

Marte Øien Reinsnes
Mats Stenberg

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Ledelse av Prosjekt *- Ombygging av Meny Solsiden -*

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Prosjektledelse

Stuedsted:

BI Trondheim

Innleveringsdato:

06.06.2013

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

SAMMENDRAG	1
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Oppgavens mål og formål	2
1.3 Organisasjonsbeskrivelse	3
2.0 METODEKAPITTEL	4
2.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign	4
2.2 Sekundærdata	5
2.3 Primærdata	5
2.4 Kritikk av metode	6
2.5 Intervjuguide - prosjektlederen	8
2.6 Intervjuguide - prosjektmedarbeidere	9
3.0 HOVEDDEL	10
3.1 Modellen – Prosjektlederens kompass	10
3.2 Oppover og Utover	11
3.2.1 <i>Teoretisk forankring</i>	11
3.2.2 <i>Analysefunn og drøfting</i>	14
3.2.3 <i>Delkonklusjon</i>	17
3.3 Fremover og Bakover	18
3.3.1 <i>Teoretisk forankring</i>	18
3.3.2 <i>Analysefunn og drøfting</i>	19
3.3.3 <i>Delkonklusjon</i>	21
3.4 Innover og Nedover	22
3.4.1 <i>Teoretisk forankring</i>	22
3.4.2 <i>Analysefunn og drøfting</i>	26
3.4.3 <i>Delkonklusjon</i>	32

4.0 KONKLUSJON	33
6.0 REFERANSELISTE	35
7.0 VEDLEGG	36
<i>Vedlegg 1 – Intervjuguide Prosjektleder</i>	<i>36</i>
<i>Vedlegg 2 – Intervjuguide - Prosjektmedarbeidere</i>	<i>38</i>

Sammendrag

I denne oppgaven har vi skrevet om ombyggingsprosjektet Meny Solsiden. Butikken holdt stengt fra 5 januar 2012 til 7 februar 2013. Prosjektet ble budsjettert til 22 millioner kroner. Grunnen til ombyggingen var at butikken fremsto som en gammel Ultra-butikk og mangler derfor elementene og særpreget som det skal være i en Meny-butikk. Samtidig hadde butikken et preg av 13 års driftslitasje. Meny er en del av Norgesgruppen som er landets største handelshus med sirka 39% markedsandel.

Vi valgte temaet ledelse av prosjekt fordi det var dette vi ønsket og fordype oss i og vi kom frem til at vi ønsket å bruke prosjektlederens kompass fra Boka Prosjektledelse, skrevet av Briner, Hasting og Geddes som hovedmodell. Vi kom frem til følgende problemstilling;

«Med utgangspunkt i prosjektlederens kompass, hvordan har prosjektet blitt ledet under gjennomføringen»

Ut i fra prosjektlederens kompass kom vi frem til hvordan prosjektleder har håndtert alle de seks retningene. I tillegg ønsket vi et fokus på psykologien rundt. Derfor valgte vi å benytte oss av boka til Sharon De Mascia , *Project Psychology, using psychological Models and Techniques to create a Successful Project* (2012).

Evalueringene gjennomførte vi ved hjelp av data fra kvalitative dybdeintervjuer av prosjektleder og tre prosjektmedarbeidere.

I konklusjonen og gjennomgående i analysene skriver vi hva vi har vurdert som bra eller dårlig. Vi kom frem til slutt at prosjektet har blitt ledet med en tilfredsstillende suksess og vi beskriver nærmere under hvert hovedkapittel hvorfor vi vurderer dette slik. Vi drøfter også hva som kunne blitt gjort anderledes og hvorfor noen ting er viktig å ta stilling til for å kunne sikre suksess i prosjektarbeid.

