

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



## - Prosjektledelse i Synnøve Finden -

Eksamenskode og navn:

**BTH 25321 – Bacheloroppgave prosjektledelse**

Utleveringsdato:  
Semesterstart

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.*

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	1
1.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 OPPGAVENS FORMÅL.....	3
1.4 BESKRIVELSE AV BEDRIFTEN.....	3
1.5 OM PROSJEKTET .....	3
<b>2 METODE .....</b>	<b>5</b>
2.1 INNHENTING OG BEARBEIDING AV INFORMASJON .....	5
2.2 VALG AV METODE .....	5
2.2.1 <i>Primærdata</i> .....	6
2.2.2 <i>Sekundærdata</i> .....	7
2.3 KILDEKRITIKK.....	8
<b>3 PROSJEKTLEDERES OPPGAVER.....</b>	<b>9</b>
<b>4 SE OPPOVER.....</b>	<b>10</b>
4.1 TEORI .....	10
4.2 FUNN.....	11
4.3 DELKONKLUSJON .....	12
<b>5 SE UTOVER.....</b>	<b>14</b>
5.1 TEORI.....	14
5.2 FUNN.....	16
5.2.1 <i>Trinn 1</i> .....	16
5.2.2 <i>Trinn 2</i> .....	17
5.2.3 <i>Trinn 3</i> .....	17
5.2.4 <i>Trinn 4</i> .....	17
5.2.5 <i>Trinn 5</i> .....	18
5.3 DELKONKLUSJON .....	18
<b>6 SE BAKOVER.....</b>	<b>19</b>
6.1 TEORI .....	19
6.2 FUNN.....	21
6.3 DELKONKLUSJON .....	22
<b>7 SE FREMOVER.....</b>	<b>23</b>
7.1 TEORI.....	23
7.2 FUNN.....	24

---

7.3	DELKONKLUSJON .....	25
<b>8</b>	<b>SE INNOVER .....</b>	<b>26</b>
8.1	TEORI .....	26
8.2	FUNN .....	28
8.3	DELKONKLUSJON .....	29
<b>9</b>	<b>SE NEDOVER .....</b>	<b>30</b>
9.1	TEORI .....	30
9.2	FUNN .....	33
9.3	DELKONKLUSJON .....	34
<b>10</b>	<b>HOVEDKONKLUSJON .....</b>	<b>36</b>
<b>11</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>41</b>
12.1	INTERVJUGUIDE .....	41

## Sammendrag

Synnøve Finden er en norsk næringsmiddelprodusent som har meieri i Alvdal og i Namsos. De har som visjon at Synnøve Findens produkter skal gi matglede.

I denne bacheloroppgaven valgte vi å ta for oss et prosjekt som allerede er gjennomført av bedriften. Dette prosjektet handler om systemutvikling. En mozzarellaproduksjonslinje skulle fornyes med ny maskin for å kunne øke og effektivisere produksjonen av mozzarella ved meieriet i Namsos.

Vi valgte å fordype oss innenfor temaet ledelse, noe som vi mener er et spennende tema og relevant for fremtiden. Vi tok utgangspunkt i modellen ”prosjektleders kompass” for å analysere prosjektleders arbeid med prosjektet. Deretter kom vi fram til følgende avgrenset problemstilling: Hvordan ledet Synnøve Finden prosjektet «mozzarella» i forhold til Briner/Hastings/Geddes’ kompass?

Ut i fra teori vi fant om prosjektleders kompass har vi forsøkt å avdekke hvor godt prosjektet ble ledet innenfor hver retning i kompasset. Prosjektet var et stort og unikt prosjekt for bedriften. Evalueringene som vi har skrevet er gjort på bakgrunn av data som vi samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer av prosjektleder, sponsor og en prosjektmedarbeider.

Vi konkluderer med at prosjektleder har gjennomført en god jobb med å lede prosjektet, som ble gjennomført innenfor tidsfristen og kostnadsrammene som ble satt. Vi avdekket noen punkter prosjektleder kan med fordel ha hatt et større fokus på.

Intervjuobjektene hadde ikke hørt om ”prosjektleders kompass”, men mye av teorien er likevel fulgt. Målene satt av prosjektgruppa er nådd grunnet godt arbeid av prosjektleder og prosjektgruppe. Alle involverte ved Synnøve Finden har tidligere erfaringer fra prosjekt og samarbeid, noe som har bidratt til et godt gjennomført prosjekt som ansees som en suksess både av prosjektgruppa, Synnøve Finden og oss.

## 1 Innledning

Interessen for prosjekter er voksende, og mange ser muligheten til å bruke denne arbeidsmetoden for å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver. Rolstadås (2001) definerer et prosjekt slik: «Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme».

Prosjektledelse kan beskrives som å lede en prosess fra målformulering til ferdig prosjekt. Briner, Hastings, Geddes (2012) har karakterisert prosjektleders rolle slik:

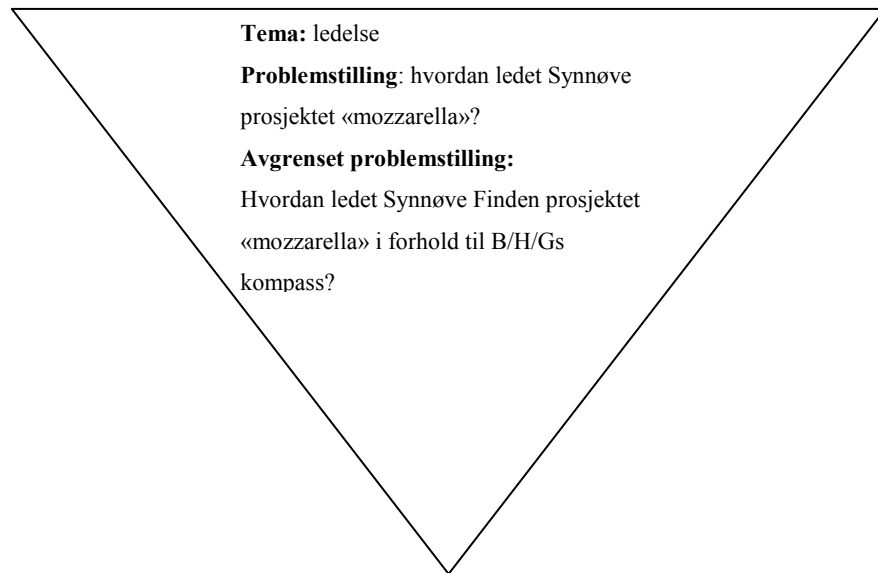
En prosjektleder er:

- Ansvarlig for at prosjektets mål blir nådd.
- En person som er godt synlig, han kan ikke gjemme seg bort.
- Bare delegert begrenset myndighet. Vanligvis er det nødvendig å forhandle om ressurser av mennesker i og utenfor organisasjonen.
- Tvunget til å arbeide på tvers av organisasjonens gamle vaner og vanlige grenser.
- Ofte i gang med arbeid som er nytt for virksomheten, for eksempel ny teknologi eller nye markeder.

### 1.1 Tema og problemstilling

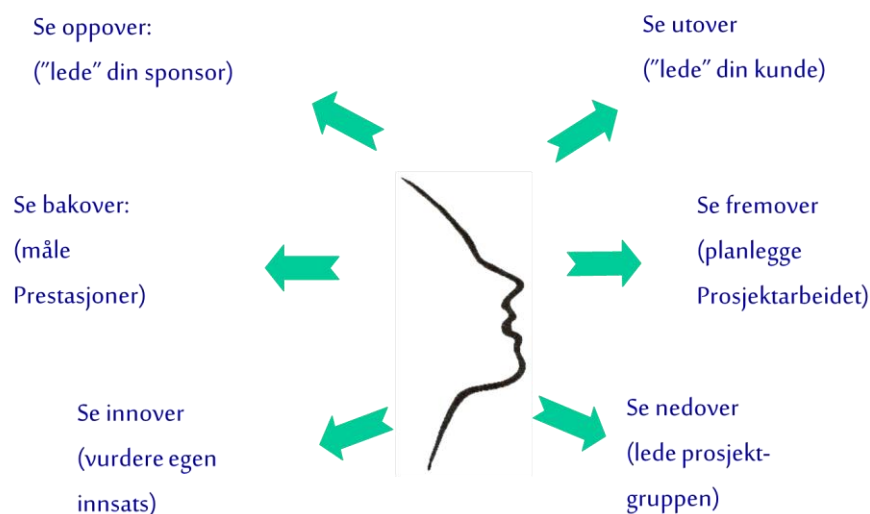
I denne bacheloroppgaven har vi valgt å fokusere på ledelse. Ut i fra dette temaet har vi valgt ei problemstilling som vi ønsker å forske på. Denne problemstillingen skal fungere som en rød tråd gjennom hele oppgaven, og fører oss til en avgrenset problemstilling.

Andersen og Schwencke (2002, 29) bruker ”traktmetoden” for å komme fram til en problemstilling. Metoden går ut på å starte med et stort tema, deretter trekker man ut den problemstillingen man ønsker å arbeide videre med, og til slutt avgrenser man problemstillingen spesifikt for å danne en ramme rundt oppgaven. I vårt tilfelle blir avgrensningen slik:



## 1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling

Ledelse er noe man alltid blir eksponert for på en arbeidsplass. Enten man er leder selv, eller så har man en leder over seg. Ledelse er et tema som bachelorgruppa er interessert i fordi medlemmene i gruppa ser for en mulig karriere innenfor ledelse i fremtiden. Dette temaet har også blitt gjennomgått i undervisningen i faget prosjektledelse. Ut i fra dette temaet valgte vi problemstillingen «Hvordan ledet Synnøve Finden prosjektet ‘mozzarella’ i forhold til Briner/Hastings/Geddes’ kompass?». Ledelse er et stort tema, så vi har begrenset det med en avgrenset problemstilling. Modellen under viser hvordan Briner, Hastings, Geddes (2012) tenker seg prosjektleders oppgaver.



### **1.3 Oppgavens formål**

Vårt formål med denne oppgaven er å utvide vår kompetanse innenfor ledelse av prosjekter. Vi mener også å kunne få god bruk for denne kunnskapen senere i livet fordi prosjekter blir stadig mer populært.

Vi ønsker også å finne ut om hvor godt Synnøve Finden har ledet mozzarellaprojektet i forhold til prosjektlederens kompass. I tillegg vil vi trekke en konklusjon på måten prosjektet ble ledet på, og resultatet som prosjektet skapte. Forhåpentligvis kan Synnøve Finden bruke de resultatene vi kommer fram til i prosjekter de skal utføre i fremtiden.

### **1.4 Beskrivelse av bedriften**

Synnøve Finden er en norsk produsent av meieriprodukter med en omsetning på 957 millioner kroner i 2010. På meieriene i Namsos og i Alvdal blir det produsert gulost, brunost, mozzarella, krydderost, kryddersmør og prim. Til sammen er det 253 ansatte i bedriften.

Synnøve Finden har 6 hovedstrategier:

1. Etablere flere produktgrupper.
2. Styrke merkevarebygging.
3. Økt produktutviklingsfokus.
4. Økt produktivitet og bedre innkjøp.
5. Økt organisk vekst gjennom en sterk salgsorganisasjon.
6. Forbedre kvalitet i alle ledd.

(Meierisjef 2013)

Ut i fra disse strategiene arbeider Synnøve Finden med flere prosjekter. Vi synes dette er en spennende organisasjon, og har derfor valgt ett av Synnøves prosjekter som allerede er utført.

