLSIDEN	1
KAP. 1.3 OPPGAVENS TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
KAP. 1.4 OPPGAVENS FORMÅL OG PRODUKTMÅL	3
KAP. 1.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	3
KAPITTEL 2 - INFORMASJONSINNHEITING OG KILDEVURDERING	4
KAP. 2.1 IDÉPROSESSEN.....	4
KAP. 2.2 DATAINNSAMLING	4
KAP. 2.3 KILDEVURDERING OG KRITIKK AV METODE	5
KAPITTEL 3 - HVORDAN 3T KAN LØSE MISMANAGEMENT KRISER	6
KAP. 3.1 PROSJEKTLEDERNES MANAGEMENTROLLER	7
<i>Kap. 3.1.1 The Lone Ranger</i>	<i>7</i>
<i>3.1.2 The Bureaucrat.....</i>	<i>9</i>
<i>3.1.3 The Arsonist</i>	<i>10</i>
<i>3.1.4 The Superfollower</i>	<i>12</i>
<i>3.1.5 Sammensetning av managementroller</i>	<i>14</i>
KAP. 3.2 MANAGEMENTMIX TILPASSET PROSJEKTET	14
<i>3.2.1 I hvilken grad kunne forventet resultat defineres?.....</i>	<i>15</i>
<i>3.2.2 I hvor høy grad var det struktur og formalitet i prosjektet?</i>	<i>18</i>
<i>3.2.3 I hvor høy grad var kunnskapsnivå og erfaring hos prosjektdeltakerne tilstede?</i>	<i>19</i>
<i>3.2.4 Oppsummering - Type prosjekt og PAEI egenskaper</i>	<i>20</i>
<i>3.2.5 Managementmix for et konkret prosjekt.....</i>	<i>21</i>
<i>3.2.6 Delkonklusjon.....</i>	<i>23</i>
KAP. 3.3 UTVIKLING OG TRENING AV MANAGEMENTMIX.....	24
<i>3.3.1 Utvikling og trening av PAEI-egenskapene hos prosjektlederne.....</i>	<i>24</i>
<i>3.3.1.1 Tiltak</i>	<i>27</i>
<i>3.3.2 Utvikling og trening av managementmix</i>	<i>28</i>
<i>3.3.3 Utvikling og trening av organisasjonen.....</i>	<i>30</i>

<i>3.3.4 Delkonklusjon</i>	31
KAPITTEL 4 - KONKLUSJONER	31
LITTERATURLISTE	35
BEGREPSLISTE	37
VEDLEGG	38

Sammendrag

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i den trønderske treningskjeden 3T og deres interne *innflyttingsprosjekt ved treningssenteret 3T-Solsiden*. Etter førstegangsmøtet med bedriften ble det opplyst at prosjektet ble styrt av to prosjektledere. Hovedtemaet ble derfor *delt ledelse av prosjekt*. For å analysere hovedtemaet, er Ichak Adizes' teorier angående managementroller i boken *How to Solve The Mismanagement Crisis* (1979) blitt valgt som hovedteori.

Problemstillingen lyder som følger:

“Hvordan ble innflyttingsprosjektet 3T-Solsiden styrt i forhold til Ichak Adizes managementroller og krav til effektiv managementmix?”

Kapittel 2 beskriver primær- og sekundærdata, og hvordan disse skal analyseres videre i oppgaven. Samtidig blir det utført en kildevurdering og en kritikk av metodene som blir brukt. For å undersøke hovedtemaet og svare på problemstillingen blir det brukt et eksplorativt design. Gjennom innhenting av primærdata blir det gjennomført en kvalitativ undersøkelsesmetode med dybdeintervju. Sekundærkildene benyttet i denne oppgaven stammer fra teorier rundt områdene management, lederroller og prosjektledelse, som berører fagområde og problemstilling.

Oppgavens hovedkapittel er delt opp i tre delkapitler fra Adizes' teorier (1979). Delkapittel 3.1 omhandler managementrollene og mismanagementstilene til Adizes. Her blir prosjektlederne tildelt de managementrollene som beskrev dem best under prosjektet. Deretter får prosjektlederne definert en managementstil ut i fra sammensetningen av mangementrollene. Sammensetningen til prosjektleder 1 gir managementrollene **pAeI**, som blir beskrevet som managementstilen *The Participative Administrator*. Sammensetningen til prosjektleder 2 gir managementrollene **Pa00**, og det fører til at vedkommende kan beskrives som mismanagementstilen *The Slave Driver*.

Videre skal delkapittel 3.2 gi svar på hvilke managementroller som hadde passet best for prosjektet 3T-Solsiden, og hvilken managementmix prosjektlederne optimalt sett burde hatt for å oppfylle prosjektets krav. Her anvendes prosjektteoriene om prosjekttyper til Briner, Hastings og Geddes, og teoriene til Adizes blir brukt som supplerende teori. For å oppfylle kravene til et *konkret*

prosjekt, måtte managementmixen til prosjektlederne ligne en *dirigent*. Dette ble managementstilen **PAei** som Adizes omtaler som *The Governor*.

Siste delkapittel omhandler utvikling og trening av prosjektlederne hver for seg, managementmixen de har til sammen og av organisasjonen som helhet. Ettersom prosjektlederne hadde en managementmix som var veldig lik det som de ideelt sett skulle hatt, blir fokuset på hvordan prosjektlederne kan forbedre fasen *før* prosjektstart. Her analyseres det hva og hvordan de hver for seg og som et lederteam, kan trene og utvikle **PAEI**-egenskaper. Prosjektleder 1 bør først og fremst utvikle entreprenørrollen, slik at vedkommende blir managementstilen som Adizes kaller for *The Zealous Newcomer* (**pAEI**). Prosjektleder 2 på sin side bør utvikle **E**- og **I**-egenskapene for å komme seg ut av mismanagementstilen og på sikt bli *The Governor* (**PAei**). Med de nye managementstilene vil prosjektlederne til sammen oppfylle den *effektive* managementmixen **PAEI**. For å unngå at organisasjonen eldes, vil en desentralisering av bedriften kunne være en løsning. I konklusjonen kommer det frem at managementrollene prosjektlederne hadde under prosjektet var en god managementmix tilpasset det konkrete prosjektet. Til sammen var prosjektlederne sterke i **P**- og **A**-rollene, noe som var de viktigste egenskapene prosjektet krevde. Det prosjektlederne derimot manglet av roller *før prosjektstart*, var mer av **E**- og **I**-rollen. Spesielt **E**-rollen kan vise seg å være viktig for prosjektlederne og 3T som organisasjon i fremtiden. Denne rollen utvikler egenskaper en trenger for å kontinuerlig forbedre seg, og for å gripe de mulighetene som oppstår.

Kapittel 1 - Innledning

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i den trønderske treningskjeden 3T og prosjektet *3T-Solsiden*. Bedriften er valgt på bakgrunn av personlig kjennskap og interesse for hvordan prosjekter gjennomføres på området. For at et prosjekt skal nå sine målsetninger, er det nødvendig at noen tar på seg oppgaven å lede prosjektet fra start til slutt. Dette er utgangspunktet for oppgaven, selve prosjektlederen og prosjektlederens oppgaver.

Kap. 1.1 Organisasjonsbeskrivelse

3T er Midt-Norges største treningskjede bestående av elleve treningssenter i Steinkjer, Levanger, Trondheim og Orkanger. I overkant av 37 000 personer er i dag medlem ved 3T.

I 2011 hadde 3T en omsetning på 236 millioner kroner (Proff 2013).

Hvert senter er organisert i egne aksjeselskap, og 3T-Produkter AS fungerer som morselskap og hovedkontor. I følge ledelsen har kjeden totalt 576 ansatte (2013).

I 1990 endret 3T sitt konsept fra å være en eksklusiv helse- og treningsklinikk til å bli et mer folkelig senter for alle aldersgrupper. Med jevne mellomrom fra 1990 – 2013 har ett senter blitt til elleve.

Kap. 1.2 Prosjektet 3T-Solsiden

Prosjektet som er valgt er *innflyttingsprosjektet ved treningssenteret 3T-Solsiden*.

Dette prosjektet skal gi en bedre forståelse for styringen av det gjennomførte prosjektet. Hensikten med å fokusere på kun et bestemt prosjekt og ikke flere, er for å avgrense oppgaven. Bedriftens innflyttingsprosjekter blir også som regel utført av de samme prosjektdeltakerne og prosjektlederne.

3T-Solsiden åpnet 18.mars 2010, og hadde i 2011 en omsetning på 13,6 millioner kroner og i underkant av 70 ansatte. Antall registrerte medlemmer per 27. mai 2013 er i følge ledelsen, 2817 personer (2013).

Kap. 1.3 Oppgavens tema og problemstilling

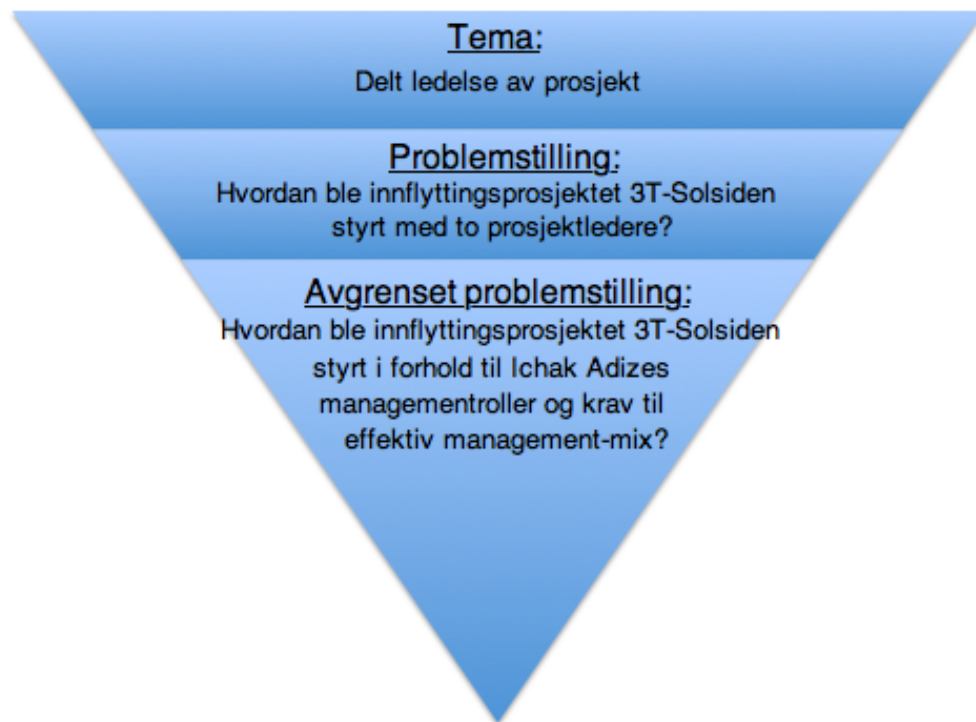
I en tidlig fase ble det bestemt at temaet *delt ledelse av prosjekt* var spennende og originalt, og ble derfor valgt som hovedtema. Det er mange teorier om den enslige prosjektlederen, men få som tar for seg flere prosjektledere som styrer et prosjekt sammen.

In sum, there are several theories as well as limited research within the area of leadership that either implicitly or explicitly notes the value of shared leadership. From a practical standpoint, shared leadership makes good “business” sense in that, as complexity increases, a sole team leader may have a difficult time completing the necessary and varied leadership functions now required to keep the team successful

(Pearce og Conger 2003, 107).

For å forklare hovedtemaet, *delt ledelse av prosjekt*, er Ichak Adizes' teorier angående managementroller i boken *How to Solve The Mismanagement Crisis* (1979) valgt som utgangspunkt.

Som en oppsummering av innledningen til denne oppgaven, er Andersen og Schwencke (2002, 29) sin traktmodell valgt for å illustrere den avgrensede problemstillingen:



For å svare på problemstillingen, blir undersøkelsesspørsmålene som følger:

- 1) Hvilke managementroller hadde prosjektlederne under prosjektet?
- 2) Hvilken managementmix hadde passet best til prosjektet?
- 3) Hvordan kan en trene og utvikle managementmixen?

Kap. 1.4 Oppgavens formål og produktmål

Bacheloroppgaven er skrevet med god støtte fra 3T, og det er prosjektlederne og sensorer som hovedsakelig skal lese denne oppgaven. Det ønskes at oppgaven gir ledelsen i 3T en økt forståelse for hvorfor delt ledelse av prosjekter er en suksess, og hvordan de kan løse eventuelle problemer i fremtidige prosjekter.