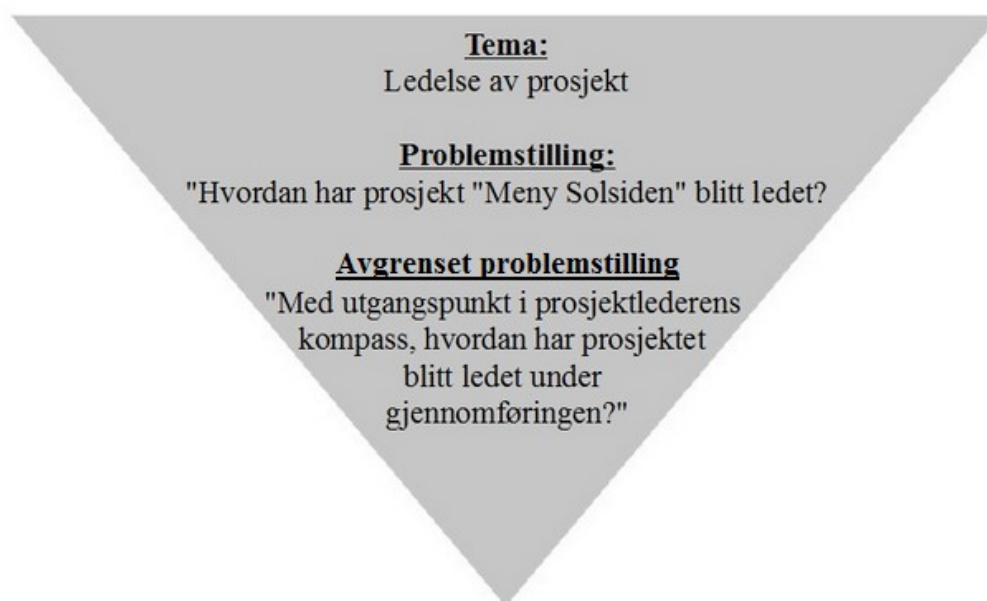
1.0 Innledning

«A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product or service»

(Gottschalk og Karlsen, 2009, 18).

1.1 Tema og Problemstilling

Temaet vi har valgt å skrive om er ledelse av et prosjekt. Med tillatelse fra dagligvarekjeden Meny har vi valgt å skrive om ett av deres ombyggingsprosjekter. Vi illustrerer vår metode for å holde den røde tråden i oppgaven ved å vise til en trakt som demonstrerer hvordan vi gikk fra valgt tema til en avgrenset problemstilling.



Som vi ser har vi kommet frem til følgende avgrensede problemstilling; *«Med utgangspunkt i prosjektlederens kompass, hvordan har prosjektet blitt ledet under gjennomføringen»*. Vi har valgt å benytte prosjektlederens kompass som modell for å bygge rammeverket for intervjuguide og oppgaven som helhet. Temaet og problemstillingen er fortsatt relativt åpen, og det gir oss muligheten til å ha et alternativt syn på oppgaven. Vi har derfor valgt å skrive oppgaven med et psykologisk perspektiv. Med dette kommer vi til å svare på den avgrensede problemstillingen helt til slutt.

1.2 Oppgavens formål og mål

Vi ønsket å skrive en bacheloroppgave med en felles interesse om å øke innsikt, kompetanse og forståelse for hvorfor og hvordan prosjektledelse som funksjon fungerer i en situasjonsbestemt ledelsesform satt i system. Et prosjekt involverer mange forskjellige mennesker til enhver tid. Det er også en arena for tverrfaglig kompetanse, og det blir derfor veldig mye for en prosjektledelse å forholde seg til. Med det utgangspunktet falt derfor valget på å øke forståelsen innenfor det psykologiske fagfeltet med prosjektledelse og de beslutningene som blir tatt under prosjektgjennomføring. Til slutt skal vi kunne forklare hvordan prosjektledelsen har ledet prosjektet. Vi har bygget vår intervjuguide ut i fra *prosjektlederens kompass* (Briner, Hastings og Geddes, 2010, 32) som da blir vår hovedmodell. Hovedlitteraturen vi bruker på vårt psykologiske perspektiv gjennom oppgaven er Sharon De Mascia sin *Project Psychology, using psychological Models and Techniques to create a Successful Project* (2012).

Mascia (2012, 5) stiller følgende spørsmål som kan demonstrere hvorfor vi har valgt det perspektivet vi har valgt; «*What can psychology offer to project managers that ensures that their projects have an increased chance of success?*»

Mascia svarer delvis på dette spørsmålet med følgende utsagn; «*All projects involve people. Firstly there will be the project team, which could be simply two people or could be a huge global team. Secondly there will be stakeholders for the project and there will be suppliers for the project and ultimately other people who are affected by what the project is trying to achieve. The varying needs of these people need to be taken into account and properly managed if the project to be successful*» (Mascia. 2012, 5)

- ensuring that an appropriately skilled project team is selected so that the right people with the right skills are in the correct roles
- ensuring that that the project manager and the project team not only have the skills needed to produce and manage a project plan but also the skill of leading people
- creating a real project team that bonds together in pursuit of a common aim and continues to work as one throughout the duration of the project
- ensuring that the needs of stakeholders are understood and ensuring that there is psychological buy in for their time
- ensuring that stakeholders are engaged and involved in a way that is meaningful to them and creates a bond between them and the project team
- communicating effectively and setting clear goals so that everyone understands their role in the project
- understanding how to negotiate with stakeholders and effectively manage any emerging conflict
- understanding how to best manage project risks and, where appropriate, bring about sustainable organisational change

1.3 Organisasjonsbeskrivelse

På Meny sine hjemmesider finner vi følgende tekst. «Meny er en del av NorgesGruppen, som er landets største handelshus. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer. Gjennom sine dagligvarekjeder representerer konsernet en markedsandel på 39,2 % innen dagligvarehandelen» (Om Meny og NorgesGruppen, 14.05.2013). Vi føler at organisasjonen ikke trenger videre introduksjon og vi velger derfor å ikke tilføye noen grundigere beskrivelse av organisasjonen enn dette fordi vi ikke ønsker et overflødig preg på oppgaven.

