

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

ROCKHEIM

«Prosjektkultur»

Eksamenskode og navn:

DIP 2532 – Bacheloroppgave i prosjektledelse

Innleveringsdato:

11.06-2009

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

Innholdsfortegnelse	i
Sammendrag	iv
1. Innledning	1
1.1 Bacheloroppgavens oppbygning	1
1.2 Prosjektdefinisjon	2
1.3 Prosjektbeskrivelse	2
1.3.1 Bakgrunn	2
1.3.2 Organisering	3
1.3.3 Prosjektet	3
1.4 Klassifisering/inndeling av prosjektet	4
1.4.1 Forholdet mellom prosjekt og basisorganisasjon	4
1.4.2 BHG-prosjekttyper	6
1.5 Problemstilling	7
2. Teori	9
2.1 Begreper	9
2.1.1 Organisasjonskultur/Prosjektkultur	9
2.1.2 Kultur	10
2.1.3 Paradigme	10
2.2 Relevant teori	10
2.2.1 En god prosjektkultur	10
2.2.2 Kulturens nivåer og samspill	12

3.	Metode	17
3.1	Valg av forskningsdesign	17
3.2	Kvantitativ og kvalitativ metode	18
3.2.1	Definisjon	18
3.2.2	Hvilken metode bør man velge?	18
3.3	Innhenting av data	18
3.4	Hvordan avdekke kulturen?	19
3.4.1	Analyse av kulturen	19
3.4.2	Avdekking av det kulturelle paradigmet: Felles utforskning gjennom en serie intervjuer	19
3.5	Oppsett av dybdeintervju	21
3.6	Potensielle feilkilder	22
3.6.1	Innhenting av data	22
3.6.2	Tolkning av data	23
3.6.3	Validitet	24
3.6.4	Reliabilitet	24
4.	Analyse	25
4.1	Inntroduksjon	25
4.2	Kvalitative undersøkelser	25
4.3	Tolkning av observasjoner og intervjuer	25
4.3.1	Observasjoner av prosjektgruppa	26
4.3.2	Intervju av Intervjuobjekt	26
4.3.3	Intervju av Insider	27
4.4	Drøfting av funn	28
4.4.1	Bakgrunnsinformasjon	28

4.4.2	Artefakter og produkter av kultur	28
4.4.3	Verdier	30
4.4.4	Grunnleggende antagelser	31
5.	Konklusjon	33
	Litteraturliste	35
	Vedlegg	38

Sammendrag

Med forankring i teori og gjennom observasjon og intervjuer skal vi med objektiv innfallsvinkel, tolke og beskrive prosjektkulturen i Rockheim. Problemstillingen vår er: *"Hvordan er kulturen i prosjektorganisasjonen Rockheim?"*. Begrepet kultur, organisasjonskultur og prosjektkultur har flere forskjellige betydninger. Men vi velger i denne oppgaven å tolke at kulturen i en organisasjon eller prosjektgruppe som "måten vi gjør ting på her hos oss". For å kunne forstå, tolke og beskrive prosjektkulturen bedre valgte vi å operasjonalisere den etter Edgar Scheins modell (Schein 1987:12) hvor han behandler den i tre nivåer. 1. Artefakter og produkter, 2. verdier og 3. grunnleggende antagelser. Ved hjelp av det eksplorerende designet vil vi undersøke og finne kvalitativ data som kan gi oss en bedre innsikt og forståelse av Rockeheims prosjektkultur. I vår oppgave har vi valgt å hente inn primærdata ved hjelp av intervjuer/dybdeintervjuer og observasjoner. Vi skal intervjuer nøkkelpersoner i organisasjonen samt observere hvordan møter og rutiner er på arbeidsplassen. Fremgangsmåten vi skal følge er hentet fra Edgar H. Scheins bok: *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?*

Første observasjon: Møte med vår insider, vår kontaktperson og prosjektkoordinator i Rockheim. Observerte en åpen og uformell kultur med flat organisasjonsstruktur. Andre Observasjon: Få forandringer fra første observasjon. Insidereren beskriver en åpen og uformell prosjektkultur. Avgjørelser skjer demokratisk. Hun forteller at de mest avgjørende hendelsene var konflikt med Oslos popsenter og opphavsrettproblematikken. Vårt andre intervjuobjekt (intervjuobjekt B) beskriver en åpen og uformell prosjektkultur. Organisasjonen er flat, kommunikasjonen er åpen og lite strukturert. Lett og komme med egne ideer. Ingen krav til bekledning eller væremåte. Han forteller at de mest avgjørende hendelsene var kommunikasjon med utstillingsarkitekten, opphavsrettproblematikken, konkurransen til Saga og Rockipedias betaversjon. Ut fra artefaktene kan vi trekke noen få verdier som er helt tydelige: Åpenhet, uformellhet, demokrati og respekt for kompetanse og likeverd. Ut fra de viktigste avgjørelsene tolker vi verdiene: Godt forhold til de andre pop og rock senterene, god kommunikasjon med leverandøren, godt omdømme og at produktkvaliteten er viktigst (scope).

Fra de verdifunn som vi tolket fra artefakter og verdier, samt de inntrykk som vi personlig satt igjen med etter møte med kulturen, utarbeidet vi en rekke grunnleggende antagelser. Disse grunnleggende antagelsene plasserte vi i syv kategorier sortert etter område eller tema: Stor grad av åpenhet, liten grad av formalitet, vekt på demokrati og likeverd, stort fokus på produktets kvalitet, pålagt å ha samarbeid med Oslos popsenter, god kommunikasjon og forhold til leverandørene og viktigheten av et godt omdømme.

Antagelsene ble så etterprøvd ved å presentere de for vår insider. Vår insider var veldig enig i vår fortolkning og kunne bekrefte det meste.

1. Innledning

1.1 Bacheloroppgavens oppbygning

Denne delen av oppgaven er til for å klargjøre for hvordan bacheloroppgaven er satt sammen og hvorfor.

Bacheloroppgaven er skrevet i henhold til anbefalinger fra foreleser Tore Aalberg samt teori om hvordan å skrive en god oppgave. Hovedfokuset rundt oppbygningen er gjennom hele oppgaven å ha en rød tråd. Vi har etter beste evne forsøkt å ta med det som er viktigst og mest relevant for oppgavens tema og problemstilling. For å best mulig sikre oppgavens røde tråd har vi også valgt å bygge oppgaven rundt figur 2.1 *kulturens nivåer* av Edgar H. Schein (kap. 2.2.2 *Kulturens nivåer og samspill*).

Vi starter i kapittel 1 med å beskrive organisasjonen vi har valgt i form av bakgrunnen til prosjektet, organiseringen og hva prosjektet går ut på. Videre klassifiserer vi prosjektet for å bedre forstå hvilken type prosjekt vi skriver om, samt deres tilknytting til basisorganisasjonen. På grunnlag av denne informasjonen utformet vi en problemstilling.

Kapittel 2 er et rent teorikapittel. Her har vi lagt ved teori som er relevant for utformingen og løsningen av bacheloroppgaven, med tyngde på organisasjons- og prosjektkultur. Vi starter kapittelet med å definere noen begreper, for så å greie ut om hva en god prosjektkultur innebærer og forklare *figur 2.1 kulturens nivåer*. Vi vil her også definere hva vi legger i begrepet prosjektkultur, noe som har stor relevans for hvordan vi skriver oppgaven og svarer på problemstillingen.

Videre i kapittel 3 spesifiserer vi hvordan vi har tenkt å løse oppgaven med tanke på metodebruk. Vi presenterer hvordan vi har valgt å jobbe, hente inn og bearbeide data. Vi har i tillegg her valgt å skrive om teorien rundt hvordan man avdekker kulturen i en organisasjon og analysere den av Edgar H. Schein. Vi har valgt å plassere dette i metodekapittelet da det er en metode og fremgangsmåte for hvordan vi skal avdekke og analysere kulturen. Videre forklarer vi tankegangen og oppsettet rundt dybdeintervjuet vi har utformet med bakgrunn i

Edgar H. Scheins teori. Til slutt diskuterer vi mulige feilkilder som kan oppstå samt validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 vil vi analysere de data som er innhentet i henhold til metoden som er beskrevet i kapittel 3. Vi vil aktivt bruke figur 2.1 av Edgar H. Schein for å avdekke kulturen i organisasjonen.

Konklusjonen på oppgaven kommer i kapittel 5 der vi presenterer resultatene i samsvar med løsningen på vår problemstilling.

Vi avslutter bacheloroppgaven med en litteraturliste og diverse vedlegg vi finner relevante til oppgaven.

1.2 Prosjektdefinisjon

Prosjektliteraturen skiller mellom linjeorganisasjonen og prosjektorganisasjonen. Med linjeorganisasjonen mener vi den tradisjonelle hierarkiske organisasjonen. Hvor hver enkelt person kun har en overordnet, med klare ordre- og ansvarsforhold. Prosjektorganisasjonen beskrives bra med følgende definisjon; ”Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme” (Gottchalk & Karlsen 2008:18) Prosjektorganisasjonen er en organisasjon som ligger utenfor linjeorganisasjonen, men som gjerne bruker ressurser som vanligvis er i linjeorganisasjonen.

1.3 Prosjektbeskrivelse

Det nasjonale opplevelsessenteret for pop og rock – Rockheim

1.3.1 Bakgrunn

I 2005 ga statens senter for arkiv, bibliotek og museum en anbefaling om at det nasjonale opplevelsessenteret for pop og rock skulle utvikles og driftes av Ringve Museum. Dette ble begrunnet i Ringve Museums allerede opparbeidede kunnskap

og kompetanse innenfor fagområdet som et nasjonalt museum for musikk og musikkinstrumenter. (www.rockheim.no).

Dette innebar at Ringve Museum fikk status som prosjekteier og har dermed ansvaret for å bevilge penger videre til prosjektet.

Prosjektet startet for fullt våren 2006 etter at Kultur -og Kirke departementet ansatte prosjektlederen Arvid Esperø. I samarbeid med Statsbyggs Gine Støren begynte planleggingen om innholdet til opplevelsessenteret. I 2007 ble det holdt en anbudskonkurranse om plassering av bygget, og i en pressekonferanse 19.september 2007 utropte Trond Giske Brattørakaia AS til vinnere. Dermed ble bygget lagt til Brattørakaia i det gamle Mellageret.

1.3.2 Organisering

Selve prosjektorganisasjonen til Rockheim har en flat organisering der alle ansatte har sitt ansvarsområde. Ansvarsområdene fordeles på rockehistorie, drift, museum og utstilling, informatikk og web. Lederen for organisasjonen er prosjektdirektør Arvid Esperø som igjen svarer til direktøren for MiST (museene i Sør-Trøndelag) Suzette Paasche. Hovedeier til prosjektet er Kultur -og Kirke departementet som har gitt ansvaret videre til statens senter for arkiv, bibliotek og museum. Statens senter for arkiv, bibliotek og museum har fått en kostnadsramme for hele prosjektet på 90 millioner kroner som de har bevilget til Ringve Museum. Ringve Museum har dermed ansvaret for økonomistyringen til prosjektet. Prosjektdirektør Arvid Esperø er ansatt av Kultur -og Kirke departementet, mens de resterende ansatte har Ringve Museum som arbeidsgiver.

1.3.3 Prosjektet

Prosjektet er delt inn i tre delprosjekter som er:

- 1) Byggingen av senteret
- 2) Utstillingene
- 3) Rockipedia og Virtuelle Rockheim

Brattørakaia ansatte Saga Entreprenør som ansvarlig for utformingen av museet, men i august 2008 ble Saga slått konkurs og byggeprosjektet ble overtatt av Reinertsen. Bygget skal stå ferdig 19. august 2009 og skal ha et samlet areal på 3400 kvm, hvorav halvparten skal være utstillingsarealer.