På en annen side er formålet med oppgaven at forfatterne selv skal få en forståelse av prosjektlederens oppgaver i praksis, og ikke minst de utfordringer som kan forekomme ved delt ledelse av prosjekter. Det ønskes at oppgaven bidrar til innholdsrik kunnskap og innsikt i prosjektlederens hverdag.

Produktmålet er definert som:

Å skape forståelse rundt og gi eksempler på løsninger på utfordringer som kan oppstå med to prosjektledere

For å nå produktmålet, er oppgaven problematisert på en kompleks måte ved å gå mer i dybden og bredden av det hovedtema i oppgaven tilsier.

Kap. 1.5 Oppbygging av oppgaven

Opgaven er skrevet etter en moderne oppbygging. Strukturen gir en god flyt, og skal hjelpe leseren å følge den røde tråden gjennom hele oppgaven.

Hovedkapitlene følger hverandre naturlig, og når et toppunkt avslutningsvis.

Inndelingen av kapitler er som følger:

Kapittel 1 Innledning

Kapittel 2 Informasjonsinnhenting og kildevurdering

Kapittel 3 Hvordan 3T kan løse mismanagement kriser

Kapittel 3.1 Prosjektledernes managementroller

Kapittel 3.2 Managementmix tilpasset prosjektet

Kapittel 3.3 Utvikling og trening av managementmix

Kapittel 4 Konklusjoner

Enkelte ord som ikke er forklart i teksten er markert med stjerne (*) og forklart i begrepslisten til slutt i oppgaven.

Kapittel 2 - Informasjonsinnhenting og kildevurdering

Kap. 2.1 Idèprosessen

Prosjektlederne ved 3T ble kontaktet i januar 2013 for å få innhentet mer informasjon om hvordan prosjekter gjennomføres i bedriften. Opplysninger som kom frem, var at prosjekter blir organisert med to prosjektledere. Dette var noe forfatterne av oppgaven oppfattet som interessant, og tankene gikk videre til det valgte hovedtemaet *delt lederskap av prosjekter*.

Kap. 2.2 Datainnsamling

Et kjent krav i undersøkelser er i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 52) nøye beskrivelser av gangen i selve undersøkelsen – hvordan begreper er blitt målt (operasjonalisert), hvordan utvalgene ble gjort, og hvordan selve analysene foregikk.

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 39) foreslår et eksplorativt* design ved undersøkelser hvor forskerne ikke vet nok om problemområdet på forhånd. En naturlig start blir derfor å søke etter sekundærlitteratur for å øke forståelsen, og gå videre med primærdatainnhenting i etterkant. Undersøkellesdesign* valgt for oppgaven er eksplorativt med individuelle dybdeintervjuer.

Primærkilder

Innhenting av primærdata har foregått ved en kvalitativ undersøkelsesmetode med dybdeintervju. Gjennom diskusjoner har teorien blitt undersøkt og analysert for å kunne få frem ny informasjon og opplysninger organisasjonen ubevisst satt med. Like etter at bedrift ble valgt for oppgaven, ble det gjennomført et informasjonsmøte med begge prosjektlederne, og deretter påfølgende individuelle dybdeintervjuer på 3T sitt hovedkontor på Vestre Rosten i Trondheim. Under dybdeintervjuene var alle gruppe medlemmene med. Én ledet intervjuet, én noterte alt som ble sagt på data, og sistemann notere med penn og papir i tillegg til å observere kroppsspråk. For å ikke legge føringer på intervjuet, ble det valgt at gruppe medlemmet som jobber hos 3T til daglig ikke skulle intervjues, men kun notere i bakgrunnen.

Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd og godkjent av intervjuobjektene på forhånd. Lydbåndene er blitt destruert etter innlevering av oppgave.

Øvrige prosjektdeltakere er ikke blitt intervjuet. En av oppgavens forfattere er ansatt i kjeden og jobber tett med prosjektlederne til daglig. Det ble derfor ikke ansett som nødvendig å intervju flere.

Dybdeintervju ble gjennomført med to sentrale personer i 3T. Grunnet ønske om anonymitet, vil mer inngående informasjon ikke bli gitt om dem.

Intervjuobjektene vil bli omtalt som Prosjektleder 1 og Prosjektleder 2.

Intervjuguiden (vedlegg 1) som ble benyttet under intervjuene hadde til sammen 18 spørsmål innenfor temaområdene; demografi, prosjektorganisering, prosjektets livssyklus, prosjekttype, managementroller og -stiler.

Intervjuguiden, eller stikkord, om hva intervjuet skulle omhandle, ble ikke sendt ut til intervjuobjektene på forhånd. De visste begge tematikken rundt problemstillingen etter samtaler før dybdeintervjuene, og det ble derfor ikke sett på som nødvendig. Dette la heller ikke for mye føringer på intervjuet.

Sekundærkilder

Sekundærkildene benyttet i denne oppgaven stammer fra teorier rundt områdene management, managementroller og prosjektledelse, som berører vårt fagområde og problemstilling. I tillegg er internettkilder delvis benyttet.

Analysering

Dataene er analysert i lys av teorier skrevet av Adizes samt supplerende litteratur. Analysene i oppgaven kommer frem gjennom tre delkapitler hvor observasjon og litteratur komplementeres og utgjør en diskusjon. Hvert av kapitlene munner ut i delkonklusjoner som til slutt samles opp i oppgavens hovedkonklusjon.

Kap. 2.3 Kildevurdering og kritikk av metode

Egne erfaringer har vist at dybdeintervju gir grundig informasjon da det både er observerende og kan gi tilgang til informasjon som ellers ikke er mulig å få tak i gjennom sekundærkilder. Funnene fra intervjuene kan sies å være pålitelige, da intervjuobjektene har fått anledning til å lese gjennom tolkningene og komme med tilbakemeldinger i etterkant. De tilfeldige feilene vil derfor være minimal. Dataene som er kommet frem vil på en annen side ikke kunne generaliseres til andre lignende situasjoner, da utvalget ikke er representativt.

Det viste seg at det var vanskelig å få gode nok svar fra prosjektlederne da de ikke hadde nok kunnskap om faguttrykk. Sett i etterkant av intervjuene kunne det derfor vært en fordel å ha gitt respondentene informasjon på forhånd rundt temaene innenfor prosjektledelsesteori. Dette gjorde intervjuene mindre valide da noen av dataene som ble målt ikke var de dataene vi hadde til hensikt å måle.

Ettersom en av forfatterne av oppgaven satt på mye informasjon, ble det valgt å begrense antall intervjuer fremfor å bruke mer av tiden til ledelsen i 3T. Dette kan ha gjort reliabiliteten lavere.

Teori

Sekundærkildene som er benyttet kan begrunnes å være valide og pålitelige.

Teorien som er samlet inn er fra flere ulike fagområder, og er blitt satt i perspektiv og veid opp i mot hverandre. Litteraturen stammer også fra pålitelige kilder, da det stort sett har blitt anvendt bøker utgitt ved anerkjente lærested og forlag. Ichak Adizes' teorier ble først utgitt i 1979, og gyldigheten kan diskuteres. Men på grunn av at teoriene fortsatt anvendes den dag i dag, kan teoriene begrunnes å være gyldig. På en annen side, er ingen av sekundærkildene direkte tilknyttet *delt ledelse av prosjekt*, noe som svekker validiteten.

Kapittel 3 - Hvordan 3T kan løse mismanagement kriser

Hovedtyngden av teoriene som benyttes i denne oppgaven er teoriene til Ichak Adizes. I boken *How to Solve The Mismanagement Crisis* (1979) presenterer Adizes for første gang fire managementroller som han har bevist både er nødvendig og tilstrekkelig for å lede en organisasjon. Disse fire rollene er: Produsenten (**P**), Administratoren (**A**), Entreprenøren (**E**) og Integratoren (**I**).

Adizes skriver videre at hans funn underbygger det påståtte:

Effectiv management of a growing organization is too complicated for any one individual to handle alone. The four roles are in conflict and no one person can performe them simultaneously

(Adizes 1979, 5).

Sitatet ovenfor er utgangspunktet for valget av Adizes fire managementroller som hovedmodell for oppgaven. Problemstillingen innebærer nettopp hvordan det er mulig at flere personer tar ansvaret som leder, og hvorfor dette er bra.

Disse teoriene kan også benyttes til å undersøke hvordan ledelse av prosjekter bør gjennomføres, da et prosjekt er i stadig utvikling og krever mange av de samme oppgavene som ledelse av en basisorganisasjon gjør.

Tittelen “*Hvordan 3T kan løse mismanagement kriser*”, betyr i all hovedsak hvordan 3T, ut i fra teoriene som benyttes, kan unngå å gå i lederskapsfellene. Et mismanagement betyr på godt norsk; vanstyre.

Kap. 3.1 Prosjektledernes managementroller

Hvilken managementstil en har, kommer an på i følge Adizes (1979, 5), hvilke egenskaper en besitter innenfor de fire managementrollene; produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren. En leder bærer ofte trekk fra alle rollene, men evner ikke å utfylle alle like godt alene.

Adizes (1979, 131-132) benytter stor og liten bokstav for å forklare nivåer av rollene. Er man en produsent (**P**) og administrator (**A**), men mangler entreprenør- og integratorrollen, beskrives managementstilen som **PA00**. Har en enkelte egenskaper som passer innenfor de tre rollene produsent (**p**), administrator (**a**) og integrator (**i**), beskrives lederen som **pa0i**. Små bokstaver brukes når en leder utfyller *noen* av egenskapene i en managementrolle, og tallet **0** brukes når en ikke fyller den rollen i det hele tatt. Dette gjør at prosjektledere kan være svært forskjellige, med mange ulike sammensetninger av managementroller. Har managementstilen en null (**0**) eller flere, skaper dette et mismanagement.

Egenskaper kan defineres å være kjennemerker som gjør en person forskjellig fra andre personer (Store Norske Leksikon 2013). Gjennom analysering hovedsakelig av primærdata, har egenskapene til hver av prosjektlederne kommet frem gjennom hvilke oppgaver som ble gjort under prosjektet samt egne observasjoner og erfaringer. Prosjektlederne har ledet kjeden i lang tid, og har derfor gjennom flere ulike lederstillinger funnet sin kjernekompetanse på hvert sitt område.

I dette kapittelet blir prosjektlederne tildelt de managementrollene som i følge teorien beskriver dem best. Deretter får prosjektlederne definert en managementstil ut fra sammensetningen av managementrollene.

Kap. 3.1.1 The Lone Ranger

The Lone Ranger (norsk; ensom ulv) er en rendyrket produsentrolle (**P**) med mismanagementstilen **P000** (1979, 13-23). Den ensomme ulv er over gjennomsnittet opptatt av å få arbeidet gjort. Han skaper resultater, er svært prestasjonsorientert og gjør gjerne alt arbeidet selv. Belønning lar ikke vente på seg, tålmodighet er en dyd en ensom ulv ikke har.

Bruken av ordet *produsent* er ei heller tilfeldig. I produksjonsteknikken er det spesielt råmaterialene og det ensformige arbeidet han gjør alene, som har størst betydning. Hvilke interessenter et prosjekt må forholde seg til er derfor for en produsent ganske lite matnyttig. Han vil kun være opptatt av at ting blir gjort, ikke hvem det eventuelt vil gå ut over eller påvirke på noe som helst måte.

Produsentrollen karakteriseres sterkt av ensformig arbeid utført alene, derfor vil ikke prosjektleder 1 (heretter PL 1) oppfylle produsentrollen maksimalt. PL 1 gjorde i begrenset omfang arbeidsoppgaver alene, og arbeidsdagene var ofte forskjellige fra dag til dag. PL 1 hadde derimot hovedansvaret for at jobben innenfor områdene innredning, bemanning og andre administrative planer ble gjennomført under prosjektet. Hun sørget hele tiden for at tempoet ble holdt oppe og at resultatene kom på bordet. Når det gjaldt oppgaver hun gjorde alene, var dette hovedsakelig møter med interiørarkitekt. Noe som var stort sett det eneste hun gjorde uten prosjektgruppen til stede. PL 1 vil derfor kunne beskrives som en liten produsent (**p**).

Jeg produserer lite per dags dato. Jeg har blitt flinkere til å få andre til å gjøre oppgavene.