Prosjektet vi har skrevet om er som nevnt et ombyggingsprosjekt. Meny Solsiden i Trondheim sammen med NorgesGruppen besluttet i årsskriftet 2012/2013 et av mange tiltak som omfatter ombygging av en butikk. Bakgrunnen for at de fleste slike prosjekter blir gjennomført er at butikkene fremstår som en gammel Ultra-butikk og mangler derfor elementene og særpreget som skal være i en Meny-butikk. Samtidig hadde butikken et preg av 13 års driftslitasje. Butikken holdt stengt fra 5. januar 2012 til 7. februar 2013. Prosjektet er budsjettert til 22

millioner kroner. Den vanlige fremgangsmåten ved start av slike prosjekter er at prosjektavdelingen utarbeider et kostnadsbudsjett, men i dette tilfellet ble prosjektet godkjent av Norgesgruppen ASA før budsjettene ble utarbeidet fordi det er et prosjekt som tidligere ble utsatt.

2.0 Metode & Dataanalyse

2.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign

I henhold til valgt tema, problemstilling og avgrenset problemstilling, samt for å kunne besvare de spørsmålene vi har rundt dette, må vi utføre en form for metode- og dataanalyse. Det er viktig å kunne tilrettelegge de undersøkelsene man ønsker å gjennomføre for å kunne få til en så grundig datainnsamling som mulig.

For å kunne velge den beste innsamlingmetoden, er det viktig å gjøre seg oppmerksom på hvilket undersøkelsesdesign som skal benyttes i henhold til problemstillingen vi ønsker å løse. «*Undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven*» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 38). Fordi vi ønsker oss innsikt og økt forståelse rundt tematikken i oppgaven, utelukker vi deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) design. Valget faller på det som er et passende design for oppgaven, nemlig eksplorativt («*...man er primært ute etter å forstå hva det hele dreier seg om.*») (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 49).

I tillegg til litteraturstudier og annen innsamling av sekundærdata, har vi valgt dybdeintervjuer som metode for primærdatainnsamling. Valget falt på denne metoden fordi «*...individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse.*» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 90)

Det er også viktig at primærdataene som fremkommer fra dybdeintervjuene viser seg å være reliable («*...i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige.*») (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 52). Primærdataene har høy grad av reliabilitet hvis de tilfeldige feilene som alltid oppstår er minst mulig

(...feil som alltid oppstår på grunn av eksterne faktorer som vi ikke har kontroll over.).

2.2 Sekundærdata

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset er sekundærdata informasjon som er samlet inn av andre og med andre formål. Fordelen med denne type data er at den er lett tilgjengelig og at det er en rask og billigere måte å innhente data på. Vi har hovedsaklig benyttet oss av pensumlitteratur fra faget prosjektledelse, diverse internettkilder og artikler, samt boken Project Psychology av Sharon De Mascia (2012).

2.3 Primærdata

Som tidligere nevnt valgte vi å benytte oss av dybdeintervjuer for å skaffe den informasjonen vi trengte for å besvare vår problemstilling. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i *prosjektlederens kompass* (Breiner, Hasting og Geddes, 2000, 32), der vi fokuserte på å ha åpne spørsmål hvor det var rom for å holde en gående samtale.

Vi så på det som logisk og viktig å fokusere på å kontinuerlig tolke dataene som framkom etter hvert intervju for eventuelt å kunne forbedre intervjuguiden til neste intervju for å ha en så valid («...*hvor godt man måler det man har som hensikt å måle.*») undersøkelse som mulig. Grunnen til at vi ønsket å hele tiden forbedre intervjuguiden var for å kunne unngå systematiske feil («...*en feil der man måler noe annet enn det som var hensikten å måle, derfor ikke valid.*»). Vi omformulerte og gjorde små justeringer i intervjuguiden i forhold til de ulike rollene og ansvarsområdene respondentene hadde i forhold til prosjektet. Vi endte opp med en intervjuguide til prosjektleder og en til prosjektmedarbeidere. Dette gjorde vi varsomt og med hensyn til problemstillingen, slik at det ikke er helt differensierte intervjuguider til alle intervjuobjektene. Resultatet og dataene kunne ende opp med å ha alt for stor spredning dersom dette skulle forekomme.

Primærdataene ble deretter sammenlignet med våre sekundærdata for å kunne besvare problemstillingen. Intervjuene med Prosjektleder og Butikksjef foregikk i Meny Lade og Meny Solsiden sine lokaler der dette lot seg gjøre. Sikkerhetssjef og Kategoriansvarlig ble intervjuet over Skype. En av oss hadde hovedansvaret

for å være fungerende intervjuer, mens den andre fungerte som en referent og noterte ned svarene på alle intervjuene. Dette gjorde vi for å skape et likt samtalemiljø under alle intervjuene, slik at påvirkningsfaktoren ikke ble ulik basert på hvem som hadde hvilken rolle under hvert intervju.