Ideen for utstillingen ved Rockheim er et moderne museum som skal skille seg ut fra de tradisjonelle. Utstillingsarkitekten Stacey Spiegel er fra Toronto i Canada og har gitt uttrykk for at dette kommer til å bli verdens mest moderne teknologiske utstilling. På hjemmesidene til prosjektet beskrives utstillingen slik: «Utstillingen er bygd opp som en "tidstunnel", hvor publikum skal få "lukten" og "smaken" av hvert tiår fra 1950 og frem til vår tid i tillegg til musikken, musikerne, komponistene og bransjen fra hver tidsperiode. I motsetning til vanlige museum, vil publikum som kommer til Rockheim bli oppfordret til å "ta på" og røre ved alt de ser. Publikums berøring vil utløse interaksjon med resten av utstillingen.»

(<http://www.rockheim.com/prosjektet/34-omprosjektet/49-utstillingene>)

Den siste delen av prosjektet er den webbaserede delen «Virtuelle Rockheim» og «Rockipedia». Virtuelle Rockheim skal være Google Earth-basert og går i korte trekk ut på å besøke museet i en 3D-versjon på Internett. Du skal kunne navigere deg gjennom museet og databasen til Rockheim og søke informasjon på en ny og spennende måte. Rockipedia er selve databasen til Rockheim. Her skal man kunne finne det meste av informasjon om norsk og utenlandsk pop og rock. Rockipedia er på samme måte som wikipedia basert på at alle kan laste opp bilder og informasjon og på den måten bidra til at databasen vokser.

1.4 Klassifisering/inndeling av prosjektet

I dette avsnittet går vi nærmere inn på hva slags prosjekt Rockheim er. Vi skal greie ut om forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen og plassere Rockheim i BHG-prosjektyper.

1.4.1 Forholdet mellom prosjekt og basisorganisasjon

Jan Terje Karlsen og Petter Gottschalk skiller mellom tre hovedstrukturer når det kommer til prosjektorganiseringen i forhold til linjeorganisasjonen:

Avdelingsinterne prosjekter: Denne typen kjennetegnes ved at prosjektet gjennomføres innen basisavdelingen, alle prosjektdeltagerne kommer fra samme fagmiljø og strukturen gir en sterk kobling mellom prosjektet og fagavdelingen. Brukes gjerne ved små oppgaver, disiplinorienterte oppgaver, fortrolige oppgaver og lavt prioriterte oppgaver.

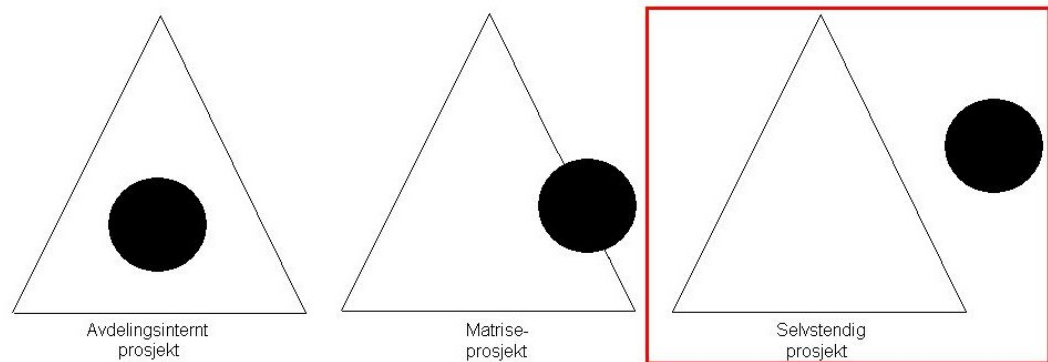
Matriseprosjekter: Denne typen kan sies å ha en fot inne i basisorganisasjonen og den andre i prosjektet. Matriseprosjekter er godt egnet til å gjennomføre tverrfaglige oppgaver og det etablerer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene. Prosjektmedarbeiderne har gjerne fast stilling i basisorganisasjonen og kan være lånt ut til prosjektet deltid. Medarbeiderne får her to sjefer og forholde seg til; prosjektlederen og basislederen.

Selvstendig prosjekt: Denne typen er skilt ut fra basisorganisasjonen og kan sees på som ressursmessig og administrativt uavhengig. Prosjektmedarbeiderne går helt bort fra sine faste stillinger i basis og jobber heltid i prosjektet. Det kan også bli ansatt prosjektmedarbeidere i vikariat som ikke har noe med basisorganisasjonen verken før eller etter prosjektet er startet og avsluttet. Vi kan si at prosjektet er en selvstendig organisasjon der prosjektlederen har fullstendig myndighet og ansvar over prosjektet, med minst mulig innblanding fra basisorganisasjonen.

Med bakgrunn i informasjonen som er innhentet om Rockheim vil vi klassifisere de som et selvstendig prosjekt. Prosjektmedarbeiderne har heltidsstilling i prosjektet og er i ikke garantert jobb i Rockheim når prosjektet skal være ferdig i august 2009. Fordelene med å gjennomføre prosjektet som selvstendig er mange. Prosjektmedarbeiderne kan konsentrere seg utelukkende om prosjektet, de har en uavhengig ressurstildeling fra basisorganisasjonen og de har full styringsrett over de tildelte ressursene. Prosjektlederen har i tillegg full autoritet over prosjektet og dette bidrar til at man får klare ansvars og myndighetsforhold - medarbeiderne slipper å forholde seg til to sjefer. En ulempe kan derimot være svekkelse av basisorganisasjonens ressursene når personell som benyttes i prosjektet trekkes ut av stillinger. Dette problemet er begrenset da de fleste prosjektmedarbeiderne er hentet utenfor basisorganisasjonen (Ringve). En annen ulempe er at basisorganisasjonen har mindre kontroll over prosjektet enn om det har vært et avdelingsinternt eller matriseprosjekt og prosjektet kan lett utvikle separate mål

som ikke nødvendigvis harmonerer med målene til basisorganisasjonen. Det er derfor viktig med kontinuerlig kommunikasjon mellom prosjektleder og prosjekteier.

Forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen illustreres ved figuren nedenfor der trekanten er et bilde av basisorganisasjonen og sirkelen forestiller prosjektet.



(figur 5.3 Eksterne organisasjonsstrukturer (etter Jessen 2004). Karlsen og Gottschalk: 2008:146)

1.4.2 BHG-prosjekttyper

En annen måte å klassifisere prosjekter på er gjennom Briner, Hasting og Geddes *konkrete, ad-hoc og åpne* (se figur lengre ned). De fleste prosjekter havner et sted mellom disse og kombinerer prosjekttypenes trekk. Et orkester som skal framføre en klassisk symfoni, er et eksempel på et meget *konkret* prosjekt. Der er forventet resultat, grad av struktur og krav til kunnskapsnivå er ekstremt høyt. På den andre siden har vi *åpne* prosjekter. De mest åpne prosjektene vet kanskje ikke hva de skal oppnå og har lite formalitet. De har ingen eller lav kunnskap om det de vil oppnå. Mange prosjekter starter slik før de blir mer konkrete. Eksempel på et veldig åpent prosjekt er forskningslaboratorier som eksperimenterer med nye substanser.

Den siste typen prosjekter er verken rent åpen eller rent konkret. *Ad-Hoc* prosjekter har karakteristika fra både åpne og konkrete prosjekter. Vi velger å

klassifisere Rockheim som et slikt prosjekt. Et lignende opplevelsessenter finnes ikke noen steder i verden. Mye må utvikles for første gang og løsningene er dermed ganske åpne. Det forventes høy kvalitet på resultatet men graden av spesifisering av resultatet er lav. Graden av struktur og formalitet er moderat. Prosjektdeltagerne er ansatt spesifikt for å delta i dette prosjektet. De har aldri deltatt på noe lignende prosjekt og har dermed ingen erfaring med hvordan problemene skal håndteres, selv om de har bakgrunn i musikkmiljøet og har mye kunnskap om emnet. Deltagerne har egne felt og oppgaver de har ansvar for og bruker 100 % av sin arbeidstid på dette. Kunnskapsnivået er relativt høyt innen de fagfeltene som er i prosjektet. Men noe av kunnskapen finnes ikke enda, da tenker vi spesielt på evne til å ta i bruk dagens og fremtidens teknologi.

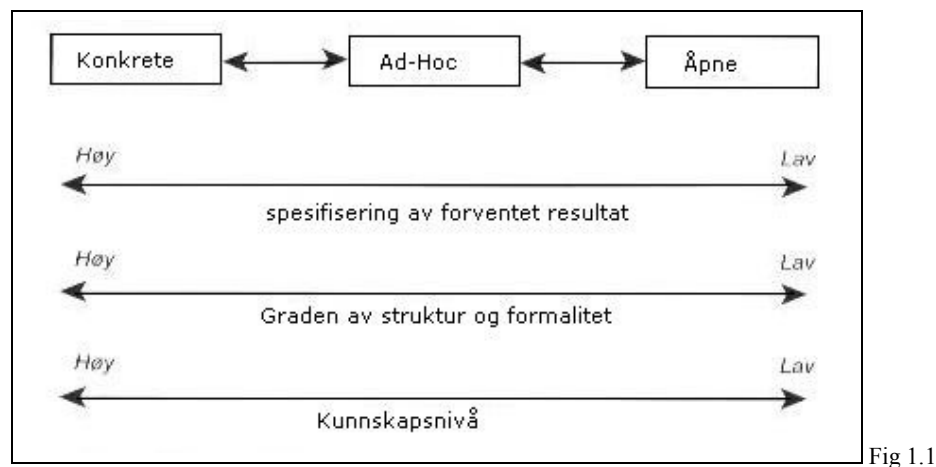


Fig 1.1

(Briner, Hastings og Geddes 2008:52)

1.5 Problemstilling

Et spørsmål vi stilte oss selv før oppstarten med denne oppgaven var: ”Hvorfor har noen prosjekter suksess, mens andre blir skandaleprosjekter?” Dette er et stort spørsmål og svaret vil være enormt stort og omfattende for å være fullstendig dekkende. Dette fordi det som regel er enormt mange faktorer som spiller inn. Noen er gitt, noen kan vi og andre påvirke, mens mange styres av naturen eller av

tilfeldigheter. Vi laget en lang liste med slike faktorer og prøvde å peke ut de med størst betydning. Vi ble enig om at for å oppnå suksess så er prosjektstyring viktig og det å skape en hensiktsmessig kultur i prosjektet vil være avgjørende. Dette var noe vi ønsket å finne ut mer om, dermed var temaet «kultur i prosjekter» valgt.

Vi ønsker å finne ut mer om prosjektkultur og dets praktiske betydning, derfor har vi valgt å studere Rockheims prosjektkultur. Med forankring i teori og gjennom observasjon og intervjuer skal vi med objektiv innfallsvinkel, tolke og beskrive prosjektkulturen i Rockheim. Dermed har problemstillingen vår blitt:

”Hvordan er kulturen i prosjektorganisasjonen Rockheim?”

2. Teori

Vi vil i denne delen av oppgaven forklare begreper og teori fra prosjektledelse som har vært relevant i arbeidet med oppgaven og som er avgjørende for å forstå oppgaven og dens problemstilling. Aktuelle emner har vært organisasjonskultur og prosjektkultur.