- Prosjektleder 1

Prosjektleder 2 (heretter PL 2) hadde oppgaver som omhandlet byggetekniske spesifikasjoner, krav til bygg, oppfølging og kontakt mot utbygger. Disse oppgavene utførte PL 2 stort sett alene, og unnlot under prosessen å ansette noen til å hjelpe seg. Et vellykket prosjekt, forteller PL 2, tar cirka to år. Ett år med bygging og ett år med gjennomføring av innflytting før selve åpningen finner sted. Prosjektet 3T-Solsiden tok tre år fra oppstart til avslutning, mye på grunn av kompliserte kontrakter og leieavtaler. Dette karakteriserte PL 2 som unaturlig lang tid.

Jeg er utålmodig og tar beslutninger uten å tenke meg om av og til.

- Prosjektleder 2

Sitatet ovenfor illustrerer et ønske om effektivitet. At prosjektet tok lengre tid enn nødvendig, var et irritasjonsmoment. PL 2 anså sine oppgaver som svært viktige, og gjorde derfor oppgavene alene for å sikre resultater. PL 2 har derimot

selvinnst, noe han poengterer er opparbeidet over flere år med prøving og feiling av ulike managementstiler.

“For en best mulig effektivisering, har vi godt markerte arbeidsområder og trækker dermed ikke på hverandre”. Sitatet antyder at PL 2 utfylte produsentrollen i form av ønsket om å øke effektiviteten, men ble forhindret av ulike faktorer. I følge Adizes (1979, 22-23) kan produsenten lett la seg irritere av andre personer med ulike meninger og arbeidsmåter. Dette kan til en viss grad tildeles PL 2, da han understreket at de ble “skviset” i alle retninger av utleier og at det var vanskelig å komme til enighet. PL 2 jobbet også stort sett alene, noe som samsvarer godt med rollen som produsent. Konklusjonen blir derfor at PL 2 jobbet under prosjektet som en stor produsent (**P**).

3.1.2 The Bureaucrat

The Bureaucrat er mismanagementstilen **0A00**, som kun utøver administratorrollen (**A**) (1979, 24-35). Byråkraten er en kontrollør som overvåker at det som allerede er bestemt blir fulgt i henhold til normer og regler. Han holder orden på sysakene, og er flink til å delegere oppgaver. Andres resultater er et av hovedfokusområdene til Byråkraten. Derfor vil administratorrollen være opphengt i *hvordan* prosjektmedarbeidere jobber, og ikke det faktum at oppgavene faktisk er blitt utført. Dette vil produsenten (**P**) heller bry seg om.

PL 1 delegerte bort oppgaver til prosjektmedarbeidere, dette fordi hun hadde tillit til hver enkelt. Organisering av innredning og interiør under prosjektet var prioriterte områder som ble delegert til og gjennomført sammen med andre. Likevel var det viktig at PL 1 fikk tilbakemelding slik at hun fremdeles satt med styringen og kontrollen over hva som ble gjort og ikke. Dette for å sikre at prosjektmedarbeiderne faktisk utførte oppgavene de fikk tildelt. En administrator er svært opptatt av andres resultater, og PL 1 vet å poengtere dette overfor vedkommende. Hennes egenskaper som dirigent og kontrollør var viktig for gjennomførelsen, og prosjektdeltakerne visste hvordan de skulle forholde seg til vedkommende. Med disse egenskapene kan PL 1 klassifiseres som en stor administrator (**A**).

Jeg delegerer og sier at du maler den veggen, så tar jeg den andre.

- Prosjektleder 1

PL 2 var i mindre grad kontrollerende ovenfor andre, og jobbet mest alene for å sikre kvalitet i alle ledd. Vedkommende har over tid lært seg å delegere ulike oppgaver. Han nevnte også under intervjuet at han kunne tenkt seg en advokat eller en rådgiver. Dette tyder på at PL 2 ønsket å dele oppgavene med en person til. Likevel var han ikke en fullkommen administrator da han antok at jobben ble gjort, og at det ikke var nødvendig med oppfølging ettersom organisasjonen er effektiv og problemløsende i seg selv. PL 2 jobbet svært fokusert med oppgavene, og ønsket ikke for mye forstyrrelser av andre da dette kunne hindre nødvendig fremgang, såfremt det ikke var viktig eller noe som påvirket hans ansvarsområde. PL 2 hadde et høyt fokus på at oppgaver ble utført i henhold til normer og regler (A). Men ettersom at han var svært resultatorientert i forhold til egne ansvarsområder (P), blir han kategorisert som en liten administrator (a).

Jeg er opptatt av at ting blir gjort, og til riktig tid.

Derfor må jeg forholde meg til regler og rutiner.

- Prosjektleder 2

3.1.3 The Arsonist

The Arsonist er en *brannstifter* med mismanagementet **00E0**. Denne lederen utfyller kun Adizes' entreprenørrolle (E) (1979, 37-54). En brannstifter er ut over det normale kreativ og innovativ, og kommer stadig opp med nye ideer til prosjekter. Samtidig har entreprenøren mer mot til å ta en risiko enn det de overnevnte rollene har.

Brannstifteren unngår analysering og planlegging, han er bare den som kommer med idéer i prosjektet. Mer positivt sett er entreprenøren en person som får satt ting i gang, er best under skiftende forhold og ser alle mulighetene omgivelsene gir prosjektet.

PL 1 er utdannet klesdesigner, og har gjennom flere år i ulike stillinger i 3T-kjeden, tilegnet seg egenskaper innenfor blant annet kreativitet og nytenkning. Ansvarsområdene PL 1 hadde under prosjektet var ofte preget av planer (A), innredning og design (E), noe som bidro til at hun kunne utfolde sine kreative sider.

Angående møter mellom PL 1 og PL 2, kunne begge fortelle at det ikke ble skrevet ned møtereferater. Dette medførte at møtene i noen grad var uformelle, og at prosjektlederne til tider ikke husket hva som ble sagt og hva som skulle gjøres

videre i prosjektet. *“Noen ganger glemmer vi nesten hva som skal gjøres, og da må vi kjappe oss for å bli ferdige i tide”*. PL 1 nevner også at hun noen ganger opptrådte litt uprofesjonelt ovenfor prosjektgruppa, da det ikke var en selvfølge at gruppen ble innkalt til møter, og heller ikke fikk møtereferater.

En konsekvens av manglende møtereferat og nedskrevne planer, førte til at PL 1 kom med nye oppgaver som måtte implementeres på kort varsel. *“Vi tar det når det brenner”*. Dette kunne komme brått på prosjektdeltakerne da de allerede hadde andre oppgaver å forholde seg til. Et kjennetegn ved entreprenørrollen er, i følge Adizes (1979, 41-42), å påføre prosjektdeltakere stadig nye oppgaver underveis i prosjektet. Under Solsiden-prosjektet var det ingen hindring i om de nye oppgavene ble delegert tidlig i prosjektfasen eller i avslutningsfasen. Prosjektmedarbeiderne jobbet intensivt for å rekke tidsfristen. *“Vi har ikke nedbemanning før vi er helt ferdige og har åpnet treningssenteret. Jeg har ikke opplevd noen gang at det har blitt nedbemannet mot prosjektslutt, årsaken kan være at vi har litt dårlig planlegging.”*

Til slutt i intervjuet ble det spurt om PL 1 selv mener hun ligner entreprenørrollen. Hun kom med følgende sitat: *“Jeg synes det er gøy å tenke nytt og å være kreativ. Men hvis jeg får nye ideer, kommer jeg på at jeg må forholde meg til det som er påbegynt, og gjennomføre det først.”* Hun så seg selv som en entreprenør (**E**), men samtidig var hun en administrator (**A**) som har en trang til å kontrollere. Ifølge Adizes (1979, 272) kan rollen som entreprenør og administrator være motsigende da administratoren hindrer entreprenørens kreativitet ved å være kontrollerende, at man må “gå etter boka” og holde strukturen intakt. PL 1 utfylte entreprenørrollen på mange områder, men administratoregenskapene hadde en tendens til å “ta over”. PL 1 blir derfor gitt betegnelsen en liten entreprenør (**e**). PL 2 har blitt kategorisert som en stor produsent (**P**) og liten administrator (**a**). Denne type leder er svært resultatorientert, samtidig som han følger regler og har kontroll slik at oppgavene blir gjennomført i tide.

Jeg er litt defensiv og hopper ikke på nye ting.

- Prosjektleder 2

Innstillingen sitatet over viser, påvirket PL 2 sin entreprenørrolle. Han viste verken vilje eller evne til å være kreativ og tenke nytt. PL 2 kan derfor

kjennetegnes som en som tok liten risiko; han var forutsigbar og forholdt seg til faste rutiner og regler for å sikre kvalitet. I følge Adizes (1979, 38) er en leder som er lite risikovillig også en leder som ikke har egenskapene til en entreprenør. PL 2 kan derfor kategoriseres ved å ha en null (0) på rollen som entreprenør. Dette ga et mismanagement.

3.1.4 The Superfollower

The Superfollower har mismanagementstilen **0001**, og beskrives som en person som er mest opptatt av å bygge opp et *team* av mennesker gjennom å være en integrator (1979, 55-70). Han eller hun forsøker å få prosjektmedarbeiderne til å arbeide knirkefritt fra et menneskelig synspunkt. Supermedløperen er flink til å lytte til folk, til å integrere deres ideer til en felles plan og få alle til å stå bak denne. Dette gjør også at hvem som helst av prosjektdeltakerne kan ta hans eller hennes stilling som integrator om noe uforutsett oppstår. I følge Gary og Prahalad (1994, 128), er det også viktig for effektiviteten i en bedrift, at en dyptfølt følelse av hensikt og en delt drøm er tilstede for at bedriften skal kunne overleve i fremtiden.

Integratorrollen inneholder to størrelser, den *passive* og den *aktive* (1979, 58). Men også tre retninger; opp, til siden og ned. Retningen opp er evne til å integrere (*aktiv*) eller bli integrert (*passiv*) av personer med høyere stilling, autoritet og lignende. I prosjekter innebærer dette å integrere prosjekteier, sponsor, og andre viktige interessenter. I den nedadgående retningen vil det for integratoren være evnen til å arbeide og integrere mennesker i lavere stillinger. Dette kan være linjeledere og prosjektdeltakere. Å integrere personer til siden er da altså evnen til å jobbe sammen med personer på samme nivå som en selv. Den aktive rollen innebærer å sørge for samhörighet, og den passive rollen innebærer å få aksept fra sine underordnede.

PL 1 jobbet tett sammen med flere i teamarbeid. Hvis det oppstod problemer, fungerte PL 1 som problemløser, og satte seg ned sammen med prosjektgruppa for å komme frem til en felles løsning. Prosjektgruppen var stort sett selvgående, og PL 1 uttalte under intervjuet at "*jeg er heldig som slipper å se for meg hva vi trenger av utstyr og lignende når jeg har så mange rundt meg som har vært med såpass lenge*". Da intervjuer spurte PL 1 om hun så på seg selv som en integrator, var svaret blankt *nei*, "*alle trenger ikke å være med, de er med de som vil*". På en annen side, forteller PL 1 at hun tok ansvaret for at styret var med på den samme

beslutningen. Var styret i mot PL 1 sine ideer og meninger, gikk hun inn i seg selv samt søkte samråd med flere, for å komme frem til en løsning som passet både styret og ledelsen. Når en beslutning skulle tas sammen med PL 2, forteller PL 1 at *“det hendte seg at den ene overkjørte den andre. Men da prøvde vi ut løsningen på andre for å få flere synspunkter slik at vi ble enige”*. I følge Adizes (1979, 58) er dette en integrator som *aktivt* integrerer personer i høyere stillinger, men også integrerer personer til siden og nedad. Det var viktig både for PL 1 og PL 2 at det var samstemthet dem i mellom. Men det kan se ut som det var mer viktig for PL 1 at flere interne interessenter stod bak beslutningen, da hun var bindeleddet mellom ledelsen og styret.

Når klokken er fire, er vi ferdige på jobb og skal hjem for å spise middag. Vi er begge påkledd for å dra, men PL 1 begynner da på runden sin for å si ha det og småsnakke med resten på kontoret. Jeg skjønner ikke hvorfor, ingen vil vel høre på at sjefen skal hjem før en selv skal. Man trenger ikke ha en slik avslutningsseremoni. Det holder å bare si ha det og ses i morgen. Hun kan være litt for koselig.

- Prosjektleder 2

Sitatet over sier mye om hvor forskjellig PL 1 og PL 2 var i rollen som integrator. PL 1 integrerte personer ubevisst, det er en del av hennes personlighet. PL 2 var mye mer klar over hva PL 1 gjorde som integrator da han selv ikke så verdien i å gjøre det selv. *“Det er veldig hyggelig at det er samhold og samhörighet, men det kan noen andre ta seg av”*. PL 2 fremstod, gjennom erfaringer forfatterne fikk gjennom intervjuet, som en person som lett tar styring og som gjerne kjører sitt eget løp. Intervjuer hadde mer vanskeligheter å styre samtalen inn på riktig spor med PL 2 enn hun hadde med PL 1. Mye tyder på at PL 2 manglet flere av egenskapene til en integrator.