Deltagere på dybdeintervju:

Respondent 1: **Prosjektleder** for Prosjekt: Ombygging MENY Solsiden. (PL)

- Stilling som prosjektleder, avd. Butikkutvikling, Meny.
- Utdannelse som markedsfører og 11 års praktisk erfaring som prosjektleder.

Respondent 2: **Butikksjef** for MENY Solsiden (BS)

- Stilling som butikksjef på Meny Solsiden
- Ingen særskilt erfaring fra prosjektarbeid. Dette var det første prosjektet vedkommende var deltagende i.

Respondent 3: **Kategoriansvarlig** for NorgesGruppen (KA)

- Stilling som Kategoriansvarlig for tørrvare.
- Erfaring som tilsvarer 10 år i forbindelse med ombygging av butikker og har erfaring fra andre prosjekter som vedkommendes avdeling er deltagende i.

Respondent 4: **Sikkerhetssjef** (SS)

- Stilling som Sikkerhetssjef i Meny/Ultra
- Innehar relevant prosjekterfaring, samt bakgrunn fra byggebransjen.

2.4 Kritikk av metode

Det er som oftest enkelte utfordringer med de fleste metoder og undersøkelser. Vi har godkjennelse fra veileder til å forholde oss til de fire respondentene vi har. Selv om Gipsrud (2007) anbefaler 15-25 respondenter, var dette vanskelig for oss å få til av rent praktiske grunner med begrenset arbeidskraft og tid. Med dette i bakhodet kan vi også si at testing av reliabilitet ikke blir representativt fordi dette krever et mye større utvalg respondenter.

Det er enkelte begreper og spørsmål som tilsynelatende virket vanskelig å svare på. Det er her hvor intervjuer enten måtte forklare begreper eller omformulere

spørsmålet. Det spørsmålet som hyppigst ble vanskelig å tolke var; «*I hvilken grad føler du at prosjektledelsen har benyttet overvåkning av fremdrift (som styringsverktøy)?*». Noen av respondentene synes det var vanskelig å svare på fordi de ikke helt forsto omfanget av spørsmålet, og en annen respondent synes at overvåkning var et så negativt ladet ord at det fremsto som ubehagelig å svare på. Vi kan også kritisere metoden vår på at respondentene relativt hyppig svarte «overflødig» på enkelte spørsmål og derfor ble tvunget til å gjenta seg selv på temaer som var lenger ned på agendaen. Vi bemerker oss at respondentene kan ha svart det de trodde var mest relevant for oppgaven vår fremfor å svare helt åpent og heller la oss plukke ut det mest relevante.

Vi må ta i betraktning at dette er en undersøkelse i liten skala og at våre funn ikke kan vurderes som 100% signifikant. Vi skriver likevel oppgaven med utgangspunkt i at analysen er signifikant. Vi tar med dette forbehold om at våre konklusjoner ikke kan fremstå som representative for det som realistisk sett foregikk. Vi påpeker derfor at analysen kun kan tolkes som en indikasjon på hvilken retning en storskala undersøkelse kunne gått.

2.5 Intervjuguide - Prosjektleder**Steg 1: Rammesetting 5 - 10 min****Informasjon:**

- Kort om oss
- Tema/Informere om oppgaven.
 - Få en psykologisk forståelse av faget
 - Forklare at vi ser på prosjektledelse som funksjon.
 - DU vil komme til å være anonym i oppgaven, kum din tittel vil bli brukt.
- Forklare hva intervjuet skal brukes til?
 - Bachelor på BI i prosjektledelse
 - Primærdatabesvarelse
- Har respondenten noen spørsmål, noe som er uklart?

Steg 2: Innledende spørsmål

- Hvilken stilling har respondenten hos arbeidsgiver?
- Har respondenten tidligere erfaringer rundt temaet prosjekt og prosjektledelse?