### **1.5 Om prosjektet**

Ved meieriet i Namsos blir det produsert mozzarella. Mozzarella er en type ost som blir mest brukt på pizza grunnet sin trådtrekkende evne og glinsende utseende. Denne osten er svært populær blant pizzarestauranter, og Synnøve

---

Finden har allerede skaffet seg en omfattende kontrakt med blant annet Dolly Dimples.

På grunn av økende etterspørsel ble det for liten produksjonskapasitet med den gamle maskinen. Derfor måtte Synnøve Finden vurdere å investere i nytt utstyr. Maskinen var også veldig slitt, og hvis de skulle fortsette å produsere med dette utstyret måtte de ha en produksjonsstans for å kunne sende det inn til reparasjon. I tillegg hadde de også funnet aluminiums-klipps i osten flere ganger, som de var avhengig av å bruke for å lage «mozzarellapølsene». Dette førte til skader på utstyret de brukte i Alvdal for å rive opp osten til rivost.

Anskaffelse av det nye produksjonsutstyret ga muligheter til økt produksjon og redusert bemanning. De kunne produsere 1200 kg per time i stedet for 500 kg per time som de hadde kapasitet til å produsere tidligere. Bemanningen kunne de redusere med 1,5 – 2 årsverk med samme produksjonsvolum som i 2011.  
(Prosjektleder 2013)

Mikkelsen og Riis (1996) har delt inn prosjekter i syv forskjellige typer. Vårt prosjekt er et typisk systemutviklingsprosjekt, hvor det skapes et nytt teknisk system, som i dette tilfellet er mozzarellamaskinen.

Samtidig kan det også defineres som et PSO-prosjekt. Dette prosjektet er ikke bare et systemutviklingsprosjekt, man kan ikke bare fokusere på selve maskinen. Ansatte skal også læres opp til å betjene maskinen og bli motivert. Det skal også skje en utvikling i organisasjonen. Synnøve Finden vil med den nye mozzarellamaskinen kunne produsere mye mer, og skaffe flere leveransekontrakter. Det skal altså leveres resultater både på p-, s-, og o-delen  
(Andersen, Grude og Haug 2011, 12).



## 2 Metode

### 2.1 Innhenting og bearbeiding av informasjon

For å hente inn data til vår bacheloroppgave har vi brukt både primær- og sekundærdata. Hovedfokuset har vært prosjektleders kompass, dette for å kunne svare på problemstillingen vår.

Primærkildene som vi har brukt er dybdeintervjuer med personer som deltok i prosjektet. I tillegg fikk vi en del prosjektdokumenter utdelt fra bedriften som vi har brukt i oppgaven.

Sekundærkildene som vi benyttet er pensumlitteratur fra faget prosjektledelse. Vi har også benyttet andre bøker og artikler som er relevant for vår oppgave. Ebrary er blitt brukt aktivt og her har vi hentet flere bøker. Vi har vært kritisk til kildene underveis i datainnsamlingen, og mener vi har funnet data vi kan stole på.

### 2.2 Valg av metode

For å besvare problemstillingen som vi har valgt for vår bacheloroppgave er det viktig å vite hvilken litteratur og data man trenger, hvordan man skaffer dem og hvordan man skal analysere dem. Det er derfor viktig å vite hvilke undersøkelsesdesign som skal brukes. Man kan skille mellom tre ulike typer design: eksplorativt(utforskende), deskriptivt(beskrivende) og kausalt(årsak-virkning).

Vi valgte å benytte oss av et eksplorativt design fordi vi vet lite om problemområdet, og ved å utforske det vil det gi oss innsikt og forståelse.

Eksplorativt design krever litteraturstudier og bruk av sekundærdata. Vi har søkt etter litteratur på ulike databaser på internett.

Metoden har to hovedteknikker: fokusgrupper og dybdeintervju. Vi valgte å ta for oss dybdeintervju fordi vi har lite kunnskap om hvordan Synnøve Finden ledet prosjektet «mozzarella».

(Gripsrud, Olsson og Slikoset 2010)

Man bør helst benytte flere metoder for å sikre høy kvalitet på arbeidet med bacheloroppgaven. Men på grunn av begrenset tid og ressurser hadde vi ikke mulighet til dette. Men vi mener at vi likevel har kommet fram til en god konklusjon, på tross av dette.

---

Ved innsamling av primærdata benyttet vi oss av en kvalitativ metode. Dette går ut på å benytte kommunikasjon til å skaffe seg data. Disse dataene blir brukt til å analysere og forstå sammenhenger. Ved bruk av denne metoden kunne vi få frem nyanserte meninger og individuell informasjon.

(Gripsrud, Olsson og Slikoset 2010)

Datainnsamlingen ble basert på intervju med prosjektleder, sponsor og prosjektmedarbeider. Intervjuguiden som ble utarbeidet i forkant av intervjuene ligger som vedlegg i denne oppgaven. Den består av 4 sider, og er utarbeidet i samråd med vår veileder. Strukturen er hentet fra boken «prosjektarbeid – en veileder for studenter» som er skrevet av Eva Schwenke og Erling Andersen.

### 2.2.1 Primærdata

I januar i år tok vi kontakt med Synnøve Finden i Namsos for å høre om de hadde et prosjekt vi kunne skrive bacheloroppgave om. Vi hadde et møte med teknisk sjef i Synnøve Finden. Han hadde selv vært prosjektleder i et prosjekt som allerede er gjennomført, og ville gjerne gi oss informasjon om dette. På møtet ble vi enige om å skrive om mozzarellaprosjektet, og ble enige om en foreløpig framdriftsplan.

På dybdeintervjuene ønsket vi å identifisere hvordan prosjektet ble ledet, om det var i samsvar med Bringer/Hastings/Geddes' kompass og om noe kunne vært gjort annerledes.

I oppstarten av mars utarbeidet vi en intervjuguide som vi skulle ta utgangspunkt i under selve intervjuene. Vi delte den opp i 6 kategorier, der hver kategori tilsvarte en retning i kompasset. For hver kategori stilte vi kritiske og åpne spørsmål. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for intervjuet, men vi hadde også fokus på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet for å få den helhetlige meningen til intervjuobjektene. Vi valgte å intervju prosjektleder, sponsor samt en prosjektmedarbeider. Dette gjorde vi for å prøve å belyse hvordan prosjektleder selv mener prosjektet ble ledet, og hvordan de andre syntes det ble ledet. Den ene personen som vi intervjuet måtte vi intervju per mail da vi ikke hadde anledning til å reise ned til Alvdal. Men vi valgte likevel å ta med dette intervjuet da vi anser denne personen som svært viktig for prosjektet.

Fordelen med dybdeintervju er at man får intervjuobjektet for seg selv.

Vedkommende blir ikke påvirket av andres meninger. Dessuten er det en god måte å unngå misforståelser på. Hvis noen spørsmål er uklare kan vi lett forklare hva vi mener. Det kan for eksempel være uklarheter med fagterminologi, som er viktig at blir forstått riktig. Det er større sjanse for at man får ærlige svar på et dybdeintervju enn ved et gruppeintervju. Metoden er også fleksibel. Det er lettere å oppsøke hver enkelt person hver for seg og avtale møter når det passer best for han/henne, enn å få til et tidspunkt som passer for flere. I tillegg er det lett å ha kontakt etter selve intervjuet, både på mail og på telefon.

Det er også noen ulemper med dybdeintervju. For det første er det tidkrevende, og man får intervjuet bare få personer. Et spørsmål man kan stille seg er om de personene vi har intervjuet representerer situasjonen slik den egentlig er? Eller hadde vi fått andre svar hvis vi hadde intervjuet noen andre? De personene vi valgte ut mener vi var de beste å intervjuer, i og med at de arbeidet mye med prosjektet. Det er også viktig at intervjuobjektet har tillit til den som intervjuer. Dette kan være avgjørende for om hvor åpent og ærlig vedkommende svarer.

Ved intervju kan det oppstå reliabilitetsproblemer i forhold til hva intervjuobjektet svarer. Det vedkommende svarer trenger ikke å være i samsvar med det han faktisk mener. I intervjuet kan personen være subjektiv, og hans emosjonelle tilstand kan fargelegge svaret hans. Dette er noe vi ikke ønsker, vi ønsker så objektive svar som mulig. Intervju er derfor ikke den mest egnete måten å få de objektive svarene som vi ønsker å få. Men på grunn av dette har vi intervjuet flere personer slik at vi får flere sider av saken. De personene vi har intervjuet har ulikt eierskap til prosjektet. Svarene vi fikk har vi sammenlignet, og på grunn av dette har vi fått det mest mulig objektivt.

### 2.2.2 *Sekundærdata*

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre for et annet formål. Det er en rask måte å innhente data på. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 78)

I vår oppgave har vi benyttet pensumlitteraturen vi hadde i faget prosjektledelse i høst, i tillegg har vi brukt noen andre bøker som vi kunne finne litteratur som var

relevant for vår problemstilling. Vi tok utgangspunkt i noen gamle bacheloroppgaver som er skrevet av BI-studenter og så på hvilken litteratur de hadde brukt. Litteraturen søkte vi opp på biblioteket ved BI Trondheim, samt på databasen Bibsys på internett.

### **2.3 Kildekritikk**

Underveis i søkingen av sekundærdata forsøkte vi å ivareta validiteten og reliabiliteten i oppgaven. Vi har vært veldig kritisk til de dataene vi har funnet, og har søkt kun på seriøse kilder. Det var også viktig for oss at det vi fant var med på å bygge opp et svar på problemstillingen vår, slik at de vi ikke tok med noe som var irrelevant for oppgaven. Vi har valgt å bruke flere kilder slik at vi vet at det vi skriver er riktig, og at det ikke bare er en påstand.

---

### 3 Prosjektleders oppgaver

«Den viktigste personen i et prosjekt er prosjektlederen.» (Karlsen og Gottschalk 2011, 101)

Prosjektlederen sørger for rett leveranse, til rett tid og rett budsjett, og med avtalt kvalitet. Han skal være beslutningstaker, være den som skaffer ressurser, den som motiverer medarbeiderne, og så videre. Planlegging, budsjettering, organisering av teamarbeid, oppfølging av prosjektet, iverksetting av endringer og kommunikasjon med interessentene er eksempler på oppgaver som en prosjektleder har. En prosjektleder må alltid ha full oversikt over de harde tall, både når det gjelder budsjett og måloppnåelse. Anniken Hallan, som er seniorprosjektleder i PR-operatørene mener at en god prosjektleder er alfa omega for god prosjektgjennomføring. Hun har også uttalt at en prosjektleder med fordel bør være god med «pisk og gulrot». Med dette mener hun at prosjektlederen skal være fleksibel, å være en «ja-person». Samtidig skal man levere produktet innenfor gitte rammer, og da kan man få bruk for «pisk». Man må sammen finne de beste ideene, og samtidig utelukke de som i seg selv er gode, men som ikke går overens med budsjettet eller målsettingen. I tillegg må man ha evnen til å balansere detaljene opp mot helheten. Blir man for detaljert, risikerer man å grave seg for langt ned og man når ikke målet i tide. Man må se helheten, og prioritere riktig hele veien. (PR-operatørene)

Som prosjektleder må man i tillegg til å ha formalkompetansen også ha lederevner, og ikke være redd for å ta styringen. Samtidig må man ha det menneskelige aspektet: man må skjønne at folk er forskjellige. Det som motiverer et menneske til å gjøre et godt stykke arbeid, kan ha motsatt effekt på en annen person. (PR-operatørene)

---

## 4 Se oppover

### 4.1 Teori

Alle prosjekter trenger en sponsor, men det er ikke alle prosjekter som trenger en formell sponsor. Organisasjonen må selv ta en avgjørelse på om prosjektet ønsker en formell sponsor eller ikke. Ofte vil det være fornuftig å tilegne en formell sponsor om man er i tvil, da er det ofte behov for det.