På en annen side viste PL 2 selvinnsikt; *“Etter mange år i lederstillinger har jeg forstått at det ikke er så enkelt som å fortelle én gang hva som skal gjøres til en ansatt. Man må motivere, stimulere, det er mennesker vi har med å gjøre”*. Videre fortalte PL 2 at han har lært mye etter å ha lest igjennom personlighetstester av sine ansatte. *“Nå vet jeg hvordan jeg skal gå frem i forhandlinger for å få i gjennom ønskene mine”*.

I lys av teorien og observasjoner som er gjort, er det mye som tyder på at det var PL 1 som best utfylte integratorrollen. PL 2 likte seg stort sett i eget selskap; *“jeg kunne aldri ha sittet i et kommunestyre. Jeg passer best i et alenestyre”*.

Konklusjonen lander på at PL 1 var en stor integrator (**I**), og PL 2 manglet for mange av egenskapene for å kunne utfylle rollen (**0**).

3.1.5 Sammensetning av managementroller

Mange prosjektledere er gode på flere områder, og kjenner seg ikke helt igjen i en ensidig beskrivelse av seg selv i kun en av rollene gjennomgått over. Hver av rollene er i seg selv ekstreme ytterpunkter. Men en leder er aldri like god på hver av områdene (en **PAEI**-leder), og derfor er det nødvendig å se hvordan noen av rollene kan settes sammen på ulike måter og hva som da skjer med managementstilen.

Konklusjoner fra kapitlene gjennomgått overfor, har skapt en sammensetning hvor PL 1 under prosjektet kan beskrives som managementstilen *The Participative Administrator* **pAeI** (1979, 132). På norsk kan stilen oversettes til *den deltakende administrator*. Denne stilen utfyller alle de fire rollene til en viss grad uten å skape et mismanagement (ingen **0**). PL 2 ble på en annen side konkludert med å være mismanagementstilen **Pa00**. Adizes (1979, 132) beskriver denne mismanagementstilen som *The Slave Driver* **PA00**. PL 2 hadde riktig nok ikke en stor **a** (**A**), men *The Slave Driver* vil uansett være mismanagementstilen som beskriver han best.

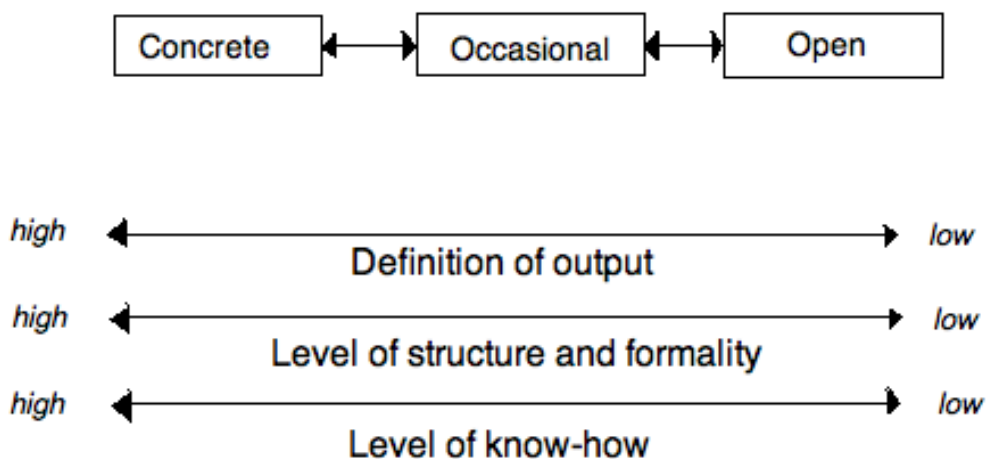
Det var tydelig at prosjektlederne ledet gjennomføringen av prosjektet på forskjellige måter. PL 1 var i større grad en leder som integrerte andre gjennom å skape et godt miljø (**I**) og delegere oppgaver (**A**). PL 2 hadde størst fokus på seg selv og sine ansvarsområder (**P**), men var likevel opptatt av at reglene ble fulgt (**a**).

Kap. 3.2 Managementmix tilpasset prosjektet

Under kapittel 3.1 ble det bestemt hvilken managementstil hver av prosjektlederne hadde under prosjektet 3T-Solsiden. Men hvilken managementstil hadde egentlig passet best? Gjennom å undersøke hvilket *type prosjekt* 3T-Solsiden var, og hvilke *egenskaper* av **PAEI**-rollene som er mest fremtredende og nødvendige for denne type prosjekt, vil derfor bli neste steg. Når det kommer til bruken av ordet managementmix, innebærer dette hvilken sammensetning av egenskaper av **PAEI**-rollene prosjektlederne til sammen *burde* hatt.

Briner et. al (1996, 35-42) deler opp prosjekter i tre forskjellige typer; *concrete*- (konkret), *occasional*- (ad-hoc) og *open projects* (åpne prosjekt). Forskjellene dem i mellom kan begrunnes gjennom å svare på de tre spørsmålene (1996, 52-53):

- 1) I hvilken grad kunne forventet resultat defineres?
- 2) I hvor høy grad var det struktur og formalitet i prosjektet?
- 3) I hvor høy grad var kunnskapsnivå og erfaring hos prosjektdeltakerne tilstede?



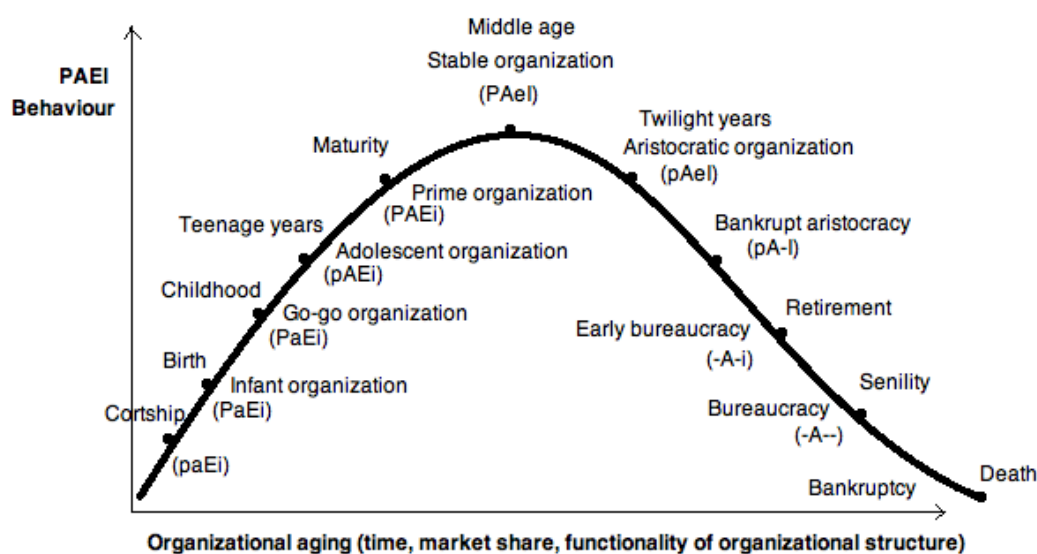
Figur: Briner, Hastings og Geddes (1996, 36)

Med hensyn til at dette er en oppgave om prosjektgjennomførelsen av 3T-Solsiden, er det valgt å ta utgangspunkt i prosjektteori av Briner et. al fremfor teoriene til Adizes for å kunne komme frem til hvilken managementmix som hadde passet best. Teoriene til Adizes blir her brukt supplerende. Dette gir et tydeligere bilde, samt at en får vurdert ut i fra flere perspektiver og teorier.

3.2.1 I hvilken grad kunne forventet resultat defineres?

Forventet resultat kan defineres på begynnelsen av et prosjekt gjennom klare og presise planer, konkrete mål om utbytte, markedsandel, vekst og lignende (1996, 35). For å kunne svare på dette spørsmålet vil Adizes' teori om organisasjonssyklus (1979, 92-128), og hvor byråkratisk organisasjonen var under gjennomføringen av prosjektet, bli gjennomgått og analysert. Dette vil i følge Adizes kunne gi svar på hvor opptatt bedriften var av å definere mål og kurs. Hvordan basisorganisasjonen oppfører seg, vil i stor grad gjenspeile hvordan prosjektet 3T-Solsiden ble ledet da prosjektet var internt organisert.

Organisasjoner kan plasseres i en livssyklusmodell hvis organisasjonen kan ventes å handle gjentakende ganger på samme måte under samme betingelser (1979, 92-93). Et eksempel er byråkratiske organisasjoner, hvor kunder vet at behandlingen av en henvendelse vil ta lang tid. Som mennesker, produkter og markeder, vil organisasjoner gå igjennom stadiene; fødsel, vekst, modning, pensjonsalder og død. På hvert stadie har de et typisk adferdsmønster eller stil, og denne adferden kan beskrives ved hjelp av **PAEI**-modellen.



Figur 3: Organization Life Cycle (Adizes 1996, 93)

Adizes benytter Y-aksen *PAEI behavior* og X-aksen *organizational aging* for å plassere organisasjonen i modellen. Y-aksen representerer i hvor høy grad organisasjonen evner å utfylle **PAEI**-rollene, og X-aksen representerer blant annet elementene tid, markedsandel og funksjonsevne.

3T har startet opp til sammen elleve sentre siden 1985. Da PL 1 og PL 2 overtok bedriften i 1990, var selskapet på konkursens rand. Etter mye hardt arbeid, og en omfattende endring av det opprinnelige konseptet, kom 3T seg på bena igjen. 24 år senere er 20 prosent av befolkningen i Trondheim 3T-medlemmer (Adressa, 2012). Prosjektene har stort sett vært suksessfulle, og har ført til en medlemsmasse i overkant av 37 000 personer.

Ut i fra innhentet primærdata, er det mye som tyder på at 3T befinner seg i organisasjonens livssyklus som *The Prime Organization (PAEi)*. Adizes (1979,

102) beskriver denne organisasjonen som mot toppen med hensyn til vekst og styrke. I en slik organisasjon finnes mye viten og en fast kurs. Målene er fastlagt etter en fast struktur for å kunne oppnå dem, men er likevel ikke blitt byråkratisk da den fortsatt vokser med en visjon til stede. I *The Prime Organization* åpnes nye avdelinger, det utvikles nye produkter og reklamekampanjer settes ut i livet. På en annen side er det når organisasjonen har nådd dette nivået, at egenskapene til entreprenøren (**E**) minker. Alder, markedsandel og strukturell funksjonsevne bidrar alle til at organisasjonen nyter det de har fått til, og er derfor ikke like opptatt av maksimering. Etter mange år med læring har 3T blitt voksen, og oppfyller i stor grad flere av rollene til **PAEI** (Y-aksen). Organisasjonen er fortsatt i utvikling, og har mange år igjen å leve (X-aksen).

Under intervjuet med PL 1 kunne hun fortelle hvordan det ble bestemt at 3T-Solsiden skulle åpnes. Det startet med at utbygger og utleier av Portalen Kjøpesenter, Nedre Elvehavn AS, kontaktet 3T-Produkter opp til flere ganger før 3T aksepterte tilbudet. 3T hadde på sin side både treningsentre ved Pirbadet, Leangen og i midtbyen. Et senter på Solsiden ville derfor være midt i mellom de tre eksisterende sentrene. En aksept om å leie et lokale på Solsiden krevde derfor en gjennomgang av hvor mange nye medlemmer i nærheten som kunne tenkes å rekrutteres, og i hvor stor grad 3T-Midtbyen, 3T-Pirbadet og 3T-Leangen ville merke nedgangen av antall medlemmer. Til en viss grad ble det derfor satt konkrete mål om hvor mye i kroner og øre et senter til ville generere. 3T hadde også tenkt langsiktig strategisk på hvordan de skulle løse problemet med at 3T-Solsiden kunne tenkes å "spise" av eksisterende sentre. Men på grunn av at senteret på Pirbadet da ikke hadde mange år igjen av leiekontrakten, så de muligheten for at 3T-Solsiden eventuelt kunne ta over kundene til 3T-Pirbadet hvis det ikke skulle gå helt etter planen.