Steg 3: Fokus**Se oppover & Se utover (Sponsor og Interessenter)**

3 - 6 åpne spørsmål

- Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere sponsor?
- I hvilken grad mener du prosjektet har fått en plass i den totale virksomheten (Norgersgruppen)? (Sentralt prosjekt, sidestilt prosjekt)
- Hvem ser prosjektledelsen på som interessenter?
- Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere interessentene?
- I hvilken grad føler du prosjektet samstemte interessentenes og prosjekteiers ønsker?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Se framover & Se bakover (Hold på ballen/ Planlegging og vurdering av fremdrift)

3 - 6 åpne spørsmål

- Hva mener du om kontinuerlig planlegging og vurdering?
- Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å sette realistiske mål for prosjektgruppen?
- Hvordan har kommunikasjonen fungert eksternt og internt i prosjektet?
- I hvilken grad føler du at prosjektledelsen har benyttet overvåking av fremdrift som styringsverktøy?
- Har det blitt noen tilbakemeldinger underveis i prosjektet?
 - evt. hvordan har de vært og hvordan føler du at disse tilbakemeldingene har blitt tatt i bruk/benyttet?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Innover & Se nedover (Fokus på resultater - Prosjektleder og prosjektgruppa)

3 - 6 åpne spørsmål

- Hva mener du om det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?
- Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?
- Hva mener du om det å effektivisere egne prestasjoner som prosjektleder?
- Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å effektivisere prosjektlederens prestasjoner?
- Hvordan har du tatt stilling til det å bidra positivt til prosjektet som prosjektleder?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Steg 4: Avsluttende spørsmål:

- Hva mener du er viktige egenskaper hos en prosjektleder?
- Hvordan føler du prosjektet i sin helhet ble gjennomført?

Steg 5: Oppsummering

- Oppsummere funn
- Har vi forstått deg riktig...?
- Er det noe respondenten vil legge til...?

NB: Hvis det er noen spørsmål vi sitter på, så still dem!

2.6 Intervjuguide - Prosjektmedarbeidere**Steg 1: Rammesetting 5 - 10 min****Informasjon:**

- Kort om oss
- Tema/Informere om oppgaven.
 - Få en psykologisk forståelse av faget
 - Forklare at vi ser på prosjektledelse som funksjon.
 - DU vil komme til å være anonym i oppgaven, kun din tittel vil bli brukt.
- Forklare hva intervjuet skal brukes til?
 - Bachelor på BI i prosjektledelse
 - Primærdata - besvarelse
- Har respondenten noen spørsmål, noe som er uklart?

Steg 2: Innledende spørsmål

- Hvilken stilling har respondenten (du) hos arbeidsgiver?
- Har (du) respondenten tidligere erfaringer rundt temaet prosjekt og prosjektledelse?

Steg 3: Fokus**Se oppover & Se utover (Sponsor og Interessenter)**

3 - 6 åpne spørsmål

- Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere sponsor/norgesgruppen?
- I hvilken grad synes du prosjekt Solsiden fikk en plass i den totale virksomheten/Norgesgruppen som en helhet? (Sentralt prosjekt, sidestilt prosjekt)
- Hvem ser du på som interessenter?
- Hvordan tror du prosjektledelsen valgte å håndtere interessentene?
- I hvilken grad føler du prosjektet samstemte interessentenes og prosjekteiers ønsker?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Se framover & Se bakover (Hold på ballen/ Planlegging og vurdering av fremdrift)

3 - 6 åpne spørsmål

- Hva synes du om viktigheten av kontinuerlig planlegging og vurdering?
- I hvilken grad synes du prosjektet var planlagt og vurdert underveis?
- Hvordan føler du prosjektledelsen tok stilling til det å sette realistiske mål for prosjektgruppen?
- Hvordan har kommunikasjonen fungert eksternt og internt i prosjektet?
- I hvilken grad føler du at prosjektledelsen har benyttet overvåking av fremdrift (som styringsverktøy)?
- Har det blitt noen tilbakemeldinger underveis i prosjektet?
 - evt. hvordan har de vært og hvordan føler du at disse tilbakemeldingene har blitt tatt i bruk/benyttet?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Innovat & Se nedover (Fokus på resultater - Prosjektleder og prosjektgruppa)

3 - 6 åpne spørsmål

- Hva mener du om det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?
- Hvordan mener du prosjektledelsen har tatt stilling til det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?
- Hvordan synes du prosjektledelsen har effektivisert egne prestasjoner?
- Hvordan føler du prosjektledelsen tok stilling til det å bidra positivt til prosjektet?
- Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?

Steg 4: Avsluttende spørsmål:

- Hva mener du er viktige egenskaper hos en prosjektleder?
- Hvordan føler du prosjektet i sin helhet ble gjennomført?