(Bucero, Englund 2006, 30)

Å se oppover handler om å håndtere sponsoren. Sponsoren er en person som har stor interesse for prosjektet. Han ønsker seg positive resultater av det, men han er ikke ansvarlig for utførelsen. Det er det prosjektlederen som har ansvar for. Poenget med et prosjekt er at det skal skape grunnlaget for en endring i organisasjonen. For å muliggjøre en vellykket endringsprosess er det nødvendig med betydelig engasjement fra eierens side. Hvis prosjektlederen ikke har sponsorens støtte vil han heller ikke få de ressursene som er nødvendige for å sette i gang og fullføre prosjektet.

(Andersen, Grude og Haug 2011, 58)

På grunn av at det er sponsoren som sikrer ressursene til prosjektet, er det avgjørende for prosjektleder å ha et nært og godt forhold til han. Forholdet bør være preget av gjensidig respekt og tillit. Tidlig i prosjektet bør de ha møter for å danne grunnlaget for samarbeidet som skal vare gjennom hele prosjektet. Hvis de får en god start, er det stor sannsynlighet for at samarbeidet vil fungere bra.

Kommer de på kant med hverandre, er dette vanskelig å rette opp igjen. Under disse møtene bør det fokuseres på prosjektlederens og sponsorens syn på:

- Prosjekttype og dets risiko.
- Styring av prosjektet.
- Prioriteringer og konflikter i forbindelse med det.
- Hva som ønskes av hverandre, som informasjon, støtte og tidlige varselsignaler.
- Hvem som skal gjøre hva i prosjektet.

Disse møtene er et veldig viktig skritt. Gjennom felles forståelse er det her et godt samarbeid starter.

---

Det er også viktig at prosjektleder rapporterer til sponsoren så fort prosjektet er i gang. Sponsoren må få vite om både gode og dårlige nyheter så fort som mulig. Man bør unngå ubehagelige overraskelser, selv når det er dårlige nyheter som er tunge å fortelle om.

( Briner, Hastings og Geddes 2012, 84-89)

Å kommunisere resultater er nesten like viktig som å oppnå resultater (Bucero, Englund 2006, 125).

Det bør også informeres om de personlige prestasjonene til prosjektmedarbeiderne. Hvis noen utmerker seg spesielt positivt, er dette god informasjon for sponsor. Hvis det er noen som kunne trengt mer trening vil dette også være nyttig informasjon. Men her bør prosjektlederen være forsiktig. Hvis det blir kommunisert feil vil dette kunne gå utover prestasjonene til medarbeiderne da de kan miste tilliten til prosjektlederen.

(Kerzner 2005, 234)

## 4.2 Funn

I mozzarellaprojektet til Synnøve Finden ble det brukt en formell sponsor som skulle sikre projektet de nødvendige ressursene. Sponsoren jobber på meieriet i Alvdal, og er i tillegg direktør i organisasjonen. Prosjektlederen og sponsoren har i mange år jobbet tett sammen, så de kjenner hverandre godt. Det er ikke bare i dette projektet de har hatt disse rollene. Av den grunn vet de hvor de har hverandre, og hvordan de skal forholde seg til hverandre. Dette kan være en fordel, da de stoler på hverandre og vet at det som blir lovet blir overholdt. Man skulle kanskje tro at det ble en del utfordringer knyttet til at prosjektleder sitter i Namsos, mens sponsor befinner seg i Alvdal. Men dette klarte de å løse bra med at prosjektleder reiste ned til Alvdal, i tillegg til at de hadde en del møter over videooverføring.

Siden sponsor og prosjektleder har jobbet tett sammen i så mange år er det ikke nødvendig med så mange møter som hvis de ikke hadde kjent hverandre.

Forholdet dem i mellom er allerede etablert, så de trenger ikke bruke tid på å bli kjent med hverandre for å finne ut hva de forventer av hverandre. Dette bekreftes i boka «prosjektledelse» av Briner, Hastings og Geddes. Sponsor og prosjektleder

---

forteller begge at de har jobbet sammen i mange prosjekter tidligere som har vært suksesser, noe som tyder på at de jobber godt sammen.

Selv om de ikke har møttes mer enn omtrent en gang i måneden holdt de kontakt over mail og telefon. Dette skjedde ofte slik at sponsoren hele tiden var oppdatert på hva som skjedde, og om de lå i rute i forhold til tidsplan og budsjetttrammer. På de møtene som ble holdt rapporterte prosjektleder til sponsor om hvordan de lå an, og om eventuelle avvik i forhold til budsjett eller tidsplan hadde oppstått. På de små avvikene som oppsto underveis utarbeidet prosjektleder korrigerende tiltak i samråd med sponsor. (prosjektleder 2013)

Det hadde lenge vært behov for oppgradering på utstyret de hadde for å lage mozzarella. Enten måtte de investere i nytt, eller så måtte de reparere den allerede eksisterende maskinen. Begge alternative ville medføre store kostnader, og stopp i produksjonen en god stund. Prosjektgruppen hadde flere møter for å diskutere dette, og det ble til slutt bestemt at de skulle investere i nytt utstyr. Sponsor tildelte prosjektet 5 000 000 kroner for gjennomføring av prosjektet. Dette ble besluttet på ledermøtet med Scandza i februar 2012. Etter dette ledermøtet ble prosjektet igangsatt, og mozzarellamaskinen skulle være ferdig montert inne i produksjonslokalet på meieriet i Namsos i uke 33 samme året. (Sponsor 2013)

Både sponsoren og prosjektlederen er svært godt fornøyd med utførelsen av dette prosjektet. De klarte å holde seg innenfor budsjetttrammene, og tidsplanen ble også overholdt. Siden dette er et stort prosjekt for organisasjonen opplever de at dette er et godt gjennomført prosjekt. (Prosjektleder 2013)

### **4.3 Delkonklusjon**

Ved at de har valgt å ha en sponsor med i dette prosjektet gjør at de har en person som kan hjelpe prosjektgruppen med å sikre nødvendige ressurser. Siden sponsoren jobber i samme organisasjon som prosjektlederen, og har jobbet tett sammen med han gjennom flere suksessfulle prosjekter, hadde de god kjennskap til hverandre noe som ble utnyttet godt i dette prosjektet.



Det har kontinuerlig gjennom hele prosjektarbeidet blitt kommunisert med sponsoren. Både gode og dårlige nyheter har kommet fram på møtene prosjektlederen hadde med sponsor. Og avvikene som oppsto underveis ble rettet opp med korrigerende tiltak. Det var ikke store avvik som oppsto, så prosjektplanen som ble utarbeidet var veldig godt planlagt.

Vi konkluderer med at i dette prosjektet, som er et stort prosjekt for bedriften, var det riktig å ha en sponsor. Kanskje har dette vært en avgjørende faktor for at prosjektet fikk de ressursene det fikk, og at prosjektet ble vellykket.

---

## 5 Se utover

### 5.1 Teori

Et prosjekt berører mange flere enn prosjekteier og hans ansvarsområde. Det kan ha konsekvenser for blant annet basisorganisasjon, arbeidstakere, kunder og leverandører. Dette er viktig å ha kunnskap om som prosjektleder. Alle interessentene har en viss forventning, og dette må prosjektlederen forsøke å oppfylle. Hvis interessenter med mye makt er negativt innstilt til prosjektet, kan det få negative følger for fremdriften av arbeidet med prosjektet. Derfor er det viktig at det legges vekt på betydningen av en gjennomført plan for hvordan man skal ivareta interessentene. Man bør kartlegge hva de ønsker seg fra prosjektet, og hva de kan bidra med.

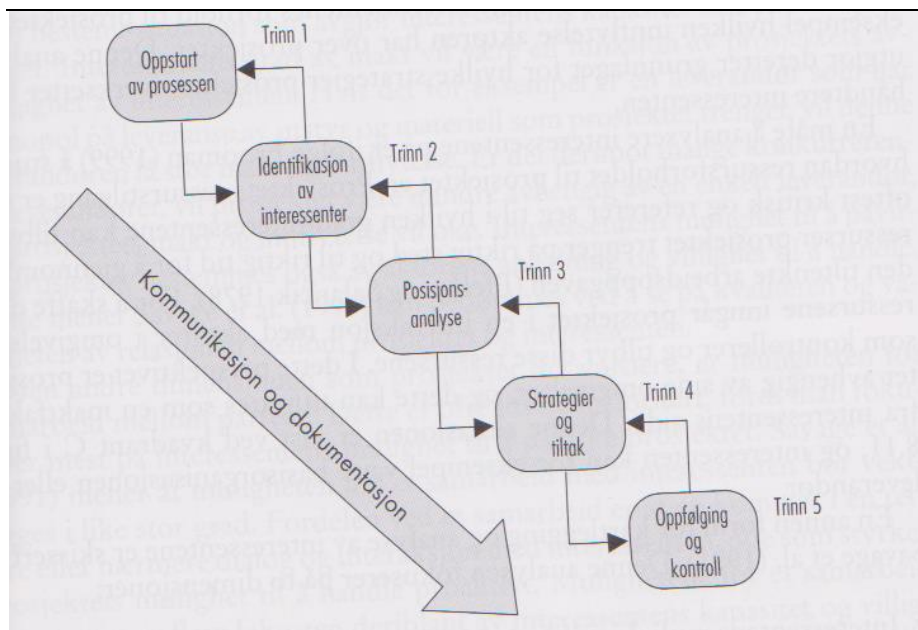
(Andersen, Grude, Haug 2011, 24)

Karlsen og Gottschalk (2011) har beskrevet en metode for håndtering av interessenter. Metoden er en prosess som består av 5 trinn, men man kan ta et steg tilbake hvis det er nødvendig.

- Trinn 1: I det første trinnet av modellen definerer man rammene av selve prosessen. Dette dreier seg om å kartlegge mål og planlegge arbeidet. I tillegg må det skaffes dokumenter og informasjon som kan være relevant i arbeidet med å kartlegge prosjektets interessenter.
- Trinn 2: Her har man fokus på å identifisere interessenter som kan påvirke prosjektet enten positivt eller negativt. I de fleste tilfeller vil det gjelde aktører som har direkte innvirkning på prosjektet, men det kan også være viktig å identifisere aktører som kan påvirke prosjektet indirekte gjennom en annen interessent. Dette kan gjøres på forskjellige måter. Gruppebasert idédugnad og sjekklister er eksempler på identifiseringsmåter.
- Trinn 3: Her beskrives hvordan interessentene kan analyseres. Hensikten er å kartlegge hvilket forhold interessentene har til prosjektet, for eksempel hvilken innflytelse aktøren har. Dette danner grunnlaget for hvilke strategier prosjektet iverksetter for å håndtere interessenten. Det er interessentenes relative makt og innflytelse over prosjektet som avgjør om

i hvor stor grad de kan påvirke prosjektet. Graden av makt vil være en funksjon av hvor avhengig prosjektet er av interessenten. For eksempel hvis en leverandør har monopol på levering av et produkt som prosjektet trenger, vil denne leverandøren besitte mye makt, og kan ha stor innflytelse. Prosjektet bør også vurdere muligheten for samarbeid mellom partene. Fordelen med dette er hvis man samarbeider med interessenten kommer man i en tettere dialog og interaksjon med vedkommende, noe som styrer prosjektets mulighet til å handle proaktivt. Det er flere faktorer som bestemmer muligheten for et godt samarbeid. Dette kan for eksempel være interessentenes kapasitet og villighet til å samarbeide, erfaring med hverandre fra før og grad av tillitt mellom partene.