2.1 Begreper

2.1.1 Organisasjonskultur/Prosjektkultur

- I. Organisasjonskultur: "Grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelsen og måter å gjøre ting på" (Kaufmann & Kaufmann 2007:269).
- II. "Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene" (Schein, 1987:9).
- III. "Med prosjektkultur mener vi virksomhetens holdning til og forståelse for prosjektarbeidsformen" (Andersen, Grude & Haug 2007:161).

Begrepet kultur, organisasjonskultur og prosjektkultur har flere forskjellige betydninger. Men vi velger i denne oppgaven å tolke at kulturen i en organisasjon eller prosjektgruppe hovedsaklig blir definert av dens medlemmer. Det er arbeidsgruppen som bestemmer hva som er rett og galt og det er de som skaper normene, verdiene og reglene på arbeidsplassen. Nye ansatte som kommer inn blir forventet å følge denne kulturen da det er dette som blir sett på som "riktig". Vi kan dermed si at organisasjonskultur/prosjektkultur er "måten vi gjør ting på her hos oss". Måten vi gjør ting på her hos oss kan være hvilke holdninger gruppa har,

hvordan de reagerer på ulike problemer, hvordan de løser problemer, hvordan de forholder seg til hverandre, lederne, kunder og leverandører.

Prosjektkultur er en innsnevring av begrepet *organisasjonskultur*, med fokus på kultur i organisasjonsformen prosjekt. Der vi i oppgaven bruker definisjoner på organisasjonskultur, mener vi prosjektdelen av begrepet.

2.1.2 Kultur

Kultur er hvordan en gruppe mennesker lever. Hvilke normer og verdier de følger, samt historie og tradisjoner. Vår egen kultur er en stor del av vår identitet og det er hva som skiller oss fra andre. Den britiske kulturforskeren Edward B. Taylor definerer kultur slik: "Kultur, er det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskap av å være samfunnsmedlemmer (<http://www.norskkultur.net/hvaer.htm>).

2.1.4 Paradigme

Paradigme er et system av bestemmelser, definisjoner og eksempler som anerkjennes av utøverne innen en vitenskapelig disiplin. Paradigme foreskriver hva som er gyldige metoder, forskningsområder og kriterier for løsninger av vitenskapelige problemer.

2.2 Relevant Teori

2.2.1 En god prosjektkultur

Prosjektarbeidsformen blir stadig mer brukt i alle typer organisasjoner. Karlsen og Gottschalk mener at prosjektarbeidsformen i fremtiden kan bli den mest vanlige formen for organisering av arbeidsoppgaver (Karlsen og Gottschalk 2008:17). Det er mange faktorer som spiller inn på om et prosjekt blir vellykket, men grunnsteinene for at prosjektarbeidsformen skal fungere ligger i hvordan prosjektet blir gjennomført. Det er viktig at organisasjonen forstår arbeidsformen

og utarbeider klare og gode rutiner for gjennomføringen. Man kan støte på mange utfordringer når man arbeider med prosjekter. Det er ofte slik at flere ansatte innenfor forskjellige avdelinger i organisasjonen deltar i det samme prosjekt, både på deltid og heltid. Bli en ansatt hentet inn på deltid for å jobbe med prosjektet kan det oppstå problemer med avdelingsleder og prosjektleder. En dragkamp om ressurser. Det er derfor ikke bare viktig at prosjektarbeidsgruppa forstår arbeidsformen, men også linjeorganisasjonen og helt opp til toppledelsen. Ressurser er som regel begrenset så det vil derfor være viktig å utarbeide klare retningslinjer for fordeling og bruk av ressursene. Andersen, Grude og Haug lister opp fem punkter en god prosjektkultur bør inneholde:

- Alle i virksomheten forstår prosjektarbeidsformen og hva den krever av samspill mellom basis og prosjekt.
- Hvert prosjekt har gode og forpliktende planer, både på oversiktsnivået og det detaljerte nivået.
- Planene blir fulgt opp, slik at alle vet at avvik blir tatt seriøst.
- Prosjektet får de ressursene fra basis som man er enige om.
- De faglige beslutningsprosessene blir gjennomført med den kvalitet og innenfor den tidsrammen man har avtalt og basis har forpliktet seg til.

(Andersen, Grude & Haug 2007:162)

Det stilles stadig hardere krav til resultatoppnåelse og effektivisering i dagens virksomheter. Det er derfor essensielt å utarbeide en god måte å drive prosjektet på. Hele organisasjonen må jobbe mot det felles mål som er satt og alle ledd i organisasjonen må ha utarbeidet klare retningslinjer for hvordan prosjektet skal drives, for at samarbeidet skal bli optimalt.

Toppledelsen

En organisasjon har gjerne flere prosjekter på gang samtidig og da er det toppledelsens ansvar å ha oversikt. Et nøkkelord er her *porteføljeledelse*. Det vil si utvelgelse og ledelse av alle prosjektene virksomheten har. Med flere prosjekter følger større ansvar for fordelingen av ressurser. Det er da toppledelsens oppgave å fordele ressursene og følge opp at hvert prosjekt får det de har blitt lovet.

Linjeledelsen

Linjeledelsens involvering skjer i hovedsak gjennom personalansvar for prosjektmedarbeiderne. Det er da viktig at linjeledelsen stiller seg bak prosjektet, selv om de ikke er direkte involvert. Linjeledelsens oppgave i prosjektet blir derfor å stille ressursene, som avtalt, til rådighet etter milepælsansvarskartene.

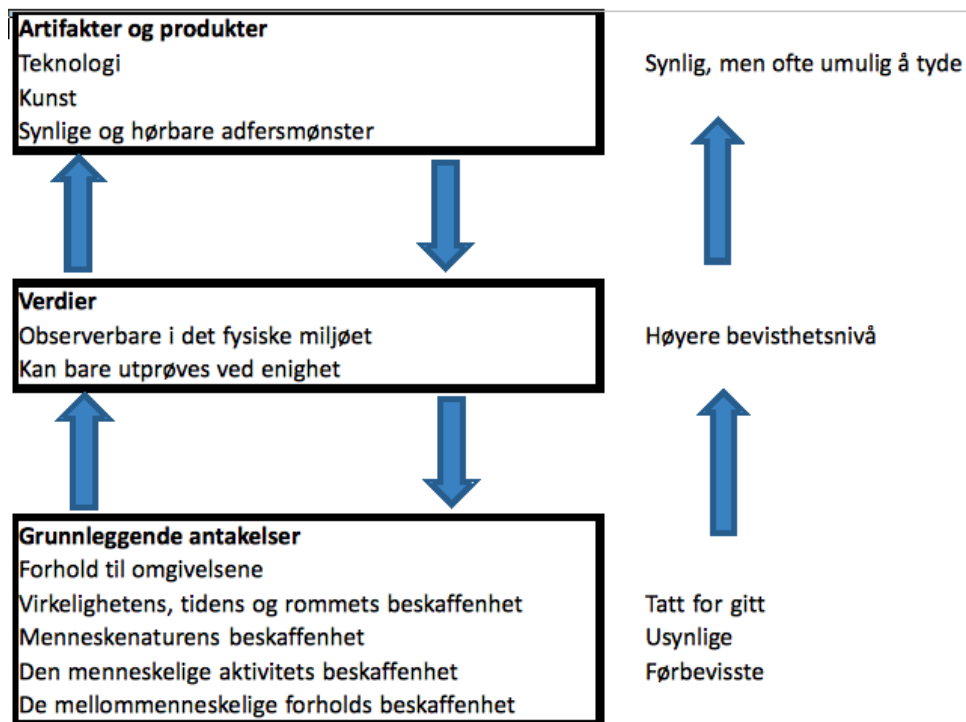
Prosjekteieren

Prosjekteieren er personen fra basisorganisasjonen som har øverste ansvar for prosjektet. Prosjekteieren kan være en representant for toppledelsen eller linjeledelsen som er utpekt til å styre prosjektet. I større prosjekter kan det også være hensiktsmessig at prosjekteieren ansetter en utenforstående person til å lede prosjektet for han, da prosjekteieren vanligvis er en hardt belastet person. Prosjekteierens oppgave innebærer blant annet å vedta prosjektmandatet, oversiktsplanen/milepælsplanen og prosjektets overordnede organisering (milepælsansvarskartet). Prosjekteier har også som ansvar å godkjenne de økonomiske planene.

2.2.2 Kulturens nivåer og samspill

For å kunne forstå, tolke og beskrive prosjektkulturen bedre. Velger vi å operasjonalisere den etter Edgar Scheins modell (Schein 1987:12) hvor han behandler den i tre nivåer.

1. Artefakter og produkter, 2. verdier og 3. grunnleggende antagelser



(Schein, Edgar H. 1987:12)

Som det framkommer av figur 2.1 er det et gjensidig påvirkningsforhold mellom artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Kulturens verdier og grunnleggende antakelser uttrykkes i form av artefakter. Samtidig som artefakter påvirker kulturens verdier som videre kan danne grunnleggende antakelser. Et eksempel som illustrerer dette: En bedrift har laget størrelsen på kontorene slik at de følger statushierarkiet i bedriften – Jo større kontor du har, desto høyere opp i organisasjonshierarkiet sitter du. I dette tilfellet kommer verdien ”status” til uttrykk i størrelsen på kontorene, samtidig som størrelsen på kontorene vil være med på å forme medlemmenes oppfatninger om hvem som har status i organisasjonen. Verdiene og de grunnleggende antakelsene tolkes altså ut av artefaktene.

Nivå 1: Artefakter og produkter

Den mest synlige og observerbare delen av prosjektkulturen er dens artefakter og produkter. Dette er kulturens symbolske objekter og prosesser, også kalt

kulturbærere. Vanlige elementer som inngår i dette uttrykket har vi oppsummert nedenfor i figur 2.2

Artifakter og produkter av kultur			
• Språk	• Sermonier	• Rapporteringsrutiner	• Fysiske symboler
• Sjargong	• Ritualer	• Rekruteringsprosedyrer	• Gjenstander
• Humor	• Historier	• Forfremmelsesrutiner	• Uforming av kontorer
• Kommunikasjon	• Myter	• Belønningssystemer	• Utforming av bygninger
	• Helter	• Avskjedifelsesprosedyrer	• Teknologi
			• Kunst

(Edgar H. Schein. 1987:18)

Kulturbærerne kan ikke direkte avleses som ”prosjektets kultur”, men må først fortolkes for å bestemme hvilken betydning de har for den bestemte kulturen. Dermed oppstår fare for å trekke ugyldige slutninger om prosjektkulturen vi studerer. Henning Bang bruker dette eksemplet: ”Hvordan skal vi tolke en organisasjon som ikke har noen lukkede kontorer, bare åpent kontorlandskap? Er det et uttrykk for åpenhet, uformell omgangstone, stort kontrollbehov etc?” (Bang 1995:61) For å kunne tolke artefaktene så korrekt som mulig bør man observere det kulturelle miljøet over lang tid. Hvis man ønsker å oppnå dette på kortere tid, kan man forsøke å analysere de sentrale verdiene som gir opphav til de prinsippene medlemmene retter seg etter til daglig.

Nivå 2: Verdier

I denne sammenhengen har ikke verdi noe med økonomi å gjøre. Verdibegrepet vi bruker her er hentet fra etikk- og kultur litteraturen. Kulturforskere har gjerne sin egen definisjon av dette begrepet, en av de norske bruker denne definisjonen: ”... stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønstere”. (Aadeland 1991:47)

For å forstå litt dypere hva verdiene gjør for oss kan man dele verdibegrepet opp i fire funksjoner. Verdier som *standarder*, *veileder*, *motiverer* og *kilde til selvaktelse*.