Svaret på spørsmålet om forventet resultat kunne defineres, blir et ja. På mange måter er en organisasjon på stadiet *The Prime Organization* karakterisert av å ha strukturerte, presise planer om hvilke konkrete mål som skal oppnås på både kort og lang sikt. Ut i fra intervjuet med PL 1 kom det frem at prosjektet ble satt i gang på grunn av andres initiativ, og mål og planer om hvilke resultat prosjektet skulle oppnås, var kun i noen grad tilstede. Forventet resultat kunne derfor defineres i *middels* til *høy* grad ved prosjektets begynnelse. I følge Briner et. al (1996, 36) reflekterer dette et sted mellom ad-hoc og konkret prosjekt. I følge

organisasjonsteorien til Adizes (1979, 102) vil en organisasjon som befinner seg ved *The Prime Organization* benytte egenskapene ved managementmixen **PAEi** i størst grad. Et moment som bør passes særlig på her, er å holde egenskapene til entreprenøren i live for å trekke ut levetiden til bedriften og fremtidige prosjekt.

3.2.2 I hvor høy grad var det struktur og formalitet i prosjektet?

Graden av struktur og formalitet handler om i hvor stor grad organisasjonen har klare og definerte roller, og en hierarkisk oppbygning av team eller underprosjekter (1996, 35). Hvorvidt formelle planleggingsverktøy og prosedyrer er tilstede for å koordinere og overvåke aktiviteter og budsjetter, er sentrale spørsmål.

Prosjektet 3T-Solsiden var internt organisert. Prosjektlederne fortalte begge i intervjuene at organisasjonsstrukturen på hovedkontoret er flat til vanlig, og var flat under prosjektet. Kommunikasjon mellom ansatte og ledere var god, det var kort vei mellom prosjektlederne og prosjektdeltakerne. Det er også lite gjennomtrekk av ansatte, noe som betyr at de som jobber på hovedkontoret - og de som var med under prosjektet 3T-Solsiden - er stort sett de samme personene til enhver tid.

Når det kom til hvor klare rollene, systemene og prosedyrene var under prosjektet, var disse mer vage. Det var ikke tegnet opp et eget organisasjonskart for prosjektgruppen som beskrev i detalj hvem som hadde ansvar for hva. De som var med under prosjektet hadde vært med på lignende prosjekt i 3T før, og visste derfor hva som var deres oppgaver. PL 1 fortalte som nevnt at "*de tok tak i det når det brente*". Det var ingen nedskrevne planer som presiserte hva som skulle gjøres når, og hvem som hadde ansvar for hva. PL 1 forklarte videre at nedskrevne prosedyrer ikke var nødvendig da alle visste hva de skulle gjøre. Likevel mente hun det kunne vært bra å forholde seg til planer slik at en kunne unngått å måtte ta tak i nye oppgaver på tampen.

Adizes (1979, 180-181) skriver at jo mer desentralisert en organisasjon er, jo mer kreves det at organisasjonen ledes av personer med mer **E-** og **I-**egenskaper. At en organisasjon er desentralisert, betyr i følge Store Norske Leksikon (2013), at medarbeidere nedover i systemet har frihet og myndighet til å bedømme situasjoner, være igangsettere og fatte beslutninger. Det er derfor viktig å skille mellom desentralisering og delegering. Delegering betyr at en underordnet har fått

ansvar for å ta en beslutning, men den som delegerer fortsatt har fullmakt over det som skal utøves (2013). 3T som organisasjon er liten, og antall ansatte på hovedkontoret er få i forhold til store internasjonale organisasjoner som krever å overlate beslutningsmyndighet nedover for at oppgaver skal kunne gjennomføres.

Prosjektlederne tok stort sett beslutningene selv under prosjektet. Dette var både gjennomførbart og nødvendig når prosjektgruppen som jobbet med prosjektet til daglig, bestod i underkant av ti personer. Frihetsgraden ved beslutningsprosessen var lav, noe som med andre ord betyr at prosjektet 3T-Solsiden ikke var spesielt desentralisert. Prosjektlederne *delegerte* oppgaver til prosjektdeltakerne.

Prosjektdeltakerne hadde derfor ikke myndighet til å foreta beslutninger, de hadde kun faste oppgaver som var på forhånd bestemt skulle gjennomføres. Dette tyder på at det var en viss hierarkisk oppbygning, og dermed en viss grad av struktur og formalitet. Prosjektmedarbeiderne kunne ikke gjøre som de ville uten godkjennelse fra prosjektlederne.

Prosjektet 3T-Solsiden hadde klare roller i form av at prosjektdeltakerne selv visste hva de skulle gjøre uten at prosjektlederne måtte konkretisere dette nærmere. Systemene og prosedyrene var stort sett de samme som i foregående prosjekt, men var ikke nedskrevet i prosjektplaner eller i bruk gjennom kontrollerende prosjektverktøy. De fulgte en "spekk" hvor krav til luftkvalitet, hvilke dusjhoder og lignende som skulle benyttes, men prosjektplaner for gangen i prosjektet var det mangler på. Dette gjorde at viktige ting av og til ble glemt, og måtte gjøres på "tampen". Graden av struktur og formalitet kan derfor ses på som å ha vært *middels*. Dette er i følge Briner et. al (1996, 36) noe som karakteriserer prosjektet som *ad-hoc*. I følge Adizes (1979, 180-181) var ikke 3T spesielt desentralisert under prosjektet, noe som betyr at egenskapene til entreprenøren (**E**) og integratoren (**I**) ikke måtte være like fremtredende. Dette underbygger 3T som en organisasjon med fokus på struktur og formalitet, da de er en bedrift som benytter seg mye av **P**- og **A**-egenskaper.

3.2.3 I hvor høy grad var kunnskapsnivå og erfaring hos prosjektdeltakerne tilstede?

Graden av kunnskapsnivå, betyr i følge Briner et. al (1996, 36), i hvor stor grad prosjektteamet er kjent med arbeidet som kreves under prosjektet. Hvor ofte har prosjektdeltakerne vært med på lignende arbeidsoppgaver, og hvor mange ganger

har organisasjonen gjennomført samme type prosjekter? Hvor mye kunne de fra før, og i hvor stor grad måtte de lære seg nye oppgaver?

Som nevnt, var prosjektdeltakerne under prosjektet 3T-Solsiden stort sett de samme som hadde vært med på tidligere prosjekt i organisasjonen. Dette har medført mye erfaringsoverføring* fra et prosjekt til et annet, og økt kunnskapsnivået hos de ansatte i 3T. Etter elleve senter kan det påstås at 3T kan mye om å åpne treningssentre. På en annen side fikk prosjektlederne erfare nye og mer kompliserte oppgaver under prosjektet 3T-Solsiden enn i tidligere prosjekter. PL 2 fortalte under intervjuet at han aldri hadde vært borte i mer kompliserte kontraktsforhandlinger og bygg-møter som han gjorde under prosjektet 3T-Solsiden. Dette var noe han lærte mer om den gangen, og det var en erfaring han kunne ta med seg videre til neste prosjekt.

Adizes (1979, 176-177) påpeker at prosjektlederne må komplementere hverandre og oppfylle alle **PAEI**-rollene for at managementmixen skal være *effektiv*. Alle rollene bør etterstrebtes å oppfylles til det maksimale, det holder ikke å ha én leder som har noen av egenskapene på hver av rollene. Dette vil derfor kunne sies å i stor grad handle om å maksimere graden av kunnskapsnivået i managementmixen.

Konklusjonen fra **3.1 Prosjektledernes managementstil**, viser PL 1 som *The Participative Administrator (pAeI)* og PL 2 som *The Slave Driver (Pa00)*. Settes prosjektledernes stil sammen, blir managementmixen *The Governor (PAei)*. Prosjektlederne kommer ut med en liten entreprenør- (**e**) og integratorrolle (**i**), og mangler derfor til sammen ingen av rollene. Mye tyder på at grad av kunnskapsnivå under prosjektet var høyt. Men de oppfyller ikke Adizes krav til effektiv managementmix da de ikke er **PAEI** til sammen. Dette betyr at graden av kunnskapsnivå har potensial til å bli enda høyere.

3.2.4 Oppsummering - Type prosjekt og PAEI egenskaper

Etter analysene i delkapitlene over, er det nå mulig å oppsummere hvilken type prosjekt 3T-Solsiden var. Forventet resultat kunne i middels- til høy grad defineres på forhånd, graden av struktur og formalitet var middels, og graden av kunnskapsnivået blant prosjektdeltakerne var høyt. Dette tyder på at prosjektet lå tett opp i mot det Briner et. al (1996, 37-38) forklarer som et *konkret* prosjekt. Gjennomgangen av det Adizes sier om rolleegenskaper som passer best for dette prosjektet, viste seg å være **P-** og **A-**egenskaper i størst grad, og **E-** og **I-**

egenskaper i mindre grad. Men at en må passe på at **E**-egenskapene ikke blir glemt, da disse er svært viktig for fremtidige prosjekter.

3.2.5 Managementmix for et konkret prosjekt

Et konkret prosjekt er ifølge Briner et. al (1996, 37-38) en prosjektform hvor prosjektledere og prosjektdeltakere jobber på heltid, hvor det er tydelige roller og et formelt hierarki. Prosjektdeltakerne har her god erfaring med prosjektarbeidsformen, og det er etablert gode systemer for estimering, planlegging og oppfølging av prosjektet. På mange områder stemmer dette godt overens med prosjektet 3T-Solsiden. Men en middels grad av formalitet og struktur, med mangelen på konkrete planer, systemer og prosedyrer, gjør at prosjektet ikke var et fullverdig *konkret* prosjekt. Videre drøfting vil likevel skje i lys av at prosjektet var *konkret*, da prosjektet var nærmere et *konkret*- enn et *ad-hoc* prosjekt.

I følge Briner et. al (1996, 43-44) krever et konkret prosjekt en prosjektleder som fungerer som en *dirigent*. Dette er en person som er god på å få ting til å fungere, en som holder fingeren på pulsen, definerer mål og som er god på å bringe deler sammen. En slik prosjektleder minner mye om en leder som har stor grad av produsent- (**P**) og administratoregenskaper (**A**). Men også en god del egenskaper til en integrator (**I**), da det å få alt og alle til å harmonisere i takt er nødvendig.

Innflyttingsprosjekter ved 3T har pågått i en årrekke, og arbeidet ved prosjektene kan til en viss grad sies å ha blitt rutinepreget. Arbeidet var fordelt på flere leverandører og underleverandører, og tidspresset for å bli ferdig var stort. En utfordring ved prosjektet var å få til en god kontraktsprosess og et godt samarbeid mellom kunde (3T) og leverandør (Nedre Elvehavn AS).

Karlsen og Gottschalk (2008, 31-32) deler prosjekter inn i syv forskjellige typer. Ut i fra disse syv typene, har prosjektet 3T-Solsiden flere kjennetegn som stemmer overens med typen *tekniske anleggsoppgaver*. Tekniske anleggsoppgaver ligner også mye på hva Briner et. al (1996, 37-38) skriver angående *konkrete* prosjekt. Rutiner, delegering og samkjøring av flere parter er for begge typer prosjekt viktige. Sett i forhold til hva Adizes skriver angående denne typen oppgaver, er det spesielt egenskapene innenfor produsentrollen (**P**), administratorrollen (**A**) og i noen grad integratorrollen (**I**) som er mest

fremtredende. Det var mye tidspress og rutinearbeid (**P** og **A**), men samtidig også noe arbeid med å integrere flere parter (**i**).

Briner et. al trekker i boken *Project Leadership* (1996, 18-20) frem fjorten ulike integrerende prosesser en prosjektleder må ivareta for at prosjektet skal kunne ledes på best mulig vis (se modell under).



Figur 4: Briner, Hastings og Geddes (1996, 20)

So the project leader must be an integrator. Integration involves pulling together all the activities of the project, watching out for any links that are missing or broken

Briner, Hastings og Geddes (1996, 19).

Teorien legger vekt på at prosjektlederen skal fungere som en integrator med tre ansvarsområder; *koble inn interessenter, holde på ballen og fokusere på resultat*. I forhold til teoriene til Adizes (1979) vil hans forklaring på de fire managementrollene (**PAEI**) stemme godt overens med alle de fjorten integrerende prosessene.

Produsentrollen kan tilskrives den integrerende prosessen "å sette høye krav til kvalitet". Produsenten er svært opptatt av kvalitet da han er avhengig av at mål

blir nådd. Dette er også en prosess innenfor området *fokus på resultat*, noe som stemmer godt overens med produsentens beskrivelse.