- **Trinn 4:** Fokuserer på valg og implementering av ulike strategier, og tiltak for hvordan man skal håndtere interessentene.
  
- **Trinn 5:** Det siste trinnet har fokus på oppfølging. For å sikre at man har valgt riktig strategi med tilhørende aktiviteter og tiltak er det viktig at prosjektet følger opp og gjennomfører evalueringer med jevne mellomrom. Her kan det komme fram at man kanskje bør endre strategi og relasjon ovenfor interessentene.
  
- **Kommunikasjon og dokumentasjon:** Gjennom hele denne interessentanalysen er det viktig at informasjon om interessenter blir kommunisert innad i prosjektteamet. Hensikten er å sikre forståelse for hvordan interessentene kan påvirke prosjektet og viktigheten av å iverksette tiltak. Ved utskifting av arbeidere i prosjektet vil denne analysen være til stor hjelp for nye medarbeidere slik at de kan sette seg raskt inn i prosjektets situasjon.



(Karlsen og Gottschalk 2011, 275)

## 5.2 Funn

I dette prosjektet har det vært tre store grupper interessenter. Leverandører, ansatte ved meieriet i Namsos og ansatte ved meieriet i Alvdal.

### 5.2.1 Trinn 1

Det ble innhentet noe info om fire aktuelle leverandører der to tidlig ble forkastet. Den gjenværende ble MilkyLab som kunne levere hele installasjonen samt var billigst. Det er i ettertid blitt oppdaget feil ved maskinen og som vist under "se fremover" kom vi frem til at kommunikasjonen mellom leverandør og prosjektleder burde vært mer skriftlig og det burde ha blitt sagt mer om tvil under befaringen. (Prosjektleder 2013)

Leverandøren er en stor interessent og det er gjort mye arbeid i å skaffe beste leverandøren. Dette var den største jobben som ble utført i planleggingsfasen.

Grunnen til at dette prosjektet ble satt i gang har mye med kapasitet og kostnader å gjøre, men de ansatte er en stor del av det. Prosjektet vil påvirke de ansatte ved Namsos ved at det vil være mindre stillinger ved mozzereallinjen, samt at jobben her vil være mer sikker. Ansatte i Alvdal vil også får en bedre HMSprofil på

---

mozzarellalinjen sin da de ikke behøver å åpne plastpølsene lenger. Dette er planlagt som resultat for de tre store gruppene. (Prosjektleder 2013)

### 5.2.2 *Trinn 2*

Det er flere interessenter det ikke er gjort mye planlegging rundt. Dette er blant annet andre ansatte ved meieriet i Namsos som blir påvirket av ommøbleringen. Transportører for maskinen og de nye 10 kilos ostene i stedet for pølsen. Personer på lageret i Alvdal og Namsos. Kundene av osten er en interessent i at målet var at de ikke skulle merke noe ved kvalitet eller leveransen. Vi kan også nevne sponsor og ledergruppa i Synnøve Finden. Samt personer ved hovedkontoret som sitter med lønn og regnskap. Det er ikke lagt vekt på disse interessentene ved gjennomføring av prosjektet.

### 5.2.3 *Trinn 3*

Ved at det kun er lagt vekt på tre interessenter fra Synnøve sin side vil dette være de vi tar med oss videre i analysen. Leverandøren er den interessenten med klart mest makt i prosjektet ved at ingen andre kan gjøre noe om ikke det blir levert til riktig tid og riktig produkt kommer. Interessentene i ansatte ved Synnøve Finden som skal hjelpe til å installere maskinen er viktige, men de kan lettere byttes ut. Leverandøren er også interessenten som fortsatt er gjeldene da det er en feil som må utarbeides. Når de andre leverandørene ble forkastet, ble det klart at den gjenværende hadde mest makt. Det er blitt jobbet med samarbeidet mellom Synnøve Finden og leverandør. Noen problemer har dukket opp ved at leverandøren er italiensk og språk har vært en utfordring. (Prosjektleder 2013)

### 5.2.4 *Trinn 4*

Det er ikke blitt gjort mye for å utarbeide strateger for å takle interessenter annet enn jobbing med leverandør og hvordan den nye maskinen skal drives i Namsos. Samt det er blitt sett på om Alvdal må forandre på noe når overgangen kommer. (Sponsor 2013)

### 5.2.5 *Trinn 5*

Det er ikke blitt gjort annen oppfølging under prosjektet enn rapportering til sponsor på hvordan kommunikasjonen fungerer.

Mye kommunikasjon har foregått på mail og det er derfor mye som er skriftlig, men det er ikke gjort tiltak for å gjøre det enklere for at nye ansatte skal kunne sette seg inn i prosjektet. (Prosjektleder 2013)

## 5.3 **Delkonklusjon**

Det er blitt identifisert interessenter ved at det er blitt kommunisert med de som er direkte involvert. Det er ikke blitt lagt stor vekt på andre interessenter enn de direkte involverte. Personer som er blitt påvirket ved at det er blitt jobbet med prosjektet er ikke blitt identifisert eller lagt vekt på. Hovedkontoret er blitt informert via mail hver måned. Leverandøren er den som det er lagt mest vekt på, både skriftlig og med jobbingen. Dette er gjort da leverandøren er eneste aktør det er svært vanskelig å erstatte. Vi mener det er gjort er riktig analyse av dette, men det mangler noe skriftlig analyser på andre interessenter. Dette kan komme av at prosjektet er en del av arbeidshverdagen og det er forventet av ansatte at de lett kan omstille seg til nye rutiner og ombygging. Det er også avdelingsledere som automatisk skal kunne lære opp ansatte samt forberede de på forandring. Dette foregår uten mye skriftlig planlegging. Avdelingsledere på meieriene i Namsos og Alvdal har blitt oppdatert av prosjektleder og sponsor og på denne måten blir ansatte informert.

Ved at prosjektet blir ansett som en suksess så viser det at prosjektleder og sponsor mener interessentene er blitt godt nok informert og tatt vare på.

## 6 Se bakover

### 6.1 Teori

Å se bakover handler om å overvåke framdriften med hensiktsmessige styringsverktøy for å sikre at prosjektets mål oppnås, og at gruppa lærer av sine feil. (Briner, Hastings og Geddes 2012, 32)

Det er mange verktøy som kan brukes, og kjøpes. Det viktigste blir ofte å overse at planleggingsverktøyene blir brukt riktig og følges opp. Viktig fokus fra prosjektleder og organisasjonen er at ikke verktøy som legger opp til å forandre arbeidskulturen blir anskaffet og brukt. Verktøyene burde gjenspeile organisasjonen og dens behov. (Kerzner 2005, 122)

Prosjektplanen vil være en viktig faktor for å kunne kontrollere fremdrift. En god prosjektplan vil være fundamentet for en god selvkontroll og gi indikasjoner for forandringer. Som tatt opp i kapittel "se nedover" vil medarbeidere ofte ta hensyn til det som blir målt. (Githens, Rosenau 2011, 236)

Prosjektleder må holde mange informert. For å kunne gi den beste informasjonen burde det bli tatt med faktorer som geografi og arbeidsområde. En medarbeider som ikke er vant med prosjektarbeid vil kunne dra fordel av å få visuelle modeller. Når rapportering skjer burde prosjektleder gjøre informasjonen så korrekt som mulig, da vil prosent ofte fungere dårlig. Rapportering underveis i et prosjekt er et øyeblikksbilde, da burde ikke hele prosjektet tas med. Den beste måten vil ofte være å bruke konkrete mål som uker og valuta. For eksempel: prosjektet er 1 uke bak og budsjettet er overskredet med 15 000 kr. (Githens, Rosenau 2011, 237-238)

Personer som rapportert til prosjektleder er ofte ferdig med bare en tredjedel av det som har blitt rapportert. Prosjektleder bør gjøre denne jobben enklere ved å informere om at det som er rapportert som 100 % ferdig, skal være helt ferdig. Da skal det ikke være noe gjenstående arbeid. Ved å bruke denne metoden konsekvent vil det aldri forekomme usikkerhet om status på ferdig og uferdige deler av prosjektet. Problemet kan bli at det kan bli langt mellom hver ferdigstilling. Dette burde bli tatt med i planleggingen, ved å stykke prosjektet opp

---

i mange små deler. Da er sannsynligheten for å ha ferdigstillinger med jevne mellomrom større. Usikkerhet er noe som sjelden vil hjelpe et prosjekt. Derfor bør prosjektlederen ha fokus på å gi riktig informasjon ofte nok om prosjektets fremdrift. (Githens, Rosenau 2011, 239)

Ved å ha god kontroll over fremdrift og avvik hele tiden vil dette kunne bidra positivt for prosjektet og de som jobber med det. Men man bør ikke kontrollere for mye heller. Mikrokontrollere vil lett skape spenninger og gjøre at prosjektleder ikke strekker til. Det er en fallgrube som hovedsakelig prosjektleder må følge med på. Det er ofte flere ledd som er involvert i å kontrollere, disse kan hver for seg også få for mye å kontrollere. Prosjektleder er ikke bare avhengig av å se sine egne begrensinger, men også til både medarbeidere, sponsor og kunde. Vi kan også da nevne problemet med kontrollering som gjør medarbeidere umotiverte. (Githens, Rosenau 2011, 246-248)

For å unngå å komme på avveie fra planen så er de første 15 prosentene av prosjektet viktig, det er her man etablerer kontrollen. Her legges listen for hvor ofte, hva og hvordan det rapporteres. Sponsor, kunde og medarbeider lærer også her hva det er å forvente videre i prosjektet. (Githens, Rosenau 2011, 247)

Når det er avvik mellom planen og faktiske resultat er det viktig å se om dette er en enkelthendelse eller om det er noe som vil vedvare. Er det et avvik som mest sannsynlig ikke vil oppstå igjen er det ofte ikke grunnlag for store forandringer i prosjektplanene. Er det et avvik som vil vedvare er det viktig å ta tak så tidlig som mulig for å kunne forandre de instansene som blir berørt. Rapportering om avvik tidlig er derfor en viktig del, det er lite en sponsor får hjulpet til med eller forandret i egne rekker om de får beskjed om avvik for sent. Det kan komme hjelp eller tips fra alle involverte, det er derfor viktig å informere de berørte om avvik som ser ut til å vedvare med en gang man ser tegn til det. (Githens, Rosenau 2011, 245-246)

Når en har sett på hva organisasjonen kan gjøre er det viktig å se tilbake på tidligere prestasjoner for å se på hvilke lærdommer en burde ta med seg som kan påvirke det nye prosjektet. Etterpåklokskap fra tidligere prosjekter er ofte den beste guide til det nye prosjektet. (Kerzner 2005, 21)



## 6.2 Funn

Dette har vært et typisk PSO-prosjekt. Man kan ikke konsentrere seg bare om selve maskinen. Man må også tenke på at man skal lære opp operatørene til å betjene den. Prosjektlederen og prosjektarbeideren som vi intervjuet innrømmer at opplæringen kunne vært bedre. Operatørene har enda ikke nok kompetanse til å betjene maskinen 100 %. Hvis noe da går galt så vet de ikke helt hva de skal gjøre. Dette er svært viktig for blant annet å unngå ulykker. Hvis man ikke håndterer maskinen riktig kan dette være svært risikabelt. Prosjektmedarbeideren jobber fortsatt med å lære opp flere ansatte, også de som ikke jobber på denne produksjonslinjen, til å styre maskinen manuelt. Grunnen er om en operatør klemmer seg og blir sittende fast, noe som egentlig ikke skal skje, så må de kjøre maskinen manuelt for å slippe fri den personen som unntaksvis blir klemt. (Prosjektmedarbeider 2013)

Maskinen ble ferdigstilt og tatt i bruk innenfor tidsfristen som ble gitt i prosjektplanen. Men i ettertid oppsto det noen problemer, som gjorde at det tok lang tid før de fikk en effektiv produksjon av mozzarella. Prosjektleder mener det var en konstruksjonsfeil. Det kan også være andre faktorer som gjør at maskinen ikke går optimalt. Han mener at det er en annen konsistens på den mozzarellaen som blir produsert i Namsos enn det leverandøren av maskinen normalt arbeider med. Dette måtte de rydde opp i, og måtte vente på at Milky Lab skulle komme og rette opp på konstruksjonsfeilen. Det var hele tiden en god dialog med leverandøren, og de var veldig behjelpelige når problemet oppstod.