Steg 5: Oppsummering

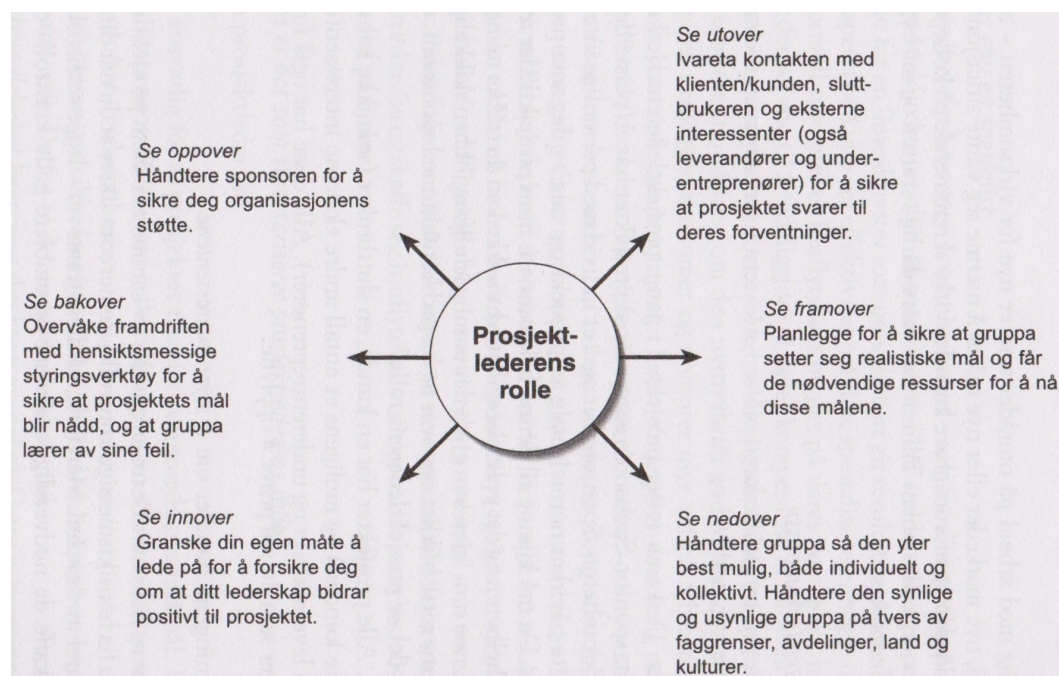
- Oppsummere funn
- Har vi forstått deg riktig...?
- Er det noe respondenten vil legge til...?

NB: Hvis det er noen spørsmål vi sitter på, så still dem!

3.0 Hoveddel

3.1 Modellen - Prosjektlederens kompass

Hovedmodellen vi har valgt som rammeverk for oppgaven er prosjektlederens kompass, hentet fra Briner, Hasting og Geddes sin bok om Prosjektledelse (2000, 32). I kapittel 1 forklarer de hva som skaper en god prosjektleder og demonstrerer de ulike rollene en prosjektleder har. De forklarer modellen med at «*en prosjektleder må se i seks retninger: oppover, utover, fremover, bakover, nedover og innover*». Slik vi har valgt å strukturere oppgaven, har vi valgt å slå sammen to og to under denne delen av oppgaven; (1) Oppover og utover - som handler om å håndtere interessenter og sponsorer, (2) Fremover og bakover - som handler om å håndtere prosjektets livssyklus, og (3) Innover og nedover - som handler om å håndtere prestasjoner, derav egne som prosjektleder og prosjektgruppa. Alle delene blir nærmere beskrevet under den teoretiske forankringen i hvert sitt delkapittel. Pensum sier at man må «*.. se på prosjektlederen som en integrator og arrangør som motiverer, vitaliserer og koordinerer mennesker og prosesser*» (Briner, Hasting og Geddes, 2000, 33).



Prosjektlederens «kompass»

3.2 Oppover og Utover

3.2.1 Teoretisk forankring

Dette handler om å styre og håndtere interessentene. Sett i lys av modellen handler det om å håndtere sponsor, ivareta kunden/klienten, sluttbrukeren og eksterne interessenter. Man ønsker ideelt sett at prosjektet svarer til alle sine forventninger. Her kommer vi til å utdype viktigheten av kommunikasjon, noe Mascia beskriver som essensielt for et vellykket prosjekt. «*Communication planning is an essential activity for any project manager*» (Mascia, 2008, 89)

For det første må man få en oversikt over *hvem* interessentene i et prosjekt er. Når man har kommet frem til hvem interessentene i et prosjekt er, skriver Mascia videre om «*engaging stakeholders*». Dette handler om at det foreligger visse utfordringer ved det å få interessentene engasjert i prosjektet. Det blir nevnt fire punkter som blir sett på som viktige (2012, 74):

1. *En følelse av verdsettelse og involvering*
2. *Være involvert i beslutninger som taes*
3. *Det å ha friheten til å kunne utveksle sine meninger og ideer*
4. *Føle seg i stand til å utføre et godt arbeid*

Videre forklarer Mascia (2012, 75-76) at når disse fire punktene er avgjørende for å få interessentene engasjert, blir trikset for prosjektledelsen å få interessentene til å føle alle disse. Man kan for eksempel legge vekt på:

- **Relasjonsbygging** – som innebærer at prosjektledelsen setter seg inn i det å styrke relasjoner til interessentene som i dette tilfellet kan være kundene, naboene på kjøpesenteret, eller medarbeiderne på butikken som ble bygget om. Det er viktig å få dem til å føle verdsettelse og genuint engasjement for sin egen rolle, samt prosjektet.
- **Ærlighet og åpenhet** – som vil si at det bør eksistere en toveis-kommunikasjon. Hvis prosjektet og dens kommunikasjon blir isolert, kan interessentene føle seg ignorert. Det er derfor viktig at interessentene føler seg hørt og får vite hva som skjer underveis.