- Verdier er *standarder* for hva som er godt og dårlig. Verdiene forteller oss hvilken holdning vi skal ha og hvordan vi skal handle i diverse situasjoner.
- Verdier *veileder* i valgsituasjoner. Vektete verdier der noen er viktigere enn andre, fungerer som planer for konfliktløsning og beslutningsfatning.
- Verdier virker *motiverende*. Hvis vi handler i samsvar med verdiene, vil vi belønnes med å oppnå ønsket slutt-tilstand.
- Verdier *oppretholder* og *øker* vår *selvaktelse*. Verdier vil hjelpe oss å rasjonalisere sosialt eller personlige uakseptable handlinger og bygge selvtillit.

Oppsummert velger vi å tolke verdibegrepet i vid forstand enkelt og greit slik; lagrede mentale prioriteringer som styrer hva vi sier og gjør.

I organisasjoner skiller teorien mellom ”forfektede verdier” og ”bruksverdier”. De forfektede verdiene er de som ledelsen gjerne vil at de ansatte skal ha. Disse kan være formulert i bedriftens filosofi, målsetninger og visjoner. Det er ofte disse verdiene de ansatte *sier* at de tror på. De verdiene som de ansatte *faktisk* har og som ligger bak de ansattes handlinger kalles ”bruksverdier”. Bruksverdiene kan uttrykkes gjennom den enkeltes adferd og organisasjonens ritualer og seremonier. De forfektede verdiene og bruksverdiene kan dermed være stikk motsatt. Dette kan være en stor utfordring når man skal analysere organisasjonens verdier, da man gjennom intervjuer og spørreundersøkelser først og fremst vil bli møtt med medlemmenes forfektede verdier.

Nivå 3: Grunnleggende antakelser

Når verdier brukes til å løse problemer med suksess og får festet seg godt i organisasjonen, vil de over tid bli etablert som den ”riktige måten å gjøre ting på”. De forfester seg som grunnleggende antakelser. Schein forklarer det på denne måten: ”Når en løsning på et problem virker gang på gang, blir den etter hvert tatt for gitt. Det som en gang var en hypotese, bare basert på en vag anelse eller en verdi, blir etter hvert behandlet som en realitet. Vi begynner å tro at verden faktisk fungerer på denne måten” (Schein 1987:15)

Grunnleggende antakelser kan skilles i to kategorier. Interne og eksterne.

- Antakelser om problemløsning av det som er *eksternt*. Antakelser om hvordan arbeid skal utføres og evalueres (f.eks.: ”vi er trofast mot leverandørene”, ”vi selger aldri med tap”, ”Vi sikrer oss alltid mot usikkerhet”, ”Kunden har alltid rett”)

- Antakelser om problemløsning av det som er *internt*. Antakelser om hvordan de ansatte skal forholde seg til hverandre (f.eks.: ”Privatlivet diskuteres ikke på jobb”, å komme for seint til møte tolereres ikke”, ”vi går alltid i dress”, ”vi sladrer ikke på hverandre”)

Som regel er ikke organisasjonen klar over mange av disse ”problemene” som oppstår. Dette fordi de dukker opp over alt og er så selvfølgelig at man ikke tenker over det eller legger merke til det. Ofte løses organisasjonens problemer av enkeltpersoner. Hvis løsningen fungerer kan den bli etablert som ”måten å gjøre det på”, for akkurat den typen problemer.

Disse antakelsene er ofte ubeviste for de ansatte og derfor er de vanskelig å avdekke. Spesielt når analysen av kulturen skal gjøres på kort tid.

3. Metode

Vi har i metodekapittelet tenkt å gå nærmere inn på hvordan vi skal løse problemstillingen. Vi vil forklare våre valg av forskningsdesign, valg av kvantitative eller kvalitative data og bruk av primær -og sekundærdata. Videre kommer oppsettingen av dybdeintervjuet basert på teorien rundt Edgar Scheins «analyse av organisasjonskultur» og «avdekkning av det kulturelle paradigmet». Til slutt drøfter vi potensielle feilkilder ved innhenting og tolkning av data og greier ut om validiteten og reliabiliteten til oppgaven.

Definisjonen på metode: "Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon" (www.kunnskassenteret.com).

3.1 Valg av forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign til oppgaven står vi mellom tre valg:

- *Eksplorerende design*: Uklare problemstillinger
- *Deskriptivt design*: Kartlegge variabler
- *Kausalt design*: Finne årsakssammenheng

Designet vi velger må passe til problemets karakter, oppgavens formål og problemstilling. Er problemstillingen veldig generell og oppfattelsen av årsaken til problemet uklar, vil det være naturlig å velge et eksplorerende design. Da må man gjennomføre flere undersøkelser for å finne mulige årsaker. Når man så har funnet noen mulig forklaring/årsaker til problemet, vil det være nødvendig å benytte et deskriptivt design. Da begynner undersøkelsene for å sannsynliggjøre hvilke forklaringer som er mest sannsynlige og aktuelle. Det siste designet er kausalt design. Dette brukes for å eliminere mulige forklaringer, eller bevise hvilken effekt de andre forklaringsvariablene har.

På bakgrunn av dette faller det oss naturlig å velge *eksplorerende design*. Vi har en problemstilling som er uklar og grov i den forstand vi ønsker å finne ut mer om

kulturen i Rockheim. Vi har ikke påfølgende hypoteser, men vi ønsker å gjøre en analyse av prosjektgruppen.

Ved hjelp av det eksplorerende designet vil vi undersøke og finne kvalitativ data som kan gi oss en bedre innsikt og forståelse av Rockeheims prosjektkultur.

3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

3.2.1 Definisjon

Kvantitativ: En kvantitativ forskningsmetode innebærer innsamling av data som er målbare i tall. Tellinger og målinger er de oftest brukte formene for kvantitative metoder. Resultatet av forskningen blir fremstilt i grafer og tabeller.

Kvalitativ: Ved bruk av kvalitativ metode undersøker man og fordypet seg i noen få forekomster. Datainnsamling foregår ved intervjuer og observasjoner av en utvalgt gruppe intervjuobjekter.

3.2.2 Hvilken metode bør man velge?

Om man skal bruke kvantitativ eller kvalitativ metode kommer an på tema, problemstilling og mål for forskningsprosessen. Velger man kvantitativ metode vil det være lettere å sette to strek under svaret, da utfallet blir presentert i form av tall. Mens kvalitativ metode går mye dypere inn i temaet og gir rom for drøfting og utdyping. Ofte starter forskeren med en kvantitativ undersøkelse, for så å fordype seg i tallene og svarene ved bruk av kvalitativ metode.

I vår oppgave er målet å gå inn i organisasjonen å undersøke artefakter, verdier og grunnleggende antakelser for å avdekke Rockheims prosjektkultur. Dette er ikke et svar som kan framstilles i form av tall og det falt oss da naturlig å velge kvalitativ metode.

3.3 Innhenting av data

I vår oppgave har vi valgt å hente inn primærdata ved hjelp av intervjuer/dybdeintervjuer og observasjoner. Vi skal intervjuer nøkkelpersoner i organisasjonen samt observere hvordan møter og rutiner er på arbeidsplassen.

Fremgangsmåten vi skal følge er hentet fra Edgar H. Scheins bok:

Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?

Vi vil presisere at vi ikke skal følge Scheins modell slavisk, men bruke den som et hjelpemiddel og delvis mal for å avdekke prosjektkulturen. Hvis vi skulle fulgt den til punkt og prikke ville dette tatt lengre tid enn vi har til rådighet da den bygger på tett samarbeid med organisasjonen over lengre tid.

3.4 Hvordan avdekke kulturen?

3.4.1 Analyse av kulturen

Når vi skal avdekke de kulturelle antakelsene i en organisasjon må man bygge på felles innsats mellom en insider og en outsider. Det vil si; Man må ha et objektivt og et subjektivt innsyn i organisasjonen. Edgar Schein begrunner dette med:

1. For å unngå subjektive feilvurderinger. Outsideren har ofte vanskeligere for å forstå kulturen på den samme måten som insideren da han/hun selv ikke har opplevd den.
2. For å overvinne intern usynlighet. Insideren kan ikke fortelle outsideren hva de grunnleggende antakelsene er og hvordan de henger sammen, fordi dette er noe som ligger i underbevisstheten og som går automatisk for de som er en del av kulturen – de blir tatt for gitt.

3.4.2 Avdekking av det kulturelle paradigmet:

Felles utforskning gjennom en serie intervjuer

For å avdekke prosjektkulturen i Rockheim legger vi mye vekt på teorien fra Edgar Schein. I boka «Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?» listes det opp en fremgangsmåte på 10 trinn. Metoden som beskrives har ingen magiske spørsmål for å hjelpe med analysen, men bygger på et tett samarbeid mellom insideren og outsideren. Kulturen skal bli avdekket av flere intervjuer samt observasjoner fra outsiderne.

1. *Første møte – legg merke til overraskelser.* Her må vi oppleve kulturen aktivt ved systematiske observasjoner og passivt møte med overraskelser.

- Med overraskelser menes det opplevelser og observasjoner som strider med forventningene.
2. *Systematisk observasjon og etterprøving.* Her må vi få bekreftet at de overraskende hendelsene kan oppleves flere ganger, og dermed sannsynligvis gjenspeiler kulturen.
 3. *Finn en motivert insider.* Nå må vi finne en insider, en som jobber i organisasjonen og opplever kulturen selv, til å hjelpe oss. Det er viktig her at insideren er motivert for å hjelpe oss.
 4. *Avsløring av overraskelser, uklarheter og fornemmelser.* Når insideren er på plass må vi dele observasjonene og antakelsene vi har gjort oss. Her må vi ikke komme med fordømmende observasjoner. Unngå abstrakte og generelle utsagn. Vi må også fremheve at dette er subjektive meninger slik at insideren ikke føler at vi dømmer insideren eller organisasjonen.
 5. *Felles utforskning for å finne forklaringer.* Her skal vi få respons på de observasjoner og antakelser vi har gjort oss. Insideren kan forklare og utdype de overraskelsene vi har observert. Her må vi som outsiders anta rollen som klinisk intervjuer. Vi må hjelpe insideren til å finne forklaringer på dypere nivåer, slik at vi kan forstå de grunnleggende antakelsene som ligger til grunn i prosjektkulturen.
 6. *Framsetting av formelle hypoteser.* Her må vi omforme de antakelsene vi har om kulturen til reelle hypoteser.
 7. *Systematisk etterprøving og konsolidering.* Nå skal vi foreta nye intervjuer og observasjoner for å finne ny relevant data. Når vi har kommet hit vet vi litt om hvem vi skal spørre og hva vi skal spørre om.
 8. *Formulering av antakelser.* Vi skal nå ta utgangspunkt i de bekreftede hypotesene. Vi må gi en klar formulering av hvilke antakelser det er som virker, og hvordan disse antakelsene virker inn på adferd.
 9. *Fortsatt etterprøving.* Ettersom nye aspekter kommer og vi blir bedre kjent med kulturen kan vi forandre og etterprøve antakelsene vi har begynt å utarbeide. Legg gjerne frem antakelsene for andre interessenter for å observere responsen.
 10. *Få beskrivelsen ned på papiret.* Helt til slutt må vi vise hvordan antakelsene til sammen danner et meningsfylt mønster. Vi må sette ord på det vi har kommet fram til og utarbeide en konklusjon der vi prøver å definere prosjektkulturen i Rockheim på bakgrunn av de øvrige 9 trinnene.