Prosjektleder forteller at det var en utfordring å forhandle med leverandøren av maskinen. Det er en italiensk leverandør, og de er ikke alltid like enkelt å ha med å gjøre. Dette gjorde at det tok lang tid i selve planleggingen av prosjektet. Det var uendelig antall mailer fram og tilbake før de ble enige. I tillegg måtte prosjektleder og sponsor reise ned til Italia flere ganger for å se framgangen på maskinen. Dette kostet en del tid og penger, men var nødvendig for å få akkurat det de ville ha. Mens de var i Italia ble det kjørt flere tester, og de kunne allerede ha oppdaget konstruksjonsfeilen, men det ble ikke gjort. Dette kunne spart dem for mye problemer i ettertid, forteller prosjektlederen. De endringene som ble gjort underveis på maskinen, etter ønske fra prosjektleder og sponsor, ble

---

dokumentert med bilder og beskrivelser. Dette ble sendt per mail mellom leverandør og prosjektleder.

For dette prosjektet ble det satt opp flere mål. Hovedfokuset var at de skulle skifte ut utslitte maskiner, og effektivisere produksjonen slik at de kunne produsere mer enn de tidligere hadde kapasitet til. Med den nye maskinen skulle de øke kapasiteten fra 500 kg per time til 1200 kg per time. Dette førte til at de kunne redusere bemanningen, og spare kostander i forbindelse med dette. Dessuten skulle de endre format på sluttproduktet – fra mozzarellapølser på ca. 2,7 kg til 3 staver i samme pakke som 10 kg osteblokk. Dette skulle bli mye enklere og sikrere å håndtere igjen ved pakkeavdeling i Alvdal som videreforedler produktet. Det ble gjennom hele prosjektet aktivt jobbet med å nå disse målene. På de månedlige møtene de hadde ble det rapportert om hvordan de lå an i forhold til målene, om de lå innenfor budsjetttrammene og tidsfristene. (Prosjektleder 2013)

Før de bestemte seg for å investere i akkurat denne maskinen ble det satt opp matriser som viser flere alternative leverandører, investeringskalkyler og fordeler/ulempes med alle leverandører. Til slutt ble det bestemt at de skulle bruke Milky Lab som leverandør. Det var den leverandøren som hadde den maskinen som var mest lik den prosjektleder hadde forestilt seg, og som var billigst. Etter at dette ble besluttet var det prosjektleder som regnskapsførte kostnadene. (Prosjektleder 2013)

### **6.3 Delkonklusjon**

Når de ser tilbake på det som hadde blitt gjort, så var det en del ting som kunne vært gjort annerledes. En viktig ting er hvordan italienerne er som folk. Prosjektleder hadde med fordel kunne lært litt mer om businesskulturen i Italia. Dette kunne gjort det enklere å forhandle med dem, og spart dem for mye tid, og mye mailer fram og tilbake uten at mye skjedde. Men tross dette så ble målet om redusert bemanning nådd, og effektiviteten er større nå enn før. De produserer i dag mye mer mozzarella enn de gjorde før, og har kunnet skaffe seg flere leveransekontrakter på osten. En del endringer har blitt gjort underveis, men i dag er de veldig fornøyd med resultatet.

---

## 7 Se fremover

### 7.1 Teori

*«Å legge en god plan er bare innledningen til jobben. Prosjektledelse er ikke å løpe foran troppene med fanen (planen) høyt hevet, men først og fremst å gå bak å dytte.»* (Andersen, Grude, Haug. 2004, 34)

Et viktig aspekt ved å lede et prosjekt er å kunne være forutseende. Helst skulle prosjektleder vært synsk. Slik er det jo dessverre ikke. Det er derfor viktig at prosjektleder trekker seg tilbake fra dagens situasjon for å se hva som kan komme i fremtiden. Man må kunne se for seg hva det verste som kan skje er, og tenke på hva man skal gjøre hvis det skjer. (Briner, Hastings og Geddes 2012, 39)

Planlegging er ikke noe som kun foregår i starten av et prosjekt, slik som mange fortsatt tror. Planlegging burde forgå gjennom hele prosjektet. (Briner, Hastings og Geddes 2012, 3)

Som Kezner viser i Using the project management maturity model; strategic planning for projekt management, burde det bli lagt strategiske planer der de fleste aspekter er tatt med allerede i planleggingsfasen.

Forandring er ofte vanskeligere hvis de ansatte ikke forstår hvorfor. Strategisk prosjektplanlegging der det kontinuerlig blir planlagt og gir mulighet for alle å være involvert, kan redusere motstand for prosjektet. Her kan også utdanning og informasjon være essensielt. (Kezner 2012, 38)

En prosjektplan kan være både stor og liten, og den kan være riktig eller feil. Hvis det er et arbeid som må gjøres, vil det bli gjort uavhengig av en plan. Så hvorfor skal vi da planlegge i det hele tatt? Denne forenklete tanken kan være riktig for små organisasjoner, hvor tid og kostnader hele tiden blir utviklet. Ofte er det slik at først når kunden er misfornøyd, eller frustrasjon oppstår og alt er bare et stort kaos, at man innser at man burde ha planlagt helt i fra starten av.

I litt større organisasjoner, hvor ressursene er vanskelig tilgjengelig og tiden er knapp, er fordelene med planlegging større. En plan er også en form for kommunikasjon til interessentene, og lar også interessentene komme med innspill.

---

Det er vanskelig å sjonglere mellom de ulike behovene til interessentene, men det gjelder å få flest mulig av dem mest mulig fornøyd. Andre fordeler man kan oppnå ved planlegging er:

- Planleggingsprosessen tvinger prosjektarbeiderne til å tenke på hva som skal til for å nå målet.
- Det tvinger fram et behov for å tenke på hva som er involvert og hvordan alt henger sammen.
- Man kan måle framdrift opp mot planen for å oppdage eventuelle avvik tidlig i prosessen.
- Hvis det utarbeides en plan, så vet alle hva som kreves av dem, samt hvor viktig det arbeidet de gjør er.

Men det er likevel viktig å huske på at selv om man utarbeider en plan, så er ikke det dermed sagt at prosjektet vil bli vellykket, men det er en større sjans for at det blir det med en nøye utarbeidet prosjektplan. (Prosjektledelse.no 2013)

## 7.2 Funn

Første planleggingsrunde var ferdig i årsskifte 2011/2012. Det ble først brukt mye tid på de italienske leverandørene, da Synnøve Finden var usikker på om de ville kunne levere riktig produkt. Det ble derfor gått mange runder før kontrakt ble skrevet under. Blant annet ble det stilt krav om bankgaranti til leverandøren under hele frakten av anlegget.

Det er blitt brukt milepælplan og fremdriftsplan i den månedlige rapporteringen av prosjektet. Milepælplanene ble kontinuerlig gjennomgått med hensyn på å finne avvik, dette skjedde hver måned eller ved korrespondanse med leverandør. Det er blitt brukt flere maler utarbeidet av Synnøve Finden, de mest brukte var PDP-skjemaer for prosjektoversikter, organisering, kostnadsoversikter, pay-backkalkyler og søknad om midler til prosjekter. Både prosjektleder og sponsor har hele tiden hatt tro på at prosjektet skulle bli gjennomført i henhold til planleggingen.

I første fase av prosjektet ble det sett på fire leverandører der to tidlig ble forkastet på grunn av høy pris. Av de to gjenværende ble den Italienske leverandøren Milky

---

Lab valgt og underskrevet 07.02.13. Første utkast av milepælplanene ble underskrevet 08.02.2012. Det ble her satt tre milepæler:

- Bestille fra Milky Lab – uke 7.
- Forberede installasjon – uke 30.
- Installasjon av ny mozzarellalinje – uke 33.

Målene som ble formulert var:

- Sikre sikkerhet for ansatte.
- Økt kapasitet til mozzarellaproduksjonen.
- Øke effektiviteten til den totale osteproduksjonen ved meieriet i Namsos.
- Forandra produktet fra pølse til 10 kilo blokkost.

Det ble i ettertid oppdaget at konstruksjonen av linjen ikke fungerer optimalt og dette blir nå rettet opp av leverandør. Det ble gjennomført en befaringsprosjektleder og medarbeidere i forbindelse med kontraktskrivning da det ble bemerket, men ikke skriftlig. (Prosjektleder 2013)

### **7.3 Delkonklusjon**

Det er blitt gjennomført planlegging på alle plan, men i all hovedsak i forbindelse med det tekniske. I ettertid er det kommet frem at feilen med konstruksjonen kunne blitt oppdaget ved befaringsprosjektleder selv mener dette er en feil de burde ha sett allerede da. I planleggingen av hvilken leverandør ble det gjort grundige tester av to aktuelle, her fikk de innsyn i forskjellige løsninger samt hvordan et eventuelt samarbeid kunne gå. Prisen var utslagsgivende sammen med en kontrakt som sikret Synnøve Finden ved eventuelle feil. Det viser seg at dette mest sannsynlig var en riktig og god avgjørelse da feilen med linja nå blir rettet opp og de forventede målene vil kunne bli oppfylt.

Første utkast av milepælplanen inneholdt kun tre punkter og var lite spredt, ved å spre milepælene vil det ofte være enklere å følge opp. Samtidig er de fulgt opp kontinuerlig med månedlige møter. Vi mener dette har gått bra grunnet erfaringen til prosjektleder og sponsor. De er godt kjent og jobber mye sammen på prosjekt og trenger derfor ikke skriftlige milepæler da disse naturlig blir fulgt opp.

---

## 8 Se innover

### 8.1 Teori

Prosjektleder må ta seg tid til å tenke over hans innsats og utøvelse av sitt lederskap. Han må også forsikre seg om at lederskapet bidrar positivt til prosjektet. Å ta seg tid til å stoppe opp, gjøre en selvanalyse og stille reflekterende spørsmål er ikke naturlig for utålmodige prosjektledere. De vil heller sette i gang og stå på for å oppnå resultater. Gode prosjektledere legger bevisst inn tid til å reflektere, få oversikt over situasjonen og vurdere sin egen innsats. Av og til kan det også være til god hjelp å reflektere over innsatsen sammen med en annen person, for eksempel en medarbeider eller en konsulent, som kan gi nye synspunkter og ny stimuli (Briner, Hastings og Geddes 2012, 44-45).