Administratoren er på en annen side opptatt med å planlegge og vurdere prosjektgruppa (*holde på ballen*), og samtidig fokusere på resultater, da han beskriver formål og retning til prosjektgruppa. Entreprenøren har ofte ansvaret for markedsføringen og har et stort fokus på ideer og muligheter (vår forutseende). Når det kommer til integratrorollen kan hele åtte integrerende prosesser sies å være innenfor integratorens interesse. “Å samstemme interessentenes ønsker”, “bygge nettverk”, “bygge opp tillit”, og “å skape et stimulerende miljø”, er noe som er sentralt for integratoren Adizes (1979, 55-70) beskriver. Samtidig vil de integrerende prosessene å “holde hele gruppa informert”, “be om tilbakemeldinger”, ”reflektere” og å “feire suksess”, være noe en integrator konsentrerer seg om da han eller hun i stor grad vil unngå konflikter og ser på det å skape et godt arbeidsmiljø som en misjon.

Sett i lys av teorien om prosjektlederens fjorten integrerende prosesser (1996, 18-29) kan integratrorollen til Adizes ses på som den viktigste rollen en prosjektleder bør ivareta. Rollen inneholder flest integrerende prosesser (åtte prosesser) samt dekker alle tre ansvarsområdene. Prosjektets krav kan i følge teorien om de fjorten integrerende prosesser, men uavhengig av prosjekttype, sies å kreve en managementstil som **pael**.

3.2.6 Delkonklusjon

Ut i fra gjennomgangen av både primær- og sekundærdata ovenfor, er prosjektets krav blitt belyst fra flere ulike vinkler. Ulike teorier legger vekt på forskjellige områder ved et prosjekt, og dette har derfor medført et spekter av svar på spørsmålet; *hvilken managementmix passer best til prosjektet?* Ved sammenligning, ble prosjektet definert til å være et konkret prosjekt.

I følge teoriene til Briner et.al og Adizes, er egenskapene til produsenten (**P**), administratoren (**A**) og integratoren (**I**) de viktigste for et konkret prosjekt som 3T-Solsiden. Entreprenørrollen (**E**) var i mindre grad nødvendig da prosjektet var rutinepreget. Det var i størst grad prosjektgruppen selv som ivaretok integratoregenskapene gjennom effektivt samarbeid. Uten særlig innvirkning fra prosjektlederne, vil det derfor bli mer riktig å si at managementmixen krevde en mindre grad av **I**-egenskaper. Konklusjonen blir derfor gjennom å vektlegge alle

dataene likt, managementmixen (**PAei**). Noe som Adizes (1979, 132) beskriver som *The Governor*.

Kap. 3.3 Utvikling og trening av managementmix

I følge konklusjonen ovenfor i kapittel 3.2, skulle prosjektet ideelt sett hatt en managementmix lik (**PAei**). Sett i forhold til hvilken managementmix prosjektlederne hadde under prosjektet 3T-Solsiden, var denne helt lik (**PAei**). Det er tydelig at prosjektlederne utfyller hverandre i stor grad, og har stort sett funnet ut hvilken type ledelse som fungerer best for deres prosjekter.

Fokus i det avsluttende delkapittelet vil derfor ligge på hvordan 3T kan forbedre fasen *før* prosjektstart. Hensikten er å undersøke eventuelle mangler ved managementmixen som kan være uheldig å ikke ivareta på tidspunktet før prosjektets start. Dette vil skje gjennom å analysere hvordan prosjektlederne hver for seg kan trene og utvikle **PAEI**-egenskaper, og deretter hvordan de sammen som et lederteam og en organisasjon kan trenes og utvikles.

Her er det viktig å understreke at teoriene og metodene ikke har til hensikt å endre personlighet, men heller en utvikling til å bli en bedre leder gjennom å lære av erfaringer og omgivelser.

3.3.1 Utvikling og trening av PAEI-egenskapene hos prosjektlederne

... we should aim at improving our performance of the necessary roles, removing the blank from our codes, and continuing to grow in the long run, while at the same time accepting the fact that we cannot be perfect
(Adizes 1979, 137).

PL 1 ble under kapittel 3.1 beskrevet som *The Participative Administrator* (**pAeI**). Denne managementstilen mangler ingen roller, og er derfor ikke et mismanagement. Adizes (1979, 260-261) sier at en slik type leder interesserer seg for form og mennesker, men ser også ideer og resultater som viktige. Denne lederen er opptatt av systematisering og å få ting gjort til riktig tid. PL 1 forsøker å utøve en kontroll (**A**) som kan aksepteres (**I**) av de underordnede. Hennes **I** gjør det lett for underordnede å arbeide under henne i motsetning til under en byråkrat (**A**). Den deltakende administrator er vennlig, lytter og aksepterer. PL 1 viser omsorg og interesse, da hun lar folk snakke, men bare så lenge man ikke overskrider reglene. Hennes dør er alltid åpen for diskusjon av ethvert problem, men ikke alle ideer blir akseptert og vurdert, da hun ikke var en fullkommen **E**. I

følge studier gjort av J.K. Fletcher (1999 og 2002), referert i Pearson og Conger (2003, 26), kan lederskapet bli usynlig hvis lederen utfører for mye relasjonsledelse*. Dette gjelder spesielt kvinnelige ledere, da de fort kan bli beskrevet som *hyggelige og snille* personer fremfor *ledere* med autoritet. Dette kan føre til at de ikke lengre blir sett på som prosjektledere, men som prosjektdeltakere. Basert på denne studien er det hensiktsmessig for PL 1 å ivareta administratorrollen. Det er umulig å bli en **PAEI**-leder, men det PL 1 likevel bør etterstrebe, er å utvikle egenskapene sine innenfor **E** eller **P** slik at hun fortsetter å fremstå som en sterk leder (**pAEI**) eller (**PAeI**).

Når det kommer til PL 2, ble han fremstilt som en leder med egenskaper innenfor produsent- og administratorrollen (**Pa00**). Denne mismanagementstilen beskriver Adizes som *The Slave Driver* (1979, 254-257). En slavedriver er en produsent (**P**) og en administrator (**A**). Lederen er derfor orientert mot prestasjoner og resultater, samtidig som han er kontrollorientert. Han har også null (**0**) på rollen som entreprenør og integrator, og er derfor verken kreativ eller menneskeorientert. Navnet *The Slave Driver* kommer av at denne type leder har et mekanisk syn på organisasjonen. *The Slave Driver* er høyt organisert, systematisert (**A**) og tenker ofte kortsiktig (**P**). Han har også problemer med å tilpasse seg endrede omgivelser rundt organisasjonen.

The Slave Driver er opptatt av hvordan folk gjør det (**A**), og at oppgavene blir gjennomført (**P**). Han er glad i å kommunisere oppover og nedover i systemet, men evner ikke å se til sides mot sine samarbeidspartnere eller innover i seg selv for refleksjon.

Personligheten til *The Slave Driver* kan oppleves som “kald og umenneskelig” i mange situasjoner, dette gjør at underordnede kan frykte han. Han er utålmodig mot både seg selv og andre. Å få arbeidet gjort på den riktige måten er, satt på spissen, det eneste som betyr noe.

For at PL 2 skal kunne komme ut av mismanagementstilen til *The Slave Driver*, er det tydelig at han må fjerne nullene på **E** og **I**.

To remove the blanks in one's code, one has to learn disciplinary material (P); administrative methods (A); how to identify goals, work under uncertainty, and be able to take risk (E); and how to work with others and manage the conflict that inevitably arises (I).

Det å ha null (**0**) på både **E** og **I** er ugunstig for en leder på øvre plan. Ifølge Adizes (1979, 189-190) bør alle ledere på øvre plan ha størst fokus på å være en **paEI**-leder uansett oppgavens karakter, forutsatt at det ikke er noe tidspress. En leder skal først og fremst skape mål og visjoner (**E**) og integrere (**I**) de andre medarbeiderne, samt være i stand til å implementere (**a**) og være resultatorientert (**p**). Managementstilen **paEI** er mest effektiv for en leder i en godt etablert organisasjon. Gradsforskjellen i rekkefølgen kan skifte med prosjektoppgaven, men stort sett ville man forvente at en leder frembringer visjon og integrasjon.

Før en kan trene og utvikle managementrollene, er det noen forhåndsregler som må tas hensyn til. Ifølge Adizes (1979, 160-161) medfører ikke **E** og **I** programmerte beslutninger sammenlignet med **P** og **A**. Egenskapene til **P** og **A** er med andre ord enklere å trene enn **E** og **I** da det finnes "programmer" for å trene opp kunnskapsnivå og systematisere arbeidet på en bedre måte. Egenskapene til **E** og **I** krever derimot mer kreativitet og villighet til å ta risiko, samt at personlige forutsetninger må være til stede. Denne utviklingen krever en langvarig og komplisert prosess som kun kan nås gjennom erfaring. Integratorrollen fokuserer dessuten mer på mennesker og teamarbeid. Det trenger ikke å være utfordrende å lære seg ferdigheter for å håndtere mennesker, men å bruke disse ferdighetene avhenger av personlige forutsetninger. Adizes (1979, 161) sier videre at det er forskjell på å *trene* og å *utvikle*. **P** og **A** sine beslutninger er som nevnt programmerbare, det krever derfor kun opplæring og trening. **E** og **I** sine beslutninger er ikke-programmerbare, og må derfor utvikles. **I** er den rollen som er minst programmerbar, deretter kommer **E**, etterfulgt av **P** og **A** som er mest programmerbare.

Treningen av **P** og **A** må skje gjennom tildeling eller delegering av oppgaver som krever at **P**- og **A**-roller skal utføres. Slike oppgaver bør ha prestasjonskrav, som for eksempel salgsarbeid, og kreve at personen tar ansvar (tildeles makt). Spesielt for **A**-rollen er arbeid der rutiner, systematisering, detaljer og orden blir belønnet. Dette skaper en person som tåler gjentakelse og evner å glede seg over rutiner i stedet for variasjon (1979, 168).

En større utfordring er å utvikle **E**- og **I**-rollene. Arbeid med case-oppgaver og generelt invitere personer lengre ned i organisasjonen til å delta på

beslutningsprosesser, kan være en løsning (1979, 167-168). For en prosjektleder innebærer dette å bli mer utsatt for situasjoner hvor man tvinges til å lytte, snakke, føle og være empatisk overfor andre prosjektdeltakere. Han må med andre ord gå ut av sin *komfortsone* med rutiner og arbeid som han vanligvis gjør alene. Når en person går ut av sin komfortsone (Brown 2008, 1), vil dette si at personen eksperimenterer med en ny og annerledes atferd, for deretter å oppleve nye og ulike reaksjoner som oppstår i miljøet rundt.

3.3.1.1 Tiltak

PL 1 hadde managementstilen *The Participative Administrator (pAeI)* under prosjektet. På sikt kan PL 1 trenes og utvikles til å bli managementstilen *The Zealous Newcomer (pAEI)*, om vedkommende utfyller alle egenskapene til **E**. Managementstilen *The Shepherd (PAeI)* er en annen mulighet om vedkommende utfyller alle egenskapene til **P**. *Zealous* eller *nidkjær*, vil i dette tilfellet si at personen er svært ivrig, pliktoppfyllende og handlekraftig, som har stor kraft og vilje til å gjennomføre noe (Hawker 2006, 817). En av disse managementstilene vil være det maksimale PL 1 kan utvikle og trenes opp til å bli.

Konkrete roller PL 1 bør trene og utvikle, er derfor enten **P**- eller **E**-egenskaper. Samtidig bør PL 1 vurdere og reflektere over sin administratorrolle (**A**). PL 1 er som nevnt en stor **A**, da hun delegerte oppgaver i stor grad og var opptatt av planlegging. Ut i fra det som ble sagt under intervjuene om å “*ta ting når det brenner*”, og det å rekke tidsfristen, kan dette være en konsekvens av en mindre god planlegging og oppfølging. Situasjoner kunne ha blitt håndtert annerledes, slik at ikke for mange oppgaver ble forskjøvet til rett før åpning av senteret. PL 1 var stort sett ansvarlig for denne delen, og bør derfor trene mer på å strukturere planene *før* prosjektstart på en bedre måte og delegere oppgaver annerledes. For å trene opp **P** kan PL 1 tildeles oppgaver som må gjennomføres alene og som er ensformige. Produsentrollen har fokus på resultater, derfor kan prestasjonsmålinger være et mulig tiltak. For å utvikle **E** bør PL 1 få mulighet til å utfolde sine kreative sider mer enn hun har fått gjort tidligere. Det kan bli avgjørende for effektiviteten at PL 1 er den delen av managementmixen som utfyller **E**-rollen i aller høyest grad, da dette har stor påvirkning på utviklingen og på gevinstrealiseringen* for fremtidige prosjekter. PL 1 bør derfor ha fokus på å utvikle **E**-rollen som fører til at vedkommende utvikler seg til managementstilen *The Zealous Newcomer*. Det er svært krevende å trene og utvikle begge rollene **P**

og **E** samtidig, og det er som nevnt umulig for et enkeltindivid å bli en **PAEI**-leder.