3.5 Oppsett av dybdeintervju

«Dybdeintervju (intensive intervjuer) er et intervju med en person av gangen om et nærmere definert problem. Samtalene skjer som regel uten et fastlagt skjema. Dette fordi man ønsker at respondenten fritt skal kunne snakke om det aktuelle emnet, uten at intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål skal bli avgjørende for informasjonsinnhentningen» (www.kunnskapssenteret.com).

Vi har valgt å utforme intervjuet på bakgrunn av Edgar H. Scheins bok «Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?». De første seks spørsmålene er forøvrig bare for å avdekke bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet. Spørsmål 1a-c omhandler oppstarten til prosjektet og intervjuobjektets første erfaringer ved ansettelse. Spørsmål 2a-e omhandler avgjørende hendelser for prosjektet.

Nedenfor skal vi forklare baktankene for spørsmålene vi har stilt til våre intervjuobjekter. De innledende spørsmålene samt hele intervjumalen ligger i vedlegg 2.

Spørsmål 1a: Når kom du inn i prosjektet, og var du med i oppstarten?

Her skal vi finne de viktigste grunnleggerne og grunnleggernes forkjærligheter og verdier, antakelser og mål.

Spørsmål 1b: Var det noen avgjørende problemer i oppstarten?

Hva er det viktigste overlevelsesmomentet?

Spørsmål 1c: Dukket det opp spesielt definerte målsetninger, arbeidsformer og nøkkelverdier i starten av prosjektet?

Her skal vi se hvilke verdier som ble introdusert til intervjuobjektet når de først kom inn i prosjektet.

Spørsmål 2a: Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Avgjørende hendelse: en hver større begivenhet som representerte trussel mot overlevelsen.

Spørsmål 2b: Hvordan reagerte folk i organisasjonen på det som skjedde?

Hvilke verdier uttrykker dette? Var dette måten som det alltid ble gjort på?

Spørsmål 2c: Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Hvordan fungerer problemløsningen i organisasjonen – hvordan blir ting gjort.

Hvordan fungerer hierarkiet. Kan hvem som helst bidra til løsningsforslaget?

Spørsmål 2d: Hva betydde en slik handling?

Hvilke mål, verdier og antakelser ble uttrykt igjennom en slik handling?

Spørsmål 2e: Hva skjedde?

Fungerte løsningen godt? Hvordan var folks reaksjoner?

På bakgrunn av disse åtte spørsmålene skal vi avdekke prosjektorganisasjonens artefakter, verdier og grunnleggende antakelser.

3.6 Potensielle feilkilder

Feilkilder kan oppstå ved enhver forsknings -og undersøkelsesprosess. Feilkilder går i all hovedsak ut på hva som kan gå galt under innhenting av data/materiale til oppgaven. Vi har valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode, noe som innebærer spesielle potensielle feilkilder som vi må være observante på. Målet med vår oppgave er å avdekke prosjektkulturen i Rockheim, og vi må derfor prøve å finne ut om undersøkelsenhetene våre er representative for kategorien de representerer. Med dette menes det om intervjuobjektene vi har valgt oss er representative for å avdekke hvordan prosjektkulturen faktisk er i organisasjonen.

3.6.1 Innheiting av data

Valg av intervjuobjekter

Når vi skulle velge intervjuobjekter lå hovedfokuset på å intervju forskjellige personer fra de forskjellige avdelingene i prosjektet. Dette for å få en bredere forståelse av kulturen i hele prosjektet. Forøvrig skulle dette vise seg å være

vanskeligere enn vi trodde. Rockheim har sin åpning av utstillingene i august 2009 og vi merket fort at de hadde en travel hverdag. Vi fikk dermed bare muligheten til å intervju de personene som hadde tid på de tidspunktene vi var der. Variasjonen i de ansatte vi fikk intervjuet ble derfor ikke optimal.

Intervjuobjektets respons

I hvilken grad vår avdekking av prosjektkulturen er riktig avhenger mye av respondentens svar i intervjuene. Rockheim er et kjent prosjekt for mange og har også fått mye medieomtale. Det vil da falle intervjuobjektene naturlig å virke så politisk korrekt som mulig og dermed ikke svare fult ut på spørsmålene eller holde tilbake noe av informasjonen.

En annen feilkilde ved intervjuobjektets respons kan være at de ikke er egnet til å svare på spørsmålene vi stiller. For eksempel er en person som har jobbet i organisasjonen en måned mindre egnet til å svare på noen av spørsmålene enn en person som har vært der i flere år.

3.6.2 Tolkning av data

Tolkningen av intervjuene vi har foretatt oss med Rockheim kan være spesielt vanskelig med tanke på problemstillingen og fremgangsmåten vi har valgt. I et dybdeintervju skal intervjuobjektet snakke så fritt som mulig med minst mulig innblanding fra intervjueren. Den største utfordringen da er å få intervjuobjektet til å snakke fritt uten innblanding fra oss, samtidig som vi vil at de skal snakke om og svare så spesifikt som mulig i forhold til vårt tema og vår problemstilling. I tillegg skal vi ikke presentere de svarene som har kommet frem på intervjuene, men analysere grundig på bakgrunn av både observasjoner og intervjuer hvilke grunnleggende antakelser prosjektkulturen er bygd på. Dette skal være så objektivt som mulig, men i en hver sammenheng blir analysen påvirket i noen grad av subjektive holdninger og meninger.

3.6.3 Validitet

Validitet - eller gyldighet/relevans - er knyttet til hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle (www.kunnskapssenteret.com). Som nevnt tidligere ville vi intervju personer fra forskjellige avdelinger i prosjektet for å få en bredere forståelse av kulturen i hele organisasjonen. Dette ble ikke gjennomført optimalt og ble dermed med på å senke validiteten i undersøkelsen. Dog har vi et inntrykk av at de personene vi intervjuet og observerte selv hadde mye kunnskap om det de ble spurt om.

I en optimal analyse av en prosjektkultur må vi intervju alle i organisasjonen flere ganger over en lengre tidsperiode. Dette ser vi på som vanskelig da tidsrommet for oppgaven er liten og intervjuene må skje på bedriftens permisser. Tiden Rockheim kan sette av for å hjelpe oss med oppgaven er begrenset da de er under konstant tidspress for å bli ferdig. Vi har etter beste evne forsøkt å gjøre undersøkelsen så valid som mulig under de forutsetningene som er satt.

3.6.4 Reliabilitet

Reliabilitet - eller pålitelighet - er knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen. Reliabilitetsbegrepet tar med andre ord for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført (www.kunnskapssenteret.com).

Med andre ord betyr dette at om en annen person har gjennomført den samme undersøkelsen ville han/hun kommet frem til samme konklusjon. Det betyr også at om vi har gjennomført undersøkelsen med andre respondenter ville konklusjonen vært den samme.

Vi har gått grundig til verks for å påse at reliabiliteten skal være så god som mulig. Undersøkelsen og intervjumalen er opparbeidet på bakgrunn av en anerkjent forsker innenfor organisasjonskultur, Edgar Schein. Med teorien til Edgar Schein i bakholdet har vi foretatt intervjuene for å best mulig kunne avdekke prosjektkulturen på en objektiv måte. Dette mener vi å ha gjort godt, og vi kan dermed konkludere med at reliabiliteten er god.

4. Analyse

4.1 Innføring

I analysedelen av oppgaven skal vi drøfte undersøkelsene for å avdekke det kulturelle paradigme. I praksis betyr det at vi tolker observasjoner og intervjuer og ser etter mønstre. Når vi har kommet fram til en beskrivelse av prosjektkulturen, forteller vi vår ”insider” i prosjektet om våre observasjoner. Målet er å få en forklaring på et dypere nivå for å avdekke de grunnleggende antakelsene som ligger til grunn i prosjektkulturen. Til slutt skal vi sitte igjen med en kulturbeskrivelse med kulturelementer i alle de tre nivåene; *artefakter, verdier og grunnleggende antakelser*.

4.2 Kvalitative undersøkelser

Framgangsmåten for de kvalitative undersøkelsene var intervjuer og observasjoner. Observasjonene ble gjennomført som besøk hos prosjektets kontor. Vi gikk ubemerket rundt og observerte prosjektdeltagerne en stund før vi hadde korte uformelle samtaler med de. Etter observasjonsrundene skrev vi ned våre observasjoner i et observasjonsnotat(vedlegg7). Intervjuene ble foretatt på et lukket møterom ved prosjektets kontor hvor vi kunne sitte uforstyrret. For å gi intervjuobjektet en person å forholde seg til samt lette intervjuoppgaven, valgte vi å skille rollene intervjuer og referent. En av oss stilte spørsmål mens den andre skrev referat. Intervjunotater og observasjonsnotat og ligger som vedlegg.

4.3 Tolkning av Observasjoner og Intervjuer

Når intervjuene og observasjonene er foretatt må informasjonen beskrives og tolkes. Første steg i analysen er å beskrive fakta og hendelser som kom fram under intervjuene.

4.3.1 Observasjoner av prosjektgruppa

Første observasjon: Møte med vår kontaktperson og prosjektkoordinator i Rockheim. Observerte en åpen og uformell kultur med flat organisasjonsstruktur. Alle jobbet på samme nivå. Informasjon og kommunikasjon gikk på tvers av stillinger og prosjektområder. Språket bar ikke preg av subkultur.

Andre Observasjon: Få forandringer fra første observasjon, største forandring var flere pappesker i hyllene

4.3.2 Intervju med Intervjuobjekt

Egnet til prosjektet og sin rolle:

Intervjuobjekt har lite prosjekterfaring men har erfaring fra museum. Relativt nyutdannet.

Hennes rolle er administrativ og mindre krevende. Ok egnet til prosjektet

Egen oppfattelse av prosjektkulturen:

Intervjuobjekt beskriver en åpen og uformell kultur. Avgjørelser skjer demokratisk. Intervjuobjekt beskriver det Karlsen og Gottschalk kaller spesialistorientert teamstruktur, hvor man har forskjellige fageksperter fordelt på forskjellige oppgaver.

Oppstartens målsetninger, nøkkelverdier og arbeidsformer:

Intervjuobjekt mente grunnleggenes forkjærligheter var musikk og kultur. Og målet var å lage et fantastisk pop- og rocksenter

Første store utfordring for prosjektet: Konflikt med Oslo

Popsenteret i Oslo ble raskt etablert som en konkurrent. Utfordringen var å få til et levelig samarbeid. Noe uenighet og frustrasjon i gruppa. Konflikten med Popsenteret i Oslo endte i at begge parter innså at et samarbeid var best for begge. Intervjuobjekt tror godt samarbeid med Oslo etablerte seg som en verdi.

Andre store utfordring for prosjektet: Opphavsrettproblematikk

Tilgang på musikk og musikkvideoer var avgjørende for prosjektets suksess.

Handlingen uttrykker at scope her er viktigere en cost. Enighet om løsningen i gruppa.

4.3.3 Intervju med Insider

Egnet til prosjektet og sin rolle:

Vår insider er som en skreddersydd spesialist til sin rolle i prosjektet.

Han er topputdannet innen fagfeltet som stillingen krever og har veldig god kjennskap og interesse i musikk. (Har tidligere dokumentert pop og rock historie og registrert dette i en database)

Egen oppfattelse av prosjektkulturen:

Insider beskriver en åpen og uformell prosjektkultur. Organisasjonen er flat, kommunikasjonen er åpen og lite strukturert. Lett og komme med egne ideer. Ingen krav til bekledning eller væremåte.