I boken «prosjektledelse» av Briner, Hastings og Geddes beskriver forfatterne en undersøkelse de har gjort blant prosjektledere, sponsorer og prosjektmedarbeidere. De skulle fortelle hva som skiller mellom en god og en dårlig prosjektleder, etter deres mening. Disse egenskapene ble utslagsgivende:

- En god prosjektleder kan forklare vanskelige saker enkelt slik at alle forstår hva som egentlig skjer
- En god prosjektleder får ikke panikk som gjør at andre blir stresset, og blir heller ikke lammet av situasjonen – han beholder roen og arbeider seg videre steg for steg sammen med gruppa.
- En god prosjektleder møter problemene, finner ut hvorfor de oppstod, og kommer med løsningsforslag.

Situasjonsbestemt ledelse er en av mange ledelsesteorier. Den ble lansert av Ken Blanchard og Paul Hersey på 1960-tallet, og siden da har den blitt en av verdens mest anvendte teorier for ledelse. Denne teorien dreier seg om at lederen må tilpasse lederstilen sin til situasjonen for å være effektiv. En prosjektmedarbeider vil oppføre seg annerledes når han skal gjøre en oppgave som han har gjort før, enn når han skal gjøre en oppgave som vedkommende ikke har vært borti før. Dette gjør at det kreves ulik ledelse fra prosjektleders side. «One size fits all»-lederstil er ikke nok. Prosjektlederen må tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider, den oppgaven som skal utføres og situasjonen han står overfor.

---

Hersey og Blanchard har laget en modell som skiller mellom fire alternative lederstiler som en prosjektleder kan velge å benytte:

- Instruerende lederstil: Ved denne lederstilen bestemmer prosjektlederen hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og når det skal være ferdig. Prosjektlederen tar beslutninger og endringer underveis i prosjektet alene. Denne formen for lederstil kan være virkningsfull i flere situasjoner:
  - I krisesituasjoner der hvor prosjektleder ikke har tid til å involvere andre i de beslutningene som skal tas.
  - I opplæringssituasjoner hvor prosjektmedarbeideren ikke har nødvendige ferdigheter og trenger veiledning for å kunne gjøre oppgaven.
  - I situasjoner med høyt konfliktnivå der det er nødvendig at prosjektleder er styrende.
  - I situasjoner der medarbeiderne er motiverte, men som mangler kunnskaper.
  
- Rådgivende lederstil: Her utøver prosjektlederen både styrende og støttende atferd. Prosjektlederen tar initiativ, planlegger arbeidet og kommer med løsningsforslag. Men her er prosjektlederen mer åpen for toveiskommunikasjon ved å oppmuntre prosjektmedarbeideren til å komme med innspill og meninger. Dette er en lederstil som kan brukes når prosjektmedarbeiderne mangler nødvendig kompetanse for å løse oppgaven og er lite motivert.
  
- Medvirkende lederstil: Denne lederstilen kjennetegnes ved at prosjektlederen er sterkt støttende, men mindre styrende. Her gis medarbeideren større grad av ansvar og myndighet. Medarbeideren har den nødvendige kompetansen til å utføre arbeidsoppgaven og trenger derfor ikke noen høy grad av styrende lederatferd. Samtidig er ikke motivasjonen for å utføre oppgavene på topp. Prosjektleder og medarbeider samarbeider om planlegging og gjennomføring av oppgavene. Prosjektlederen legger til rette for at medarbeideren skal finne løsninger selv på problemer som oppstår. Denne lederstilen kan være hensiktsmessig ved utbrente medarbeidere. Vedkommende har høy

kompetanse, men trenger støtte i en periode hvor motivasjonen er lav.

- Delegerende lederstil: Prosjektlederen involverer seg i liten grad. Denne lederstilen kjennetegnes ved lav styring og lav støttende atferd. Den benyttes overfor medarbeidere som både har den nødvendige kompetansen, og som er motivert for å utføre arbeidsoppgavene. Medarbeideren planlegger og bestemmer selv hvordan arbeidet skal utføres. Prosjektlederen holder seg i bakgrunnen, og medarbeideren rapporterer underveis til prosjektlederen slik at han hele tiden har oversikt over hvordan arbeidet forløper og hvilke resultater som er oppnådd.

(Karlsen og Gottschalk 2011, 104-106)

## 8.2 Funn

Prosjektlederen er også ansatt som teknisk sjef i Synnøve Finden. Det vil si at han er sjef på meieriet både i Alvdal og i Namsos. Prosjektet tok til tider veldig mye av hans tid, så det ble noen ganger en utfordring å være sjef i tillegg til å være prosjektleder. Han skulle vært på flere steder samtidig. Dette ble imidlertid håndtert bra, da han delegerte mye av sitt ansvar som sjef til tekniske ledere på meieriene. Han har jobbet som fast ansatt i Synnøve Finden i mange år, og har vært med og jobbet med både store og små prosjekter i over 20 år. Jobben hans er egentlig automatiker, men har gjennom årene skaffet seg erfaring på ledelse av prosjekter.

Det å tenke over sitt eget lederskap er ukjent for prosjektlederen. Dette har altså ikke blitt gjort underveis i prosjektet. Han er mer den typen som vil sette i gang for å oppnå resultater. Selvsagt tenker han over hvordan han kommuniserer og samarbeider med de andre medlemmene i prosjektet, men han har ikke satt av tid til analyse av sitt eget lederskap. De interne medlemmene har jobbet såpas mye sammen med han i tidligere prosjekter at han vet hvordan han bør handle.

Da vi spurte prosjektmedarbeideren som vi intervjuet om han kunne beskrive egenskapene til prosjektlederen fikk vi følgende svar: rolig, engasjert, motiverende og realistisk. Disse egenskapene stemmer godt over ens med de



---

egenskapene som Briner, Hastings og Geddes mener beskriver en god prosjektleder.

Prosjektlederen er godt fornøyd med sin egen innsats gjennom prosjektet. Det har vært veldig mye arbeid, men medlemmene har gjort det de skal, tidsrammen ble holdt og kostnadene ble holdt innenfor budsjettet. Med en rådgivende lederstil har han instruert medlemmene, men vært åpen for toveis kommunikasjon. Det er ikke alltid at prosjektleder vet best, derfor er han åpen for å prøve ut de andres ideer. Men selv om de andre får komme med innspill så er det prosjektlederen som besitter mest kompetanse, og det er derfor naturlig med en rådgivende lederstil.

### **8.3 Delkonklusjon**

Prosjektlederen er egentlig utdannet automatiker, og har ikke noe utdanning innen ledelse. Man skulle kanskje tro at det ble fokusert for mye på det tekniske under arbeidet med prosjektet, men dette holder ikke når man skal være prosjektleder. Da må man også tenke på at man skal være en leder for andre mennesker. Dette har blitt løst på en god måte. Prosjektlederen har god kjennskap til sine medarbeidere, og vet at de jobber selvstendig, uten for mye innblanding fra han. Men selv om de jobber selvstendig er det prosjektlederen som besitter mest kompetanse innenfor dette området. Derfor er det nødvendig med en rådgivende lederstil der han kommer med løsningsforslag, men er åpen for innspill fra de andre.

Selv om prosjektlederen ikke har satt av tid til å analysere sin lederstil, så er medarbeiderne fornøyd med måten de har blitt ledet på. Han har vært et godt forbilde, bestemt og streng, men samtidig veldig dyktig. Både medarbeiderne og prosjektlederen selv er godt fornøyd med gjennomføringen av prosjektet, og anser dette som et vellykket prosjekt.

---

## 9 Se nedover

### 9.1 Teori

Selv om et prosjekt er planlagt feilfritt, og de nyeste «reglene» innen prosjektarbeid er fulgt, vil det fortsatt kunne gå galt hvis personene som gjør jobben ikke gjør det etter planen. Dette gjelder både kvalitetsmessig, organisert og tidsmessig. Dette kaller vi å lede prosjektmedarbeiderne. (Longman, Mullins 2005, 132)

Prosjektleder burde innta flere posisjoner overfor sine medarbeidere og ha fokus på spesielt noen områder for å skape et miljø der prosjektmedarbeiderne yter etter forventningene til oppdragsgiver og gjerne over. Vi tok opp fokuset på seg selv i kapittelet ”se innover”.

*Påvirke* – med å påvirke mener vi i denne sammenheng å kunne motivere og guide alle, fra de som rapporterer til deg til de som rapporterer til dem igjen. Prosjektleder burde også jobbe for å påvirke de han selv rapporterer til, dette tar vi opp i kapitelet ”se oppover”. (Longman, Mullins 2005, 133)

Å kunne påvirke andre mennesker kan være lettere sagt enn gjort. Vi vil derfor introdusere metoden ”The performance system” tatt fra *Ratinoal Projevt Manager: A Thinking Team`s Guide to Getting Work Done* av Mullins A. Longman og Jim Mullins 2005.

#### **The performance system**

Systemet inneholder fem komponenter: Respons, utfører, situasjon, konsekvens, tilbakemelding (Longman, Mullins 2005, 134).

*Respons* – Et viktig komponent for å oppnå den responsen man ønsker fra sine medarbeidere er å kommunisere hva du ønsker av de på en direkte og forståelig måte med lite rom for misforståelser. En av måtene å oppnå dette på vil være å følge med på respons og adferd til prosjektmedarbeiderne gjennom hele prosjektet. På den måten vil det være enklere å påvirke dem slik at de får en ønsket respons og adferd. (Longman, Mullins 2005, 137)

---

Her vil vi også ta frem situasjonsbestemt ledelse, en form for ledelse som er tilpasningsdyktig til hver enkelt situasjon, som vi tok opp under kapittelet ”se innover”.

*Utfører* – Når vi referer til utfører, kan dette være enkeltpersoner, ett team eller en avdeling i organisasjonen. Det første en burde spørre om når en vurderer utføreren er: I hvor god stand er utføreren til å møte forventingene som blir satt? (Longman, Mullins 2005, 137)

Å sette en person eller team på en jobb de ikke er kvalifisert til vil ofte ende med å forsinke et prosjekt. Problemet med å svare på spørsmålet er prosessen prosjektleder gjør for å svare. På den ene siden går man igjennom kunnskapen, ferdigheten og forståelsen til personen objektivt. På den andre siden burde prosjektleder være forsiktig med å gjøre seg opp noen meninger om personligheten og hvor godt egnet personen er for jobben. Og se på det psykiske, emosjonelle og intellektuelle til en person er ikke bare vanskelig, men kan også være ulovlig. Som prosjektleder er du ansvarlig for å holde prosjektet på riktig vei. I det ligger også ansvaret for å påse at problemer blir løst. Er det et problem med en ”utfører” burde det bli håndtert med en var hånd. Konsultasjon med utfører og evt. deres overordnede med innstilling om å finne best mulig bruk for personens ferdigheter for prosjektet vil kunne være løsningen. (Longman, Mullins 2005, 139)

*Situasjon* – Med situasjonen mener vi den umiddelbare settingen prosjektmedarbeiderne jobber i. En situasjon er bygd opp av tre nøkkelementer: forventninger til utførelse, signalene som er gitt og arbeidsmiljø. Om en person eller gruppe ikke har forstått hva som forventes, er det sjeldent de leverer etter forventningen til prosjektleder. Hvis personer ikke gjenkjenner når det er forventet med en respons, eller får to oppgaver som kolliderer kan det bli nesten umulig å møte forventningene. Om det er for lite ressurser vil prosjektet halte. For å unngå frustrasjon og dårlig arbeidsmiljø burde prosjektleder gjennomgå og vurdere hver enkelt faktor av situasjonen for eventuelt å forandre underveis i prosjektet. (Longman, Mullins 2005, 140)

Signalene som blir gitt til prosjektmedarbeiderne burde være konkrete og lett forståelige. Prosjektplanen er et av de signalene medarbeiderne får. Signalene er

---

enklest forstått om de er bygd inn i prosjektet, som for eksempel en milepæl. Som en kvalitetssjekk på seg selv kan prosjektleder spørre seg selv hvor lett synlig signalene er for prosjektmedarbeidere. Kvaliteten på signalene ligger i hvor lett det er å gjenkjenne signalene for medarbeidere. (Longman, Mullins 2005, 142)

Arbeidsmiljøet består av flere deler, fra arbeidsflyten og oppgaveprioritet til de psykologiske omgivelsene. Disse faktorene burde på lang vei vært tydeliggjort i planleggingen av prosjektet, der det er en stor fordel om det er spesifikke ressurser tilgjengelig når, tidspunkt for gjennomføring og hvor viktig hvert steg av prosjektet er. Som prosjektleder er derfor den viktigste oppgaven her å stille seg selv spørsmål om situasjonen til medarbeiderne gjenspeiler dette. (Longman, Mullins 2005, 143).