- **Bygge delt eierskap** – dette vil si å kunne benytte informasjonen som du har fått tilgang til via relasjonsbygging med interessentene for å se etter felles mål. Dette bidrar til at interessentene, prosjektarbeidere og -eiere er på samme side og har en viss overordnet enighet som innebærer omfanget til prosjektet.
- **Bygge forståelse** – som innebærer å få en felles forståelse og bli enige om veien videre i prosjektet.

I kapittel 6 skriver Mascia (2012, 87-88) om at det er viktig å forstå hva interessentene ønsker å vite, samt når og hvor ofte de ønsker informasjon om prosessen. Ofte legges dette inn i en kommunikasjonsplan tidlig i prosjektet. Det er også viktig å vite hvilken kommunikasjonsform interessentene ønsker. Her har man alternativer som E-Mail, Internett, personlige møter, telefon og Skype blant mange muligheter. I forhold til sponsor så skriver Briner, Hasting og Geddes (2000, 86):

«sponsorer og prosjektledere tror at de bør ha minst mulig kontakt med hverandre. Hyppige møter antyder at prosjektet er i krise, og at det er mange problemer å løse. Dessverre passer det bare med slik minimal kontakt i prosjekter med liten synlighet og hvor sponsoren og prosjektlederen har jobbet sammen mange ganger før. I slike tilfeller kan prosjektet igangsettes raskt på bakgrunn av tidligere suksess og mye felles erfaring»

Det finnes mange faktorer som kan medvirke til mislykkede prosjekter, og en av disse er kommunikasjon. Det er veldig viktig for en prosjektleder å bruke dedikert tid på dette vitale elementet av prosjektledelse (Mascia, 2012, 87). På bakgrunn av dette velger vi å ta med dette i oppgaven.

Så hva er kommunikasjon? Kommunikasjon er en menneskelig handling som ofte påvirkes av persepsjon, kognisjon (tanker og erkjennelser) og emosjoner. Dette betyr at alle mennesker er ulike og ser verden fra hvert sitt ståsted med ulike erfaringer, personlighet, kunnskapsnivå og evne. Dette kan påvirke oss til å forvrenge hendelser som skjer (2008, 93).

Det finnes utallige kommunikasjonsformer, men det som blir ekstra viktig for en prosjektledelse er å forstå hvordan menneskets tankesett fungerer. Et par av disse tankesettene er at mennesker har lett for å «*ta snarveier*», da vi ikke har tid til å gå i dybden på alle mennesker vi møter. Vi har også ofte en antagelse og formening om personen basert på ytre attributter (*stereotypisering*). Vi har lett for å tenke at dersom en person har gjort en god ting så er alt han gjør bra og motsatt (*Horns and halo effekten*). Det er også slik at vi gjør en selektiv persepsjon når det gjelder inntrykkene vi har av de ulike menneskene og velger ut den informasjonen som passer. Dette bekrefter det inntrykket vi har fått og velger vekk det som sier oss i mot.

En prosjektleder må også være klar over at det ikke bare er det som blir sagt som påvirker hvordan mottakeren oppfatter beskjeder, men at «*7 prosent av meningen kommer fra ordene man sier, 38 prosent kommer fra tonen i stemmen, lydstyrken, og andre aspekter av hvordan ting blir sagt. Derimot kommer hele 55 prosent av ansiktsuttrykk. Dette betyr at en prosjektleder må ha fokus på hvordan han sier det han skal si like mye som hva han sier*» (Mascia, 2012, 93).

«*Det handler om å bruke ikke-verbal kommunikasjon for å skape en positiv atmosfære for kommunikasjon*» (Mascia, 2012, 96). Her kan man tenke over å bruke noe som heter «*mirroring*» (*Speiling*). Det innebærer at man kopierer litt av de bevegelsene og handlingene som den andre personen gjør. Dette er et virkemiddel man kan bruke fordi «*...når vi liker og stoler på noen og føler oss komfortable rundt de, gjør vi dette automatisk*» (Mascia, 2012, 97). Det å smile, nikke og ikke ha hendene i kryss gir mennesker en følelse av empati, åpenhet og at man er til å stole på. Det å være tålmodig og gi mennesker mulighet til å snakke uten å avbryte dem påvirker også positivt i forhold til kommunikasjon. Men det er like viktig å ikke ha for mye fokus på dette og klare å følge med på samtalen og plukke opp hvordan personen responderer til beskjeden. Dette bør man gjøre for å skape en god kommunikasjon mellom prosjektleder og interessenter/teamet.