Oppstartens målsetninger, nøkkelverdier og arbeidsformer:

Insider mener det ikke dukket opp andre enn de som allerede var godt definert i prosjektets mandat.

Første store utfordring for prosjektet: Kommunikasjon med Canada

Å fly alle prosjektmedlemmene til Canada var den dyreste løsningen (cost).

I forhold til tidsforbruk så var løsningen antagelig også den som tok mest tid (time). I forhold til måloppnåelse, bli kjent med Utviklerne i Canada og for å oppnå god kommunikasjon så var løsningen definitivt det beste (scope).

Vi kan dermed fastslå at beste løsning/produkt (scope) ble prioritert her, på bekostning av både tid og kostnader (time og cost). Denne handlingen uttrykte verdien av god kommunikasjon med leverandører.

Andre store utfordring for prosjektet: Opphavsrettproblematikk

Litt naivt ble prosjektgruppa overrasket over problematikken. Prosjektet kunne ikke realiseres uten rettigheter til å spille musikk. Kostnader og tid ble her uvesentlig, avtalen måtte i havn uansett kostnad. Resultatet ble dyrt men nødvendig. Denne handlingen uttrykte at produktet er viktigst (scope).

Tredje store utfordring for prosjektet: Saga konkurs

Prosjektgruppa ble frustrerte grunnet unødvendige forsinkelser de ikke kunne påvirke.

Fot skadekontroll hadde prosjektet god dialog med media og forsikret de om at prosjektet ikke ville bli påvirket. Denne handlingen utrykte omdømmes viktighet.

Fjerde store utfordring for prosjektet: Rockipedia BETA

Prosjektgruppa var missfornøyd med resultatet fra leverandøren.

Produktet ble krevd omgjort tross merkostnader og tapt tid. Denne handlingen utrykte at produktet er viktigst (scope).

4.4 Drøfting av funn

Andre steg i analysen er å drøfte funn fra tolkningen. For å gjøre drøftingen systematisk og oversiktlig, velger vi å gå for en punktvis drøfting. Vi starter med temaet bakgrunn for prosjektet og deler deretter prosjektkulturen i nivåer etter Edgar H. Scheins modell (figur 2.1 kulturens nivåer) ”prosjektkulturens tre nivåer”; *artefakter, verdier og grunnleggende antakelser*.

4.4.1 Bakgrunnsinformasjon

Prosjektmedlemmene er spesialister fra forskjellige fagfelt, men felles har de alle interesse innenfor musikk og musikkhistorie. Opphavet til prosjektet kom som et ønske fra musikkbransjen.

4.4.2 Artefakter og Produkter av kultur

Her presenteres en rekke tydelige elementer av artefakter og kulturprodukter som alle våre observasjoner og intervjuobjekter bekreftet. Nedenfor tolkes det hvilke verdier de er uttrykk for.

- Prosjektgruppa sitter alltid i åpent landskap
- Gjenstander: uformell sofakrok og stort felles lunchbord
- Ingen krav til bekledning (evnt. sosialt krav til uformell bekledning)
- Kommunikasjon på tvers av stillinger og prosjektområder
- Åpne og uformelle møter

- Flat organisasjonsstruktur
- Demokratiske avgjørelser
- Ritualer: Felles infomøte kl.09.00
- Kunst: Historiske musikkgenstander i pappesker
- Språk: Språket er ikke utpreget subkulturspråk (musikkspråk).
- Teknologi: Prosjektgruppa bruker data og framvisningsverktøy.

Åpen eller lukket? Formell eller uformell?

I oppgavens innledning forutså vi kulturen som relativt åpen og uformell da vi klassifiserte prosjektet som et Ad-Hoc prosjekt. Det har blitt forsterket og bekreftet i våre undersøkelser. Elementene *Landskap, samlingssteder, bekledning, møter* og *kommunikasjon* er alle åpne og uformelle. Det eneste faste daglige ritualer er morgenmøtet klokken 9, men det møte bærer heller ikke preg av formalitet. Vi har ikke observert noen tegn til kontrollbehov og vil med trygghet tolke disse elementene som uttrykk for at prosjektgruppa har en åpen og uformell kultur.

Hierarkisk organisasjon eller flat organisasjon?

Selv om organisasjonskart og intervju forteller oss at organisasjonen er en spesialistorientert teamstruktur ser vi av våre observasjoner at organisasjonsstrukturen i praksis er helt flat. Vi har ikke sett tegn til hierarki eller overordnet/underordnet relasjoner. Kommunikasjon går ikke via ledere men er helt åpen på tvers av ansvarsområder. Den flate organisasjonen ser vi selvfølgelig som enda et uttrykk for åpenhet. Kombinert med demokratiske avgjørelser ser vi den også som et uttrykk for respekt for spesialkompetanse og likeverd.

Språk?

Vi har ved alle intervjuer og observasjoner lett etter tegn til subkulturspråk som man kan tenke seg å finne i en kultur bestående av spesielt musikkinteresserte. Dette er noe vi ikke har funnet synlig utenfra.

Teknologi?

Selve utstillingen kommer til å bære preg av høyteknologi. Det er snakk om en interaktiv utstilling der man selv kan gå rundt å trykke på ting og få ting til å skje. Utarbeidelsen av dette er det leverandøren fra Canada som tar seg av og

prosjektgruppa er ikke mye involvert i dette. Prosjektgruppa bruker data og framvisningsverktøy men er ikke spesielt teknologisk utover dette. Teknologi er dermed ikke noe som skiller spesielt ut i denne kulturen og vi kan ikke tolke noen verdier ut fra teknologi her.

Oppsummering

Ut fra artefaktene kan vi trekke noen få verdier som er helt tydelige:

- Åpenhet
- Uformellhet
- Demokrati og respekt for kompetanse
- Likeverd

4.4.3 Verdier

Fra artefaktene tolket vi verdiene, åpenhet, uformellhet, likeverd, demokrati og respekt for kompetanse. Videre skal avdekke hvilke verdier som har ligget til grunn ved beslutninger ved avgjørende hendelser.

1. *Konflikten med Oslo* førte til beslutningen om samarbeid, verdien ”godt forhold til de andre pop og rock senterne” etablerte seg
2. *Opphavsrettproblematikken* måtte løses uansett kostnad og tid. Denne handlingen utrykte at produktet er viktigst (scope)
3. *Kommunikasjon med Canada* problematikken ble løst på teknisk beste men dyreste og mest tidkrevende måte (scope i fokus). Dette uttrykker verdien av god kommunikasjon med leverandøren
4. *Saga konkursen* fikk kun en begrenset tidsforsinkelse som konsekvens, men Rockheims oppfølging av media er et uttrykk for verdien av et godt omdømme
5. *Rockipedia Beta* ble krevd omgjort som første til store forsinkelser og merkostnader. Denne avgjørelsen er enda et uttrykk for at produktet er viktigst (scope)

Oppsummering

Ut fra de viktigste avgjørelsene tolker vi verdiene:

- Godt forhold til de andre pop og rock sentrene

- God kommunikasjon med leverandøren
- Godt omdømme
- Produktkvaliteten er viktigst (scope)

4.4.4 Grunnleggende Antagelser

Fra de verdifunn vi tolket fra artefakter og verdier, samt de inntrykk vi personlig satt igjen med etter møte med kulturen, utarbeidet vi en rekke grunnleggende antagelser. Disse grunnleggende antagelsene plasserte vi i syv kategorier sortert etter område eller tema. Antagelsene ble så etterprøvd ved å presentere de for vår insider. Vår insider var veldig enig i vår fortolkning og kunne bekrefte det meste. De antagelsene insideren mente ikke stemte fjernet vi eller diskuterte og justerte slik at de stemte. Forberedelsesdokumentet for møtet med vår insider ligger som vedlegg (vedlegg 3).

Resultatet av etterprøvingen er disse grunnleggende antagelsene formulert som utsagn som beskriver virkelighetsoppfatningen og holdningene i kulturen:

GRAD AV ÅPENHET

Hos oss kan alle utrykke seg fritt

Vi er åpne for utradisjonelle forslag

Her blir alle hørt

Vi har et godt sosialt miljø

GRAD AV FORMALITET

Her klær alle seg som de selv ønsker

Vi har en uformell omgangstone

Møter er som regel planlagt

Møter bør planlegges i forkant

En del møter skjer på sparket

DEMOKRATI OG LIKEVERD

Alles meninger blir hørt

De fleste avgjørelser blir avgjort demokratisk

De med spesialkompetanse vinner som regel igjennom ved avgjørelser

Avgjørelsene må til syvende og sist godkjennes av prosjektdirektøren

FOKUS PÅ COST/TIME/SCOPE

Vi legger personlig prestisje i å skape en best mulig utstilling

Vi kan ikke ha et rockemuseum uten musikk og musikkvideoer

Vi har stramme tidslinjer fra politisk hold

Vi aksepterer noe utsettelse hvis vi kan forbedre utstillingen betydelig

Det er viktig å ta seg tid til å levere godt innhold ut til folket

Hovedfokus er at sluttproduktet blir godt

FORHOLDET TIL OSLOS POPSENTER

Oslo er i praksis vår konkurrent

Vi konkurrerer med Oslo om objekter og samlinger

Vi er pålagt å samarbeide med Oslo

FORHOLD TIL LEVERANDØR

God kommunikasjon med utstillingsarkitekten er avgjørende for prosjektets suksess

Utstillingsarkitekten er personlig engasjert (ivrig) i vårt prosjekt

Brudd med utstillingsarkitekten vil være en katastrofe for prosjektet

OMDØMME

Negativ omdømme i media kan skade prosjektet

God omtale i media er viktig for oss

Vi bruker ressurser på å skape et godt omdømme

5. Konklusjon

Siste steg i analysen er å bruke våre funn i form av artefakter, verdier og grunnleggende antagelser til å definere prosjektkulturen (sette ord på det vi har kommet fram til).

I denne oppgaven har vi sett på prosjektorganisasjonen Rockheim sin kultur og beskrevet den etter Edgar H. Scheins modell og fremgangsmåte. Dette ble grunnlaget for problemstillingen «*Hvordan er kulturen i prosjektorganisasjonen Rockheim*».

Vi startet med å sette oss inn i teori og metode, både fra og utenfra pensum.

Videre gjorde vi intervjuer og observasjoner som vi tolket og analyserte.

Førsteintrykket av prosjektorganisasjonen var en åpen og uformell organisasjon med et godt samarbeid og miljø.

Prosjektkulturen valgte vi å definere som «Måten vi gjør ting på her hos oss».

Måten vi gjør ting på her hos oss kan være hvilke holdninger gruppa har, hvordan de reagerer på ulike problemer, hvordan de løser problemer, hvordan de forholder seg til hverandre, lederne, kunder og leverandører.

Etter tolkninger og analyser fra observasjoner og intervjuer kan vi beskrive kulturen i Rockheim som åpen, uformell og demokratisk. De verdsetter god kommunikasjon med leverandører, godt forhold til andre pop -og rocksenter, godt omdømme og de setter produktkvaliteten i førersetet.

I Rockheim uttrykker alle seg fritt. Utradisjonelle forslag blir hørt av medarbeidere i et godt faglig og ikke minst sosialt miljø. Alle kler seg som de vil og omgangstonen er uformell selv om de har planlagt møtevirksomhet.

De løser problemer på en demokratisk og inkluderende måte, men da dette er et statlig eid prosjekt er det strenge retningslinjer for hvordan ting skal gjøres.