*Konsekvens* – Vi deler inn i to typer konsekvenser, oppmuntring – positiv eller negativ. De positive konsekvensene er de medarbeidere vil gjenta, som å bli ferdig tidlig på fredag å deretter få gå hjem, da vil de ofte jobbe for å kunne gjøre det hver fredag. De negative er konsekvenser gjerne de ikke vil gjenta, som å bli ferdig sent på fredag, spesielt om prosjektleder kommer med mer helgearbeid 16:15. Mest sannsynlig vil arbeidsplassen være tom innen 16:15 neste fredag. Som prosjektleder er det viktig å være klar over at konsekvenser som han anser som positive ikke trenger være det. Som en tommelfingerregel kan prosjektleder følge med på om medarbeiderne gjentar atferd som ga konsekvens, om det gjentas over tid er det mest sannsynlig en positiv konsekvens. Om adferden blir borte, er det mest sannsynlig en negativ konsekvens. Det er ikke alltid mulig kun å bruke positive konsekvenser, men prosjektleder burde prøve å justere, tilføre og samkjøre konsekvensene. Målet blir å skape konsekvenser som blir relevante og tidsriktig ovenfor medarbeiderne. Prosjektleder kan ofte også dra nytte av å være kreativ i konsekvensene som blir gitt. (Longman, Mullins 2005, 143-145)

*Tilbakemelding* – Den beste måten å guide prosjektarbeidet. Når tilbakemeldinger blir fraværende kan dette lett føre til at medarbeidere ikke vet om prestasjonen er god nok eller burde bli forandret. Ved å være oppmerksom på tilbakemeldingene som gis kan prosjektleder lett gjøre forandringer i prosjektet. Kunsten med å gi riktig tilbakemelding til riktig tid kan være vanskelig, men det er noen verktøy som kan brukes. Ofte og til riktig tid. Jo oftere tilbakemeldinger kommer jo mer

---

sannsynlig er det at arbeidet blir holdt på riktig vei. Ikke alle tilbakemeldinger er relevante nok. Det er ikke vits å måle alle faktorene i et prosjekt. Det er også lite vits bare å måle en del, som kun kostnader. Det vil kunne overskygge andre faktorer som kvalitet og tid. Ved å gi relevante tilbakemeldinger vil det være større mulighet for å influere fremdriften i prosjektet. Spesifikke og nøyaktige tilbakemeldinger vil ha en større innvirkning enn ”godt jobba”. Ved negative tilbakemeldinger kan nøyaktiggjøring av problemet sannsynliggjøre at problemet ikke blir gjentatt. Uten støy, det vil enkelt oppstå støy i tilbakemeldinger. Om prosjektleder er oppmerksom på dette, vil tilbakemeldingene oftere føre til en god forståelse fra mottaker. Bekreftet av mottaker, uten en sikker bekreftelse blir tilbakemelding ofte uten innhold. Det er først når prosjektleder er sikker på at mottaker forstår tilbakemeldinger at han kan være sikker på at planen blir fulgt. (Longman, Mullins 2005, 148-149)

*Motivasjon* - Prosjektlederen må motivere og hjelpe prosjektmedarbeiderne. En prosjektgruppe uten motivasjon vil sjelden kunne gjennomføre de beste prosjektene. Om en prosjektleder kun ser opp til sponsor og ikke spiller ball med de som skal gjøre jobben, vil det kunne føre til at prosjektet ikke blir hva sponsoren egentlig hadde forventet seg. Samtidig som det lettere blir misnøye og konflikter blant prosjektmedarbeidere. (Briner, Hastings og Geddes 2012, 44-45)

## 9.2 Funn

I dette prosjektet var det 8 personer fra Synnøve Finden som deltok. I tillegg var det noen medlemmer fra eksterne firmaer. Dette var blant annet leverandøren av maskina, som var italiensk. Det ble også leid inn sveisere til fremlegging av medier til de avtalte grensesnittene for installasjonen.

Prosjektlederen kjente godt til de prosjektmedarbeiderne som jobbet i Synnøve Finden. Han hadde også jobbet sammen med de i tidligere prosjekter, også da som prosjektleder. De eksterne medlemmene hadde ikke prosjektleder jobbet med før, noe som gjorde at det ble litt større utfordring å lede dem. Når man ikke har jobbet sammen tidligere så vet man ikke hva man kan forvente av hverandre, og hvordan de jobber. I tillegg så var noen av medlemmene italienske. Noe som gjorde det enda litt mer utfordrende, både språkmessig da de ikke snakket særlig bra engelsk, i tillegg til kulturelle forskjeller.

Både prosjektleder og sponsor er fornøyd med gruppas innsats og motivasjon. Selv om alle jobbet med prosjektet på deltid, så var innsatsen upåklagelig. Prosjektet var en oppgave som kom utenom de normale oppgavene de gjør til vanlig. Det kan ofte bli slik at når man jobber med et prosjekt, og har en annen jobb man skal gjøre i tillegg så vil alle ha en del av en, og man kan lett miste litt kontroll og motivasjon. Prosjektlederen var den som brukte mest tid på prosjektet. Han brukte omtrent 60 – 70 % av sin arbeidstid på oppgaven.

Prosjektmedarbeideren som vi intervjuet var fornøyd med at prosjektlederen hele tiden roset medlemmene i prosjektet når de hadde gjort noe bra. Da vet vi at vi er på riktig vei, og det er godt å vite at man tilfører prosjektet noe bra, sa han.

Underveis i prosjektet ble det leid inn personer etter behov. Et eksempel på dette er at det ble leid inn sveisere blant annet for å sveise rør slik at man kunne få saltlake over fra saltlakekarene og opp i mozzarella-kjøleren. Dette kalles trekkspillorganisering. Man leier inn personer når man har behov for dem, og blir kvitt dem når det ikke lenger er behov for dem. (Prosjektleder 2013)

Kulturen i gruppa ble ikke analysert underveis. Dette ble ikke lagt vekt på fordi de så at samarbeidet fungerte bra, og de fikk gjort det de skulle i forhold til prosjektplanen. Spillereglene ble fulgt av medlemmene. Mange av medlemmene hadde arbeidet sammen i prosjekt før, og er erfarne prosjektkjørere. De vet hvordan de takler utfordringer underveis, forteller prosjektlederen. Det oppsto ingen konflikter underveis, selv om det oppsto utfordringer som de ikke hadde sett for seg. For å opprettholde det gode samarbeidet innad i gruppa ble det arrangert middager underveis i prosjektet for at prosjektlederen ville vise at de ble satt pris på. Det hjelper å få tenkt på noe annet, og prate sammen om noe annet enn prosjektet, forteller prosjektlederen. Dette gjør oss tryggere på hverandre, noe som igjen fører til at vi samarbeider enda bedre.

### **9.3 Delkonklusjon**

Slik som vi har oppfattet prosjektlederen så er han opptatt av at arbeidsmiljøet i gruppa skal være så bra som mulig. Han motiverer medlemmene med positive tilbakemeldinger, og hvis det er noen problemer kommer han med konstruktive

---

tilbakemeldinger i stedet for å si at «de må skjerpe seg». Sosiale sammenkomster underveis i prosjektet blir også arrangert for å opprettholde en god tone mellom medlemmene.

Prosjektlederen har vært flink til å sette riktig mann på riktig sted. Da er alle trygg på oppgavene de skal gjøre, og prosjektet vil bli utført på en effektiv måte.

Prosjektleder har ikke bevisst fulgt ”The performance system”. Han har på denne måten kunne oversett noen komponenter, men i all hovedsak har han ledet gruppen ved hensyn til deres respons. Vi ser også her at medarbeiderne har jobbet lenge sammen og det derfor har gått svært bra. Men de italienske leverandørene mener i teorien kunne gjort samarbeidet enklere da prosjektleder kunne ha ledet ukjente med større sikkerhet.

---

## 10 Hovedkonklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi hatt fokus på temaet ledelse av prosjekter, og jobbet med følgende problemstilling: Hvordan ledet Synnøve Finden prosjektet «mozzarella» i forhold til Briner/Hastings/Geddes' kompass?

For å besvare vår problemstilling benyttet vi prosjektleders kompass som hovedmodell. I denne modellen er det 6 retninger. Vi har tatt for oss hver av disse retningene og analysert hvor god jobb prosjektlederen i mozzarellaprojektet gjorde på hver enkelt retning.

Under vises en modell der bachelorgruppen har gitt karakter til prosjektleder, tilordnet etter retning i prosjektleders kompass.

Retning	Karakter
Se oppover	6
Se utover	3
Se bakover	5
Se fremover	4
Se innover	5
Se nedover	5

Vi mener at den retningen som ble utført best er å lede sponsoren, altså «se oppover». I dette prosjektet valgte prosjektleder å ha en formell sponsor for å sikre de nødvendige ressursene. Prosjektlederen og sponsoren var allerede før prosjektet ble igangsatt godt kjent med hverandre da de gjennom mange år har jobbet tett sammen. Dette gjorde det enklere for prosjektlederen å få de midlene han trengte fordi sponsoren stoler på han, og vet at jobben blir gjort på en tilfredsstillende måte. Gjennom hele prosjektet hadde de tett kontakt, og prosjektlederen rapporterte hele tiden til sponsoren om hvordan de lå an i forhold til tidsskjemaet og budsjettet. Det ble rapportert både gode og dårlige nyheter, slik at sponsoren hadde god oversikt.

Når det gjelder å «se oppover» så får ikke prosjektlederen full score på denne retningen. Dette er på grunn av at det var litt for dårlig kommunikasjon mellom prosjektlederen og leverandøren av maskinen. Da prosjektlederen var i Italia på



befaring skulle det blitt påpekt tvilen han hadde. Dette ble imidlertid ikke gjort. Det skapte problemer senere i prosjektet som tok lang tid å ordne opp i. Kunden, som her er ansatte som skal bruke den nye maskinen er også tatt for dårlig hånd om. De fikk dårlig opplæring, og var generelt sett lite inkludert i selve prosjektet. Planleggingen til etterarbeidet til prosjektet er ikke godt nok planlagt, da fokuset har ligget på installasjon og transport av maskinen.