PL 2 har en lengre vei å gå. **E**- og **I**-egenskaper er de mest kompliserte å trene og utvikle, men er nødvendig for å komme ut av et mismanagement. For å utvikle **E** og **I**, må lederen som skal utvikle disse egenskapene ha personlige forutsetninger for det (1979, 166). PL 2 har som nevnt null (**0**) på disse nevnte egenskapene, men det betyr ikke at vedkommende ikke har forutsetninger for å utvikle disse.

Årsaken kan være at PL 2 sine ansvarsområder som prosjektleder ikke krever eller har gitt han tid til å utvikle **E**- og **I**-egenskapene. I tillegg var det PL 1 som utførte disse rollene i størst grad. PL 2 fortalte under intervjuet at han hadde lært å motivere og stimulere prosjektdeltakere, og at alle må behandles med respekt. Det viser at han forstår rollen som integrator, og ser fordeler ved å utvikle slike egenskaper i større grad. PL 2 bør i følge Adizes (1979, 132) ha som mål i første omgang, å bli *The Governor* (**PAei**). Dette kan gjøres ved at vedkommende går utenfor sin komfortsone, hvor han blir satt til å løse oppgaver sammen med et team. Der vil han lære å lytte til andres meninger, føle med og være empatisk ovenfor andre (**I**). Videre kan løsning av case-oppgaver bidra til en utvikling av **E**-egenskaper da en her ofte må tenke nytt og kreativt.

3.3.2 Utvikling og trening av managementmix

The solution is teamwork among people with complementary styles – well trained people with different orientations and personal needs, who can work together and balance one another biases.

(Adizes 1979, 174).

Et team defineres av Kaufmann og Kaufmann (2009, 241) som en “*arbeidsgruppe som arbeider over en viss tid med et visst formål, hvor grupped medlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmene opplever trivsel og læring som gruppens grunnleggende bestanddel.*”

Viktige kriterier Kaufmann og Kaufmann (2009, 241) presiserer, er at en gruppe (les: prosjektlederne) faktisk fungerer som et team, at medlemmene yter mye, at de er effektive, og at de er utpreget og aktivt avhengige av hverandres handlinger i bestrebelsene på å nå et felles ytelsesmål. For eksempel å åpne treningssenteret innen fastsatt dato. Det presiseres også i team-litteraturen at det er viktig at

prosjektlederne i 3T utfyller hverandre som et team og kan ta ansvar på hvert sitt område for best mulig effektivisering og fremgang under prosjektarbeidet.

Det viktigste er at vi får et godt resultat og ikke nødvendigvis viljen vår.

Styrken er at vi er to mennesker som diskuterer uten prestisje.

- Prosjektleder 2

Hver enkelt leder bør føle seg ansvarlig for akkurat den rollen eller de rollene han eller hun har utmerket seg i beslutningsprosessen (1979, 187). Slik at **PAei** føler seg ansvarlig for resultatene, **paEi** for den måten resultatene administreres på, **paEi** for nye ideer, mål og strategier og **paEi** for etablering og opprettholdelse av teamets samarbeid. En person alene kan ikke være ansvarlig for noen *beslutning*, ettersom han ikke kan være en **PAEI**-leder. Om PL 2 utvikler seg til å bli *The Governor (PAei)*, og PL 1 til *The Zealous Newcomer (pAEI)* kan dette i 3Ts tilfelle skape et lederteam lik **PAEI** hvor managementmixen er *effektiv* og hvor prosjektlederne ikke er et mismanagement hver for seg. Da utvikling og trening av roller kan være en langvarig prosess, er det en mulighet for prosjektlederne å supplere managementmixen med en person til. Dette vil kunne virke avlastende på områder som ikke trenger trening og utvikling.

I forhold til administrering og management av prosjektgruppen, kreves det at prosjektlederne på forhånd lærer opp prosjektdeltakerne. Gjennom teamoppbygging og øvelser som skaper samhold, vil en atferd som skaper muligheter for å være kreativ og ta egne beslutninger etableres (2009, 241). I følge Adizes (1979, 181) krever et prosjekt en prosjektleder som har alle egenskapene til en integrator (**I**) hvis de andre prosjektdeltakerne mangler disse egenskapene. I intervjuene som ble gjort, kom det frem at PL 1 oppfylte integratorrollen. Hun tok seg av slike oppgaver og tilførte gruppen teamfølelsen. På en annen side var prosjektgruppen svært selvgående, og ivaretok derfor mange av integratorens roller selv. Pearce og Conger (2003, 24-26) trekker frem flere fallgruver ved delt lederskap. For det første krever delt lederskap at ledere både skal være en *del* av gruppen og samtidig være *over* gruppen. Samhandling med prosjektgruppen skal være likestilt ved delt lederskap, men dette kan ha en negativ effekt på gruppen hvis prosjektlederne ikke greier å balansere dette godt nok. Det kan få gruppen til å tvile på at delt lederskap fungerer. For det andre, kan lederskapet bli usynlig da lederne ikke lengre blir sett på som prosjektledere, men som prosjektdeltakere.

Utvikling og trening av managementmixen bør kunne skape en effektiv managementmix lik **PAEI**. Samtidig vil det bli viktig å passe på forholdet mellom lederteamet og prosjektgruppen. **I**-rollen må ikke ta for mye overhånd slik at prosjektlederne (da spesielt PL 1) kan miste sin status som *leder*, men likevel utnytte fordelene som kommer ved et delt lederskap.

3.3.3 Utvikling og trening av organisasjonen

En organisasjon som har oppnådd å utvikle **PAEI**-egenskapene maksimalt, vil i følge teorien kunne gjennomføre bedre interne prosjekter. Organisasjonsterapi, vil i følge Adizes (1979, 197), være et nyttig redskap for å utsette aldringsprosessen og deretter øke sannsynligheten for bedre fremtidige prosjekt.

Mest av alt har *The Prime Organization* behov for desentralisering for å kunne holde en høy vekstrate. Desentralisering - bevaring av **E** med utvikling av team (**I**) - kan i det lange løp skape en **PAEI**-organisasjon (1979, 205).

3T som organisasjon kan ikke sies å være desentralisert, da det på lavere plan i organisasjonen tillates liten grad av skjønn. Ledelsen ønsker å ha det meste av kontrollen, selv om de har daglig ledere på hvert senter. Dette er noe som kan oppleves som ustrukturert fra de ansattes side, og gi en følelse av at de har liten innflytelse på driften. Det har tidligere vært prøvd med franchise som driftsmodell, men dette ble avvirket da styret mente de ikke hadde god nok kontroll.

Ved organisasjonsterapi, består oppgavene i å klarlegge grensene for en desentralisering (1979, 205-206). Dette omfatter en stimulering av den nye strukturen, slik at den enkelt venner seg til det nye systemet. Men også trening av ledelsen og etablering av den nye planleggingsprosessen er nødvendige aktiviteter.

Hvis *The Prime Organization* ikke desentraliseres, vil den fortsette sin livssyklus. Den vil bli stor og “tung”, og til slutt miste sin iverksetterevne (1979, 206). For å utvikle 3T som organisasjon og planleggingen av nye prosjekter, blir det hensiktsmessig at prosjektlederne desentraliserer i større grad enn det som har blitt gjort tidligere. På den måten blir det skapt et større **E**- og **I**-klima i basisorganisasjonen og derfor også i fremtidige prosjekter. Dette vil motvirke aldringsprosessen og sørge for at bedriftens strategi fortsatt har en visjon og at nye

ideer kommer til live. Det vil med andre ord ikke bli like enkelt å sette seg tilbake og nyte fruktene av den jobben som er gjort, men stadig strebe etter å gjøre det enda bedre.

3.3.4 Delkonklusjon

PL 1 som *The Participative Administrator (pAeI)* har ingen mismanagement. Det som foreslås å utvikle, er E-rollen, slik at hun kan bli *The Zealous Newcomer (pAEI)*. Dette, sammen med PL 2 sin utvikling til å bli *The Governor (PAei)*, kan skape et lederteam med sterke egenskaper i hver av de fire rollene, et effektivt management (**PAEI**). Ved å utsette aldringsprosessen til *The Prime Organization*, vil det gjennom desentralisering gjøre det enklere for PL 1 og PL 2 å utvikle E- og I-egenskaper.

Kapittel 4 - Konklusjoner

Denne bacheloroppgaven hadde til hensikt å svare på problemstillingen;

“Hvordan ble innflyttingsprosjektet 3T-Solsiden styrt i forhold til Ichak Adizes managementroller og krav til effektiv managementmix?”

Oppgavens problemstilling ble løst gjennom å svare på det overordnede spørsmålet om *hvordan 3T kunne løse mismanagementkriser*. Gjennom grundige analyser, ble prosjektlederne plassert i ulike managementstiler og til sammen beskrevet i en managementmix. Til slutt ble det gjennomgått hvordan prosjektlederne og organisasjonen på forhånd kunne utvikles for å gjennomføre bedre prosjekter i fremtiden.

En gjennomgang av Adizes' fire managementroller ga svar på hvor hver av de to prosjektlederne hadde sine styrker og svakheter, og hvilken managementstil de hadde.

PL 1 ble underveis beskrevet som *The Participative Administrator (pAeI)*.

Under prosjektet hadde hun hovedansvaret mot slutten om å få ting gjort, og utmerket seg som en god administrator som delegerte, skapte og opprettholdt teamfølelsen. Gjennom å være en problemløser sammen med prosjektgruppen, samt å være bindeleddet mellom styret og ledelsen, integrerte hun flere interesser.

Arbeidsoppgavene til PL 1 krevde organisering, og hun var derfor avhengig av å få tilbakemeldinger og å kontrollere resultater. PL 1 har en kreativ utdanning, og

hadde også under prosjektet flere oppgaver som krevde gode entreprenøregenskaper. PL 1 implementerte oppgaver på kort varsel, da det å “*ta ting når det brenner*” var en gjenganger. Samtidig dominerte administratoregenskapene, som resulterte i at hennes entreprenørrolle ble mer dempet.

PL 2 ble beskrevet med mismanagementstilen *The Slave Driver (PA00)*. PL 2 sine ansvarsområder under prosjektet omhandlet som regel bygg-tekniske spesifikasjoner, kontraktarbeid og andre juridiske aspekter. Med slike ansvarsområder var det hensiktsmessig å følge normer og regler nøye. Videre ble PL 2 kjennetegnet som en leder som arbeidet mye selvstendig. Dette for å sikre kvalitet og kontroll over hva som ble gjort på sine ansvarsområder. Det var viktig å fullføre det som allerede var påbegynt, derfor var han sjeldent inn i ukjent farvann. PL 2 var løsningsorientert og målbevisst, og ofte ble oppgavene løst med en minst mulig grad av risiko. Det at han var opphengt i egne oppgaver bidro til at oppfølging av prosjektdeltakerne i mindre grad ble prioritert.

Gjennom å svare på undersøkelsesspørsmålet; *hvilken managementmix hadde passet best til prosjektet*, kom forfatterne frem til konklusjonen om at prosjektet kunne defineres som et *konkret* prosjekt. I et konkret prosjekt styrer prosjektlederen som en dirigent, noe som i litteraturen til Adizes ligner mye på **P-**, **A-** og **I-**rollene. Andre sekundærdata la vekt på forskjellige områder, men til sammen viste det seg at den beste managementmixen i forhold til prosjektet 3T-Solsiden ville ha vært *The Governor (PAei)*. Noe som på grunn av at organisasjonen gjennomfører kun interne prosjekt med de samme prosjektdeltakerne og -lederne, vil de i høy grad være utstyrt til å gjennomføre lignende prosjekt. Etter gjennomgangen av undersøkelsesspørsmålet om *hvilke managementroller prosjektlederne hadde under prosjektet*, var dette også med på å underbygge antagelsen om at ledelsen av prosjektene i 3T stort sett var en suksess. Til sammen hadde de en managementmix med maksimal styrke i **P-** og **A-**rollene, og til en viss grad i **E-** og **I-**rollene (**PAei**). Dette viste seg å oppfylle prosjektets krav om en managementmix lik **PAei** for et konkret prosjekt.