Prosjekteier har dermed siste ordet.

Prosjektgruppa legger personlig prestisje i arbeidet og brenner for et godt sluttprodukt. Beslutninger viser at de aksepterer moderate tidsforsinkelser og budsjettoverskridelser for oppnå den høye produktkvaliteten som både forventes av prosjekteier (staten) og ikke minst kunden (publikum). Utstillingen skal som sagt bli unik og være en av verdens mest teknologiske og moderne utstilling.

Litteraturliste

Bøker

- Karlsen, Jan Terje & Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude, Tor Haug. 2007. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua. NKI Forlaget.
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2007. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?*. Oslo. Mercuri Media Forlag A.S.
- Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. Oslo. Tano Aschehoug
- Schein, Edgar H. 1982. *Organisasjonspsykologi*. Kolbotn. Forlaget Tanum-Norli A/S.
- Briner, Wendy, Colin Hastings, Michael Geddes. 2008. *Prosjektledelse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aadeland, E. 1991. *Etikk for helse og sosialarbeidarar*. Oslo. Det norske samlaget

Internetsider

(Navn på artikkelen, forfatter, dato lagt ut, når vi besøkte nettsiden, url)

- www.rockheim.no: Siden er nå endret og den samme informasjonen som var i starten av året ligger ikke her lengre. Siden består nå kun av ei forside og ikke den informasjonen vi hentet inn i januar/februar.
- Hva er kultur. Norskultur.net. Publisert: ukjent. 05.02.09.
<http://www.norskultur.net/hvaer.htm>
- Hva er metode?, Kjetil Sander, 08/23/2004. 15.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2484/1/Hva-er-en-metode/Hva-er-en-metode.html>
- Hva er et forskningsdesign?, Kjetil Sander, 08/23/2004, 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2510/1/Hva-er-et-forskningsdesign/Hva-er-et-forskningsdesign.html>
- Formål og problemets karakter, Kjetil Sander, 08/23/2004, 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2511/1/Formal-og-problemets-karakter/Formal-og-problemets-karakter.html>
- Valg av metode for datainnhenting, Kjetil Sander, 08/23/2004. 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2513/1/Valg-av-metode-for-datainnhenting/Valg-av-metode-for-datainnhenting.html>
- Eksplorerende design, Kjetil Sander, 08/23/2004. 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>
- Deskriptivt design, Kjetil Sander, 08/23.2004. 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html>
- Kausalt design, Kjetil Sander, 08/23/2004. 16.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2517/1/Kausalt-design/Kausalt-design.html>
- Dybdeintervju - enkelt intervju, Kjetil Sander, 08/23/2004, 25.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/1/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Dybdeintervju---enkelt-intervju.html>
- Feilkilder og usikkerhet ved resultatene, Kjetil Sander, 08/24/2004. 27.03.09. <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2680/1/Feilkilder-og-usikkerhet-ved-resultatene/Feilkilder-og-usikkerhet-ved-resultatene.html>

- Diagnose av problemstilling, Kjetil Sander, 08/24/2004. 27.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2682/1/Diagnose-av-problemstilling/Diagnose-av-problemstilling.html>
- Validitetsfeil, Kjetil Sander, 08/24/2004. 27.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2683/1/Validitetsfeil/Validitetsfeil.html>
- Reliabilitetsfeil, Kjetil Sander, 08/24/2004. 27.03.09.
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2684/1/Reliabilitetsfeil/Reliabilitetsfeil.html>
- Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser/metoder, Kjetil Sander, 08/24/2004. 27.03.09. <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2686/1/Potensielle-feilkilder-ved-kvalitative-undersokelsermetoder/Potensielle-feilkilder-ved-kvalitative-undersokelsermetoder.html>

Vedlegg

- Vedlegg 1 - Første møte med Insider
- Vedlegg 2 - Intervjuguide 1
- Vedlegg 3 - Intervjuguide 2
- Vedlegg 4 - Intervju med intervjuobjekt (Intervjuguide 1)
- Vedlegg 5 - Intervju med Insider (Intervjuguide 1)
- Vedlegg 6 - Intervju med Insider (intervjuguide 2)
- Vedlegg 7 - Observasjonsnotat

Vedlegg 1 – Første møte med Insider

Møte med Insider 13/2-2009

Hvordan startet ideen?

Ønske fra bransjen.

Prosjektets mål og formål

Lokalisering av opplevelsessenteret

- Dora Vs Brattørkaia
- Trondheim vs Oslo/Namsos

Saga konkurransen

- Hvordan ble det opplevd av prosjektdeltagerne?

Frustrasjon, men måtte bare bite tennene sammen og finne ny.

- Tok det lang tid før dere fant ny entreprenør (Reinertsen)?

1 mnd

- Medførte det mye direkte ekstrakostnader for Rockheim, eller bare Brattørkaia?

Ingen ekstra kostnader for Rockheim. Brattørkaia står ansvarlig for bygget.

Rockheim leier bygget fra Brattørkaia (langtidskontrakt)

Har dere støtet på noen flere problemer/utfordringer ved prosjektet?

Opphavsrettproblemer?

Kommunikasjonsproblemer med utstillingsarkitekt

Ringve Museum sin rolle i prosjektet

Fått oppdrag fra staten. Etablere/utforme.

Er virtuelle Rockheim oppe?

Nei. Forsinket.

Hierarki? Organisering?

Flat organisering.

Vedlegg 2 – Intervjuguide 1

Spørsmål 1: Hva er din stilling/rolle i prosjektet. Hva innebærer den?

Stilling: prosjektkoordinator.

Spørsmål 2: Hva er din bakgrunn i arbeidslivet? Tidligere jobber/prosjekter.

Spørsmål 3: Hvordan oppfatter du arbeidskulturen i prosjektet.

Spørsmål 4: Er det lett å komme med egne ideer?

Spørsmål 5: Hvordan fungerer det med åpne landskap?

Spørsmål 1a: Når kom du inn i prosjektet, og var du med i oppstarten?

Spørsmål 1b: Var det noen avgjørende problemer i oppstarten?

Spørsmål 1c: Dukket det opp spesielt definerte målsetninger, arbeidsformer og nøkkelverdier i starten av prosjektet?

Spørsmål 2a: Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Spørsmål 2b: Hvordan reagerte folk i organisasjonen på det som skjedde?

Spørsmål 2c: Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Spørsmål 2d: Hva betydde en slik handling?

Spørsmål 2e: Hva skjedde? Fungerte løsningen godt? Hvordan var folks reaksjoner?

Vedlegg 3 – Intervjuguide 2

Intervjuobjektet skulle her svare 1 for stemmer, 2 for stemmer i noen grad eller 3 for stemmer ikke.

ÅPENHET

Sp1: Hos oss kan alle utrykke seg fritt

Eventuell kommentar:

Sp2: Vi er åpne for utradisjonelle forslag

Eventuell kommentar:

Sp3: Her blir alle hørt

Eventuell kommentar:

Sp4: Vi har et godt sosialt miljø

Eventuell kommentar:

GRAD AV FORMALITET

Sp1: Her klær alle seg som de selv ønsker

Eventuell kommentar:

Sp2: Møter skjer som regel spontant (ikke avtalt)

Eventuell kommentar:

Sp3: Vi har en uformell omgangstone

Eventuell kommentar:

DEMOKRATI OG LIKEVERD

Sp1: Alles meninger blir hørt

Eventuell kommentar:

Sp2: De fleste avgjørelser blir avgjort demokratisk

Eventuell kommentar:

Sp3: De med spesialkompetanse vinner som regel igjennom ved avgjørelser

Eventuell kommentar:

FORHOLDET TIL OSLOS POPSENTER

Sp1: Oslo er i praksis vår konkurrent

Eventuell kommentar:

Sp2: Vi konkurrerer med Oslo om objekter og samlinger

Eventuell kommentar:

Sp3: Vi er pålagt å samarbeide med Oslo

Eventuell kommentar:

FORHOLD TIL LEVERANDØR

Sp1: God kommunikasjon med utstillingsarkitekten er avgjørende for prosjektets suksess

Eventuell kommentar:

Sp2: Utstillingsarkitekten er personlig engasjert (ivrig) i vårt prosjekt

Eventuell kommentar:

Sp3: Brudd med utstillingsarkitekten vil være en katastrofe for prosjektet

Eventuell kommentar:

FOKUS PÅ COST/TIME/SCOPE

Sp1: Vi legger personlig prestisje i å skape en best mulig utstilling

Eventuell kommentar:

Sp2: Vi kan ikke ha et rockemuseum uten musikk og musikkvideoer

Eventuell kommentar:

Sp3: Vi aksepterer utsettelse hvis vi kan forbedre utstillingen

Eventuell kommentar:

Sp4: Å skape best mulig utstilling er viktigere enn å overholde tids -og kostnadsrammer

Eventuell kommentar:

OMDØMME

Sp1: Negativ omdømme i media kan skade prosjektet

Eventuell kommentar:

Sp2: God omtale i media er viktig for oss

Eventuell kommentar:

Sp3: Vi bruker ressurser på å skape et godt omdømme

Eventuell kommentar:

Vedlegg 4 - Intervju med intervjuobjekt (Intervjuguide 1)

08.05-2009

Innledningsspørsmål

Spørsmål 1: Hva er din stilling/rolle i prosjektet. Hva innebærer den?

Stilling: prosjektkoordinator.

Arbeidsbeskrivelse: Kontakt med Ringve Museum og generell administrasjon.
(regninger og kontraktsskriving)

Spørsmål 2: Hva er din bakgrunn i arbeidslivet? Tidligere jobber/prosjekter.

Jobbet med kulturminneforvaltning på Sverresborg museum. Jobbet med et miniprojekt med tekst og bilderedigering for ei bildebok for døve. Relativt nyutdannet

Spørsmål 3: Hvordan oppfatter du arbeidskulturen i prosjektet?

Organisering: egne ledere innefor egne felt.

Stabsmøter der saker diskuteres og avgjøres på en demokratisk måte.

Ellers møter folk fra forskjellige grupper til uformelle møter.

Veldig åpen og lett tone. Lett å komme med egne meninger. Uformell.

Spørsmål 4: Er det lett å komme med egne ideer?

Alle kommer med sine egne ideer rundt det aktuelle emnet og det blir diskutert i plenum og på stabsmøtene.

Spørsmål 5: Hvordan fungerer det med åpne landskap?

Delte meninger om åpent landskap. Personlig trives god med det.

Avgjørende hendelser

Spørsmål 1

a) Når kom du inn i prosjektet, og var du med i oppstarten?

Startet på jobben 1.februar 2009. Ansatt nr 3 etter Arvid og Terje.

Viktigste grunnleggerne: Musikkbransjen

Grunnleggerens forkjærlighet: Musikk og kultur

Mål: en institusjon for å forvalte og formidle norsk pop -og rockehistorie

b) Var det noen avgjørende problemer i oppstarten?

Konflikt med poppsenteret i Oslo.

Viktigste overlevelsesmomentet: få til et levelig samarbeid med Oslo.

- Oslo kommune sponset Popsenteret i Oslo med like stort budsjett som Rockheim fikk nasjonalt.
- Oslo angrep Trondheim med kritikk for dårlig samarbeid.
- Mye frustrasjon i prosjektgruppa, men mandatet hadde som krav at de skulle ha et samarbeid.
- Prosjektgruppa (Rockheim) var redde for at Oslo skulle stikke av med materiale som de selv ønsket.
- Oslo har dermed blitt en konkurrent.

c) Dukket det opp spesielt definerte målsettinger, arbeidsformer og nøkkelverdier i starten av prosjektet?