Under retningen «se bakover» gjorde prosjektlederen en god jobb. De målene som ble satt i starten av prosjektet ble oppfylt. De klarte å redusere bemanningen, noe som har gjort at de har klart å kutte på lønnskostnadene ved denne linjen. Budsjettet på 5 millioner kroner ble holdt, og effektiviteten har blitt høyere. Noe som har gjort det mulig for bedriften å skaffe seg flere leveransekontrakter på mozzarellaen. Det er funnet noen aspekter som kunne blitt gjort annerledes med hensyn til «prosjektleders kompass», men det ble funnet at disse aspektene ikke hadde innvirkning på prosjektet og er ansett som mindre viktige av bachelorgruppen.

Planleggingen av prosjektet var nøye gjennomtenkt, derfor fikk «se fremover» en god karakter av oss. Det ble ordnet milepælplan, fremdriftsplan, budsjett og paybackkalkyler. Milepælplanen var litt for dårlig gjennomtenkt da den inneholdt kun 3 milepæler. Her kunne de laget flere små milepæler som var spredt over hele tidsrommet som prosjektet skulle bli gjennomført i. Prosjektleder og sponsor har brukt tidligere erfaring og fastsatte mål som en erstatning for gode milepæler. Potensielle problemer kom derfor ikke til overflaten, men om en av de sentrale personene skulle falle fra ville det kunne oppstått problemer.

Den retningen som handler om å se innover ble også utført på en tilfredsstillende måte. Det ble ikke satt av noe tid til prosjektleder for å analysere hans egen lederstil, men vi mener at det heller ikke er nødvendig til å sette av tid til dette da han kjenner sine prosjektmedarbeidere godt fra før. Prosjektleder vet hvordan han skal være som leder for at prosjektet skal forløpe mest mulig effektivt. Problemene som oppsto ble håndtert på en god måte, men jobben til prosjektleder ville kunne gjort enklere med kjennskap til prosjektleders kompass.

Når det gjelder og «se nedover» så har prosjektleder vært flink til å motivere medlemmene i prosjektet. De har hele tiden vært motiverte og engasjerte i de oppgavene de har fått, selv om de hadde en annen jobb ved siden av som også ville ha en del av dem. Det ble ikke feiret noe spesielt når de oppnådde suksess underveis i gjennomføringen av prosjektet, men det ble arrangert flere middager som gjorde at samholdet var bra i gruppa. Igjen ser vi at tidligere erfaring veier opp for manglende teoretiske kunnskaper. Vi mener suksessen til prosjektleder ligger i personlige egenskaper og lang erfaring i ledelse.

Med bakgrunn i karakterene kommer det frem at prosjektleders jobb har vært tilfredsstillende gjennom prosjektet, og har ikke nevneverdig påvirket resultatet i negativ grad. Da vi spurte han i intervjuet om han hadde brukt prosjektleders kompass aktivt under gjennomføringen av prosjektet, svarte han nei. Men det har likevel til en viss grad blitt brukt. Grunnen mener vi ligger i at ingen hadde kjennskap til begrepet fra før. Med en mindre erfaren prosjektleder og sponsor kunne prosjektet hatt et annet resultat.

---

## 11 Litteraturliste

Andersen, Erling S og Eva Schwencke. 2002. *Prosjektarbeid, en veiledning for studenter*. Bekkestua: NKI forlaget.

Andersen, Erling S, Kristoffer V Grude og Tor Haug. 2011. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI forlaget.

Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2012. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bucero, Alfonso. Englund, Randall L.: Project Sponsorship. 2006. *Achieving Management Commitment for Project Success*. Hoboken, New Jersey, USA: Jossey-Bass.

Githens, Gregory D. Rosenau, Milton D. Jr. 2005. *Successful Project Management A Step-by-step Approach with Practical Examples, Fourth Edition*. Hoboken, New Jersey USA: Jhon Wiley & sons. Inc.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Solkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2011. *Prosjektledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kerzner, Harold. 2005. *Using the project management maturity model; strategic planning for project management, second edition*. Hoboken, New Jersey, USA: Jhon Wiley & sons, inc.

Longman, Andrew. Mullins, Jim. 2005. *Rational Project Manager : A Thinking Team's Guide to Getting Work Done*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley & sons, inc.

Project Management Institute. 2008. *A guide to the project management body of*

---

*knowledge (PMBOK Guide) – Fourth Edition*. Pennsylvania, USA:

Project management institute, Inc.

Mikkelsen, Hans og Jens Ove Riis. 1996. *Grundbog i prosjektledelse*. Rungsted:  
Promet.

Prosjektledelse.no. 2013. Hvorfor planlegge?. Hentet 03.02.2013.

<http://prosjektledelse.no/index.php/ledelse/admin/78-hvorforplanlegge>

PR-operatørene. 2012. Prosjektlederen er limet. Hentet 03.02.2013

<http://pr-o.no/gode-rad-om-god-pr/prosjektlederen-er-limet>

Rolstadås, Asbjørn. 2001. *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir Akademisk.

---

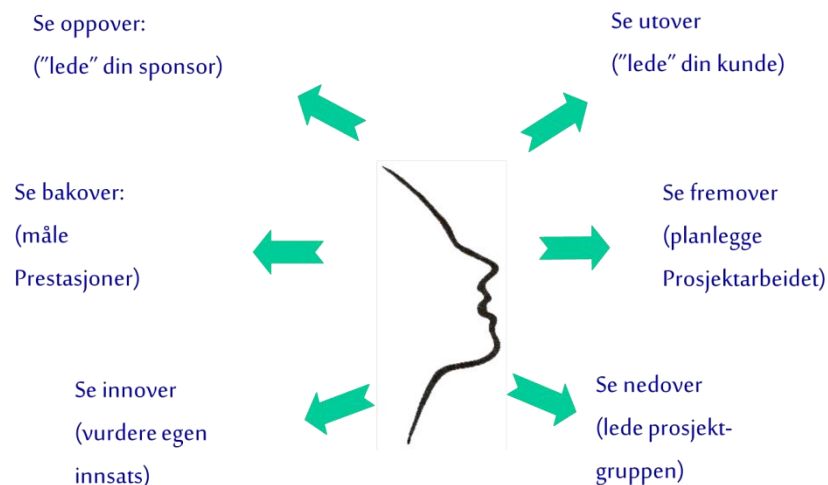
## 12 Vedlegg

### 12.1 Intervjuguide

**Problemstilling:** Hvordan ledet Synnøve Finden prosjektet «mozzarella» i forhold til B/H/Gs kompass?

Er du kjent med prosjektlederen kompass?

Prosjektleders kompass handler kort fortalt om at den som leder prosjektet må følge med i ulike retninger underveis i prosjektgjennomføringen. Slik ser det ut:



### Se bakover

1. Oppsummer kort hvordan du mente prosjektet gikk?
2. Hvilke mål hadde dere for prosjektet, i hvilken grad ble de oppfylt?
3. Hvordan ble prosjektet gjennomført, og hvor god kvalitet var det på dette arbeidet?
4. Er det blitt målt prestasjoner, hvordan?
5. Hvor mange oppfølgingsmøter er blitt gjennomført, og hvordan ble de gjennomført?
6. Hvordan ble det rapportert underveis?
7. Hvor stort var budsjettet? Klarte dere å holde dere til dette?

8. Hvor mange møter er blitt holdt angående økonomien?
  - a. Hvem var med på dem?
  - b. Hvem hadde hovedansvaret?

### **Se fremover**

9. Er det blitt brukt Milepælplan, Ansvarskart og Prosjektmandat under planleggingen av prosjektet?
10. Gikk dere gjennom fremdriftsplanen, og vurderte om det var behov for justeringer?
  - a. Hvor ofte?
11. Er det blitt brukt planleggingsmaler utarbeidet eller standardisert av Synnøve eller Scandzka?
12. Basert på det arbeidet som har blitt gjort, hvor stor tro hadde du på at sluttresultatet skulle bli så godt som dere ønsket?
13. Når var planleggingen i første omgang ferdig?

### **Se oppover**

14. Hvem tok avgjørelsen på at prosjektet skulle gjennomføres, og når falt beslutningen?
15. Hvem la fram planene og hvor utarbeidet var de på dette tidspunktet?
16. Hvor aktiv har linjeledelse og sponsor vært?
17. Hva er du mest fornøyd med, og hva bør eventuelt gjøres bedre/annerledes eller mer av ved neste prosjekt?
18. utfordringer knyttet til linjeledelse eller sponsor?
19. Hvordan ser linjeledelsen på prosjektet? Suksess? Hva har disse lært av det?
20. Er dette et stort prosjekt for firmaet?

21. Har sponsor hatt problemstillinger underveis med prosjektleder eller teamet? Hvordan har disse blitt løst?

**Se nedover**

22. Hvor mange har vært involvert i prosjektet?
23. Hvem har vært innleid?
24. Hvor fornøyd er du med teamets innsats? Gi et terningkast.
25. Er kulturen i gruppa blitt analysert underveis?
26. Var alle motivert og engasjert i oppgaven?
- a. Hvis ja, ble det sørget for å rose og belønne teamet så de fortsatte det gode arbeidet?
  - b. Hvis nei, ble det funnet ut hva du og resten av teamet kunne gjøre for å øke motivasjonen og entusiasmen.
  - c. Fungerte spillereglene bra nok? Ja/nei, hvorfor, hvorfor ikke? Hva burde eventuelt blitt endret?
  - d. Er det vært noen form for konflikter innad i gruppa.
27. Hvor mye tid er det blitt satt av for prosjektmedarbeidere ansatt i Synnøve? Hvilke andre arbeidsoppgaver har de hatt i tillegg?
28. Har det vært store svingninger på hvor mange som har vært involvert til en hver tid og evt. hvilke måter er dette blitt håndtert på?
29. Er det blitt feiret suksesser underveis i prosjektet?
30. Var prosjektleder oppmerksom på hvordan han ga tilbakemeldinger, respons og konsekvenser?
- a. Hvordan ble de oppfattet av prosjektmedarbeiderne?

**Se innover**

31. Hvor mange ganger har prosjektleder gjennomført prosjekter? Fast ansatt?
32. Hvordan vil prosjektleder si at prosjektet ble gjennomført kun sett fra hans side? Deriblant hans egen innsats og lærdommer?
33. Hvilken utdanning har prosjektleder?
34. Har ”prosjektleders kompass” blitt brukt aktivt under arbeidet med prosjektet?

### **Se utover**

35. Er det standardiserte planer, formaliteter som er brukt? Utarbeidet av Synnøve/Skanza eller andre?
36. Hvilken oppfølging med de forskjellige instanser er blitt brukt? Hvor ofte? (Mail, Møte...)
37. Prosjektet er gjennomført, hvordan ser kunden på sluttresultatet?
38. Er det gjort noe spesielt for å ha kunden i fokus?
39. Hvor lå de største utfordringene med å oppfylle kundens ønske?

### **Til prosjektleder: disse spørsmålene er ment for kun prosjektlederen.**

1. Hvor fornøyd er du med din egen innsats, i forhold til de personlige målsettingene du satt deg?
2. Hvilke konkrete lederhandlinger har du gjennomført? Hvilke av disse har fungert bra, og hva har fungert halvveis eller dårlig?
3. Hva tror du er grunnen til hvorfor ting har gått som det har. Føler du at du har forbedringspunkter i form av konkrete ting du kan gjøre annerledes eller mer og mindre av i neste prosjekt?