Hva som særpreger delt ledelse av prosjekt, viser seg å være komplementaritet. Det å utfylle mangler i teamet, kan føre til mer effektivt arbeid, bedre resultater og mer læring. Spesielt for prosjektlederne i 3T var at arbeidet en gjorde var for

bedriften, og ikke et ønske om prestisje for egen del. Dette har også sannsynligvis noe med at prosjektlederne begge er fast ansatt i bedriften, og ikke har planer om å bli prosjektledere utenfor organisasjonen.

Gjennom å utfylle hverandre på de fleste områder, oppnådde de til sammen et hardtarbeidende team med evner til å administrere, integrere og tenke nytt.

Det var lite som kunne sies å være mindre bra under gjennomføringen av prosjektet 3T-Solsiden. Prosjektledernes managementmix stemte overens med den anbefalte. Men det er likevel noen områder hvor delt ledelse viste seg å være noe negativt. Flere personer om en beslutning, skapte forsinkelser i prosjektet og uklarheter hos prosjektgruppa. Når det kom til prosessen *før* prosjektstart, viste det seg at planlegging ikke var særlig prioritert. Hadde prosjektlederne diskutert mer inngående hvordan gangen i prosjektet 3T-Solsiden skulle ha vært, hadde de nok unngått å implementere nye oppgaver på kort varsel under prosjektgjennomføringen.

Den mest optimale managementmixen, gir en sammensetning lik **PAEI**. Adizes forklarer dette som den mest *effektive* managementmixen. Prosjektlederne var ikke en slik sammensetning under prosjektet 3T-Solsiden. Dette er noe som i følge teorien bør etterstrebes. Det ble derfor hensiktsmessig å undersøke hvordan de i fremtiden kan trene og utvikle seg til å oppnå dette på individ- og organisasjonsnivå. Ved at PL 1 utvikler seg til managementstilen *The Zealous Newcomer* (**pAEI**) og PL 2 til *The Governor* (**PAei**), vil kravet på sikt være mulig å nå. Under gjennomgangen av **E**-rollen, kom det frem at delegering og behovet for kontroll la demper på entreprenøregenskapene. Dette kan være et faresignal for managementmixens effektivitet.

Ved å utsette aldringsprosessen til *The Prime Organization* (**PAEi**), kan det gjennom en desentralisering gjøre det enklere for prosjektlederne som et team å utvikle **E**- og **I**-egenskaper. Et bedre fokus her, kan føre managementmixen på riktig vei når det kommer til prosessen *før* prosjektstart.

3T kan løse mismanagementkriser gjennom tiltakene som er foreslått. Disse kan hindre at 3T utvikler seg til å bli en tung byråkratisk organisasjon. Det kan gi positive ringvirkninger ved å ha et effektivt og komplementært lederteam i spissen, som stadig ser etter nye muligheter til å forbedre organisasjonen.

Fremtidige prosjekt kan få et bedre utgangspunkt, og takle uforutsette hendelser bedre. Spesielt innebærer dette å ha et større fokus på E-rollen enn det prosjektlederne har hatt til nå.

Som produktmål hadde oppgaven *å skape forståelse rundt og gi eksempler på løsninger på utfordringer som kan oppstå med to prosjektledere*. Flere prosjektledere har vist seg å ha både fordeler og ulemper. Forfatterne har fått lære at det til tider kan være krevende å være to personer om en beslutning, men samtidig at beslutningen har blitt bedre gjennom diskusjoner og uenigheter. Dette kunne føre til forsinkelser i prosjektet, men ville sikre kvaliteten bedre. Gjennom å lære om managementroller og managementmix, fikk forfatterne se i praksis hvor viktig det faktisk var for prosjektlederne i 3T å ha en sparrepartner som kunne dekke opp for ens egne mangler. Det var overraskende å se hvor godt de fungerte sammen som et lederteam, da de i utgangspunktet hadde ulike managementstiler. På forhånd var forfatterens oppfatning at dette var noe som kunne skape ineffektiv ledelse og interne konflikter. Uttrykket om at *like barn leker best*, trenger derfor *ikke* å være et faktum i delt ledelse av prosjekt.

*When there are two men in a business who always agree,
one of them is unnecessary*
- William Wrigley, Jr
(Adizes 1979, 176).

Litteraturliste

- Adizes, Ichak. 1979. *How to Solve The Mismanagement Crisis*. 1 utg. USA: ADIZES Institute.
- Adressa. 2012. "3T større enn de største". Hentet 19. Mai 2013.
<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.library.bi.no/services/archive.html>
- Andersen, Erling S. og Eva Schwencke. 2002. Prosjektarbeid. 3 utg. Bekkestua: NKI-forlaget.
- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 1996. *Project Leadership*. 1 utg. England: Gower Publishing Limited.
- Brown, Mike. 2008. "Comfort Zone: Modell or metaphor?". *Australian Journal of Outdoor Education* 12 (1): 3-12.
[http://edlinked.foe.waikato.ac.nz/users/michaelb/Staff_webpage/AJOE_v12n1_2008%20\(2\).pdf](http://edlinked.foe.waikato.ac.nz/users/michaelb/Staff_webpage/AJOE_v12n1_2008%20(2).pdf)
- Fagbladet. 2012. "Relasjonsledelse". Hentet 29. Mai 2013.
<http://www.fagbladet.no/kommentar/fokus/article5905944.ece>
- Fletcher, J.K. 1999. *Disappearing acts: Gender, power and relational practice at work*. England, Cambridge, MA: MIT Press. Funnet i: Pearce, Craig L. og Jay A. Conger. 2003. *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. USA, CA: Sage Publications, Inc.
- Fletcher, J.K. 2002. *The paradox of post heroic leadership: Gender, power and the "new" organization*. Presentert på Academy of Management Annual Meeting, Denver, CO. Funnet i: Pearce, Craig L. og Jay A. Conger. 2003. *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. USA, CA: Sage Publications, Inc.
- Hamel, Gary og C.K Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. USA, Boston: Harvard Business School Press.
- Hawker, Sara. 2006. *Oxford English Dictionary*. 3. utg. New York: Oxford University Press Inc.
- Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Høyskoleforlaget.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

4. utg. Fagbokforlaget.

Pearce, Craig L. og Jay A. Conger. 2003. *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. USA, CA: Sage Publications, Inc.

Proff. 2013. "Omsetning, 3T". Hentet: 22. Mai 2013.

<http://www.proff.no/selskap/3t/tiller/-/Z00027MX/>

Snl. 2013. "Desentralisering" Hentet 13.05.2013

<http://snl.no/desentralisering>

Begrepsliste

Eksplorativt design

Ettersom beslutningstaker i utgangspunktet vet lite om et saksområde, vil målet for en slik type undersøkelse bli å undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata).

(Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010, 39).

Undersøkelses design

Undersøkelses design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven.

Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010, 38).

Relasjonsledelse

Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker gjennom relasjoner.

Lederteorien er menneskeorientert og bygger på et humanistisk menneskesyn.

(Fagbladet, 2012).

Gevinstrealisering

Gevinstrealisering går ut på å identifisere og vurdere hvilke gevinstmuligheter som ligger i prosjektet. Realiseringen av gevinstene skjer først etter at prosjektet er avsluttet.

(Karlsen og Gottschalk 2008, 90).

Erfaringsoverføring

Erfaringsoverføring er en viktig kompetanseoverføringsmekanisme i prosjekter. Erfaring blir den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid.

(Karlsen og Gottschalk. 2008, 447).

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide: Prosjektleder

Introduksjon:

Velkommen til dybdeintervju. Vi vil på forhånd takke for din deltakelse og tid i denne undersøkelsen. Vi vil poengtere at det ikke er noe fasitsvar, og at det er viktig at du kommer med dine personlige meninger og holdninger rundt dette emnet slik at intervjuet blir mest mulig ekte. Som deltaker blir du holdt anonym og intervjuet kommer til å vare i omtrent 30-60 minutter, avhengig av hvor mye informasjon som kommer frem. Jeg vil være intervjuer og stille deg spørsmål og hjelpe deg om du sitter fast på enkelte temaer, mine kompanjonger vil ta notater og sitte i bakgrunnen. De trenger du ikke å tenke på, og du vil etter hvert glemme at de sitter her.

Vi vil også be om tillatelse for å ta opp intervjuet på lydbånd? Dette vil bli destruert etter innlevert oppgave.

Innledning:

I dag skal vi snakke om dine tanker rundt prosjektarbeid i 3T og spesielt innflyttingsprosjektet 3T Solsiden.

Vi gjennomfører dette dybdeintervjuet for å se på ulike forhold internt i organisasjonen.

Tema: **DEMOGRAFI**

1. Hvilken utdanning har du tatt, om noen?
2. Hvilken jobberfaring har du hatt før 3T? Har du vært i tidligere lederstillinger?

Tema: **PROSJEKTORGANISERING**

1. Vi har forstått det slik at prosjektet 3T Solsiden er internt organisert, uten innleid personell. Dette stemmer?
2. Hvordan var prosjektet organisert? Hvor mange var med under prosjektet? Hvem er de, og hvilke roller har de?

For å illustrere dette tenkte vi det var lurt å tegne opp et organisasjonskart.

3. Hva skjedde i så fall med prioriteringen til det dagligdagse arbeidet? Ble det satt til sides eller ble det jobbet overtid etc?

Tema: **PROSJEKTETS LIVSSYKLUS**

4. Vi skal nå vise frem en modell som illustrerer prosjektet fra start til slutt. (*ta frem PLC modellen*)
Hvilke oppgaver og prosesser går prosjektet igjennom i hver fase i modellen? Og ca hvor lang tid går med til hver fase? Hvordan er gangen i et typisk ”nyåpningsprosjekt” i 3T? **Se på punktene i modellen*
5. Hvor lang tid tok prosjektet 3T-Solsiden fra første tanke til åpning?

Tema: **TYPE PROSJEKT**

6. Er prosessgangen lik for hver innflyttingsprosess? Utføres den av samme deltakere og er rekkefølge av oppgaver som gjennomføres basert på tidligere erfaringer?(konkret prosjekt).
7. Ble det satt konkrete mål for hva prosjektet 3T Solsiden skulle oppnå? Som for eksempel hvilken gevinst senteret skulle gi med tanke på avkastning, markedsandel, etc?

Tema: **LEDERROLLER OG STILER**

11. Dere har som vi har forstått, vært to prosjektledere under prosjektet 3T Solsiden. Hvordan synes du det fungerer å være to prosjektledere?
12. Tror du at du kunne greid å alene være prosjektleder for prosjektet 3T Solsiden?
13. Hva mener du er den største fordelen med å være to som deler på lederoppgavene?
14. Hva mener du er de største ulempene med å være to prosjektledere?
15. Har dere som prosjektledere mellom opplevd problemer dere i mellom? *Hvis ja – utdyp.* Hvilke konflikter var det snakk om? Og hvordan ble dette håndtert? Var konfliktene synlig for prosjektgruppa?
16. Hvem tar hovedbeslutningen for at prosjektet/oppgaver skal gjennomføres/startes opp? Styret? Hvor involvert er egentlig styret?

Intervjuer: Vi vil nå vise en modell som sier noe om hvilke oppgaver en prosjektleder bør ivareta for at prosjektet skal bli en suksess. (Figur: fjorten integrerende prosesser)

17. Hvilke oppgaver i denne modellen vil du si at du har mest ansvar for? Og hvilke oppgaver mener du Hilde/Morten mest ivaretar?

Intervjuer: Til slutt har vi noen spørsmål angående ledertyper. Vi tenker her på ledertypene "Produsenten", "Administratoren", "Entreprenøren" og "Integratoren" definert av Ichac Adizes.

Produsenten – opptatt av å produsere resultat, arbeidshest, gjør gjerne arbeidet alene for å selv sikre kvalitet

Administratoren – holder orden, sørger for at ting blir gjort til riktig tid og i riktig kvalitet, viktig med regler og normer, juridisk

Entreprenøren – innovativ, igangsetter, blir svært opphengt i nye prosjekter og ideer

Integratoren - har som hovedmål å skape samhold og felles enighet, skaper godt miljø, opptatt av at folk jobber godt sammen, teamarbeid

18. Det er ikke slik at du som leder er kun en av disse rollene, men hvilken av de vil du si at du identifiserer deg mest med?

19. Da er vi kommet til veis ende i dette intervjuet. Men før vi avslutter, har du noen kommentarer/tilbakemeldinger? Eller er det noe du føler vi har utelatt?

Takk for din deltakelse.