Kom inn som den tredje personen i prosjektgruppa, så ikke noe annet enn det som sto i prosjektmandatet.

Spørsmål 2

a) Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Opphavsrettigheter til musikken og musikkvideoer (innhold)

Dette var helt avgjørende for eksistensen til Rockheim.

I utgangspunktet hadde de ventet at dette ikke skulle være noe problem, da dette var noe bransjen ønsket. Men bransjen ville ikke gi i fra seg noe uten å få høy betaling for det.

b) Hvordan reagerte folk i organisasjonen?

Frustrasjon. De fleste regnet med at det kom til å ordne seg.

c) Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Forlik med rettighetsinnehaverne.

Prosjektleder Arvid var den som tok seg av opphavsrettsproblematikken. Møter rundt omkring til de forskjellige rettighetsinnehaverne.

d) Hva betydde en slik handling?

Merarbeid. Arvid er en opptatt mann.

Rettighetene til musikken var helt avgjørende for prosjektets suksess.

Institusjonen kunne ikke forvalte musikkhistorien uten rettigheter. Essensielt for prosjektets overlevelse. Kostnadsrammene ble høyere. Produktet er det viktigste (verdi), så dette måtte bare bli gjennomført.

e) Hva skjedde? Fungerte løsningen godt? Hvordan var folks reaksjon?

Ble løst til slutt. Folk ble lettet/glad for at situasjonen ble løst.

Vedlegg 5 - Intervju med Insider (Intervjuguide 1)

08.05-2009

Innledningsspørsmål

Spørsmål 1: Hva er din stilling/rolle i prosjektet. Hva innebærer den?

Stilling: Prosjektleder i informatikk

Kommunikasjon med teknologi utviklerne i Canada.

Spørsmål 2: Hva er din bakgrunn i arbeidslivet?

Master i informatikk ved NTNU.

Plateanmelder

Dokumenterte norsk pop -og rockehistorie

Spørsmål 3: Hvordan oppfatter du arbeidskulturen i prosjektet.

En flat organisatorisk struktur med åpne dialoger, bra flyt og kjemi mellom medarbeiderne

Ledelsen er lett å kommunisere med

Vi er en gjeng med nerder som har felles interesser og verdier.

Uformell kultur med ingen krav til bekledning eller væremåte.

Spørsmål 4: Er det lett å komme med egne ideer?

Ja. se spm 3

Spørsmål 5: Hvordan fungerer det med åpne landskap?

Fungerer bra, men til tider mye støy.

Avgjørende hendelser:

Spørsmål 1

a) Når kom du inn i prosjektet, og var du med i oppstarten?

1.mars 2008. Ansatt som fjerde person i prosjektgruppa.

b) Var det noen avgjørende problemer i oppstarten?

Kommunikasjon med teknisk avdeling i Canada (Stacy Spiegel). Ble løst ved turer til Canada med personlige møter.

c) Duket det opp spesielt definerte målsettinger, arbeidsformer og nøkkelverdier i starten av prosjektet?

Nei

Spørsmål 2-1

a) Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Opphavsrettproblematikken. Møtte motstand fra bransjen, Rettighetshaverne ville ikke gi bort musikken gratis.

b) Hvordan reagerte folk i organisasjonen?

Ufattelig for prosjektgruppa. Hadde litt naivt forventet å få tilgang gratis. Vanskelig å godta å måtte betale de enorme summene som rettighetshaverne krevde for å få ubegrenset tilgang på musikk for bruk i senteret.

c) Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Gruppa ble enig om at dette var noe som de måtte ha uansett hva det kostet! Arvid tok på seg jobben med å forhandle frem best mulig avtale. Godtok et kompromiss.

d) Hva betydde en slik handling?

Produktet (scope) er det viktigste i prosjektet, pris er lavere prioritert.

e) Hva skjedde? Fungerte løsningen godt? Hvordan var folks reaksjon?

Løsningen ble dyr og andre deler av prosjektet måtte nedprioriteres. Men løsningen var nødvendig da dette sees på som det viktigste i prosjektet.

Spørsmål 2-2

a) Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Saga konkurs

b) Hvordan reagerte folk i organisasjonen?

Folk ble frustrerte, men konkurransen hadde ikke økonomisk betydning for prosjektet. Førte til forsinkelser.

c) Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Betrygge media og prosjekteier på at prosjektet kom til å gå som normalt. Var Brattørkaia AS som sto ansvarlig for bygget.

d) Hva betydde en slik handling?

Denne handlingen kan bety et ønske om godt omdømme i media og et godt forhold til prosjekteier.

Spørsmål 2-3

a) Hva var den neste avgjørende hendelsen?

Lansering av Rockipedia Betaversjon

b) Hvordan reagerte folk i organisasjonen?

Skuffelse. Lite fornøyd med resultatet.

c) Hva ble gjort? Hvem hadde ideen?

Det ble krevd omgjøring av hele Rockipedia.

d) Hva betydde en slik handling?

Produkt og scope i fokus

Vedlegg 6 - Intervju med Insider (intervjuguide 2)

ÅPENHET

Sp1: Hos oss kan alle utrykke seg fritt

Eventuell kommentar: 1

Sp2: Vi er åpne for utradisjonelle forslag

Eventuell kommentar: 1

Sp3: Her blir alle hørt

Eventuell kommentar: 1

Sp4: Vi har et godt sosialt miljø

Eventuell kommentar: 1

GRAD AV FORMALITET

Sp1: Her klær alle seg som de selv ønsker

Eventuell kommentar: 1

Sp2: Møter skjer som regel spontant (ikke avtalt)

Eventuell kommentar: 2. Vi har faste daglige/ukentlige møter med stab. Må ellers planlegge møter i forkant for å få agendakabalen til å gå opp. Det er imidlertid en del møter som skjer på sparket.

Sp3: Vi har en uformell omgangstone

Eventuell kommentar: 1

DEMOKRATI OG LIKEVERD

Sp1: Alles meninger blir hørt

Eventuell kommentar: 1

Sp2: De fleste avgjørelser blir avgjort demokratisk

Eventuell kommentar: 2. Avgjørelsene må til syvende og sist godkjennes av prosjektdirektøren.

Sp3: De med spesialkompetanse vinner som regel igjennom ved avgjørelser

Eventuell kommentar: 2. Spesialkompetanse er viktig, men alle blir hørt.

FORHOLDET TIL OSLOS POPSENTER

Sp1: Oslo er i praksis vår konkurrent

Eventuell kommentar: 2

Sp2: Vi konkurrerer med Oslo om objekter og samlinger

Eventuell kommentar: 2

Sp3: Vi er pålagt å samarbeide med Oslo

Eventuell kommentar: 1. Popsenteret er et regionalt senter for pop og rock, noe vi som det nasjonale senteret må forholde oss til.

FORHOLD TIL LEVERANDØR

Sp1: God kommunikasjon med utstillingsarkitekten er avgjørende for prosjektets suksess

Eventuell kommentar: 1

Sp2: Utstillingsarkitekten er personlig engasjert (ivrig) i vårt prosjekt

Eventuell kommentar: 1

Sp3: Brudd med utstillingsarkitekten vil være en katastrofe for prosjektet

Eventuell kommentar: 1. Dette ville ført til kritiske utsettelse, da store deler av prosjektet er avhengig av utstillingsarkitekten.

FOKUS PÅ COST/TIME/SCOPE

Sp1: Vi legger personlig prestisje i å skape en best mulig utstilling

Eventuell kommentar: 1

Sp2: Vi kan ikke ha et rockemuseum uten musikk og musikkvideoer

Eventuell kommentar: 1

Sp3: Vi aksepterer utsettelse hvis vi kan forbedre utstillingen

Eventuell kommentar: 2. Vi har stramme tidslinjer fra politisk hold som vi må forholde oss til. Det er imidlertid viktig å ta seg tid til å levere godt innhold ut til folket.

Sp4: Å skape best mulig utstilling er viktigere enn å overholde tids -og kostnadsrammer

Eventuell kommentar: 2. Tid og penger spiller en viktig rolle i alle prosjekter. Men hovedpoenget er at sluttproduktet blir godt. Vi må som profesjonelle aktører jobbe innenfor de rammene vi har.

OMDØMME

Sp1: Negativ omdømme i media kan skade prosjektet

Eventuell kommentar: 1

Sp2: God omtale i media er viktig for oss

Eventuell kommentar: 1

Sp3: Vi bruker ressurser på å skape et godt omdømme

Eventuell kommentar: 1

Vedlegg 7 - Observasjonsnotat

Første observasjon: Møte med insider, vår kontaktperson og prosjektkoordinator i Rockheim

Hensikten med møte var å møte insideren, bli nærmere kjent med prosjektet.

Vi ble møtt med en blid person som vi hilste på og som ønsket oss velkommen.

Vi satte oss ned ved lunchbordet, fikk oss en kopp kaffe. Vi fortalte litt om oss selv og om bacheloroppgaven, snakket om løst og fast og litt fram og tilbake om prosjektet rockheim.

Observerte at prosjektet arbeidet i ett stort åpent rom med et stort møtebord på mitten.

Rundt ved sidene var mindre arbeidspulter og arbeidsstasjoner. De hadde også en kjøkkenkrok med stort lunchbord. IT-ansvarlig hadde egen stasjon på motsatt side av de andres stasjoner.

Ved IT-ansvarlige var det utenom en datamaskin og annet kontorutstyr, rigget opp et større stereoanlegg og stor flatskjerm. Tydelig for lytting til musikk og kanskje visning av musikkvideoer/konserter. En høy, lang og åpen hylle var rigget opp midt i rommet, i den stod det pappesker med musikkhistoriske gjenstander.

Pappesker var også å se på gulvet.

Folk gikk uformelt og tilfeldig kledd. Folk hadde (for oss) tilfeldige valgte klær av forskjellige farger og utsende, av uformell karakter. Noen hadde langt hår noen hadde kort hår. Mats synes de lignet stereotypen ”musikkstudenter”, bare eldre.

Mens vi var der satt folk litt rundt omkring og pratet og arbeidet med ett ellerannet.

På veggen hang et stort bilde av en eldre mann som både Ola og Mats så for seg at måtte være prosjektgruppas ”helt”. Når vi spurte insideren hvem han var så var hun usikker. Men han var vistnok viktig.

Spåket hos de vi observerte bar ikke inntrykk av subkultur og slengord som vi kanskje kunne ventet oss av musikkinteresserte.

Vi fikk inntrykk at gruppa hadde løs og ledig tone, de hadde bra sjargong og virket ikke stresset eller bekymret. Førsteintrykket var en åpen uformell kultur.

Andre Observasjon: Møte med insider med påfølgende intervjuer.

Hensikten med møtet var å foreta et dubdeintervju av insider.

Observerte at rommet var likt som ved første observasjon og folk var kledd i lik stil.

De samme folkene satt på samme måte litt tilfeldig plassert rundt om i rommet.

Nytt fra sist var muligens at det nå var flere pappesker med innsamlede gjenstander i hyllene.

Vi gikk etter kort tid ut av rommet og ut i et eksternt møterom i andre etasje hvor vi foretok intervju av insider.

Tilbake i prosjektrummet ble vi introdusert for it-ansvarlig.

Han var egentlig opptatt med noe annet men kunne gjerne ta en pause for å gi oss tid til et intervju. Dermed foretok vi samme intervju med IT-ansvarlig.

Han var veldig åpen og interessert i å prate om prosjektet.

Konklusjonen av andre observasjon var at ikke mye hadde forandret seg siden sist.