I forhold til det å ivareta kontakten med kunden, sluttbrukeren og eksterne interessenter, sier Briner, Hasting og Geddes (2000, 36) at mennesker sjelden er krystallklare i sine uttalelser, og man kan raskt oppnå tillit ved å hjelpe dem med å

klargjøre hva de vil oppnå. Det er ulike ønskemål fra de ulike menneskene. Det å oppnå tydelig forståelse for hva alle vil, og samtidig få dem til å enes, er en kunst i seg selv. En dyktig prosjektleder opptrer ofte som en slags mekler eller forhandler for å finne den beste løsningen som tilfredsstillende så mange behov som mulig. Uten denne evnen er du dømt til å mislykkes.

3.2.2 Analysefunn og drøfting

Sett i lys av vår problemstilling hvor vi ønsker å finne ut *hvordan* Meny Solsiden prosjektet har blitt ledet og *hvorfor*, var det viktig for oss å se på hvem de ulike respondentene så på som interessenter til prosjektet. I følge Mascia (2012, 73) er det viktig å ha kontroll på hvem interessentene er, og det bør utføres interessentanalyser for å få overblikk over disse før prosjektet settes i gang.

«Getting stakeholders on-side and keeping them both on-track and on-side is crucial to the success of your project and the project manager will need to devote considerable effort to managing the stakeholders effectively»

(Sharon De Mascia, 2012, 73).

Sponsor

Som nevnt i teoretisk del er det slik at dersom en prosjektleder (heretter PL) har arbeidet med en sponsor tidligere og det eksisterer tidligere suksess og mye felles erfaring, så kan prosjektene igangsettes raskt. Det er ofte at PL og sponsor har minimal kontakt underveis under slike omstendigheter. For ombyggingen av Meny Solsiden eksisterer det faste rutiner, rammeverk, konsepter som skal følges og en form for håndbok for prosjektlederen. Da vi intervjuer PL får vi lite informasjon om sponsor og hva PL mener sponsors rolle har vært underveis i prosjektet. Dette kan tyde på at det som Briner, Hasting og Geddes sier om at det ofte er minimalt med kontakt i slike situasjoner. PL har vært ansatt i Meny/Norgesgruppen i 11 år og har kun vært for sen med én butikkåpning. Ergo det har vært høy suksessfaktor, og de har derfor opparbeidet seg godt med kunnskap om hverandre.

Med dette som utgangspunkt mener vi at PL har håndtert sponsor på en god måte som ser ut til å fungere. Det er opparbeidet en viss gjensidig kjennskap og erfaring internt mellom PL og organisasjonen slik at prosjektet har den støtten det trenger.

«I organisasjoner hvor prosjekter er den vanlige måten å utføre arbeid på, trekker ofte sponsorene seg ut i den tro at de etablerte rutinene for prosjektledelse kan ta seg av alt, bortsett fra totalt sammenbrudd»

(Briner, Hasting og Geddes, 2000, 86)

Generelt om interessenter

Det indikeres at det ikke foreligger noen spesifikk interessentanalyse i forkant av dette prosjektet fordi respondentene svarer noe ulikt på spørsmålet om hvem de ser på som interessenter. Det som var veldig interessant her var at PL og sikkerhetssjefen (heretter SS) ikke nevnte brukere av butikken som interessenter, derimot ulike avdelinger, underleverandører, Norgesgruppen og entreprenører; nesten utelukkende interessenter som har vært involvert i prosjektet på en eller annen måte. Kategoriansvarlig (heretter KA) nevner også kunder av butikken. Butikksjefen (heretter BS) ser ut til å ha lagt stor vekt på medarbeidere og kunden.

Alle respondentene mener at ombyggingsprosjektet Meny Solsiden fikk en stor plass i den totale virksomheten (Norgesgruppen), bortsett fra KA, som sa at *«Norgesgruppen ser nok på prosjektet som en liten dråpe i havet, men for Meny/Ultra sentralt derimot så er det noe som tar stor plass»*. Dette er med på å gi prosjektet mening for de som jobber med det. Det ble satt en åpningsdato som man måtte klare å gjennomføre. Dette var det største og overordnede målet.

I følge PL ble interessentene i dette prosjektet håndtert *«..som de alltid gjør»*. BS nevner at medarbeidere har vært den viktigste å ivareta mens butikken har vært stengt under prosjektperioden, samt at de markedsførte eksternt til kundene at butikken var stengt og hva som skjedde underveis. SS sier at de håndterte interessentene på *«.. vanlig måte»*. SS sier videre at *«det ble varslet fra i god tid til leverandører og nabobutikker på senteret. Man har over tid etablert erfaring og dialog med de faste leverandørene»*. Det er de store leverandørene som ser ut til at de fleste respondentene tenker på først. De mindre og lokale leverandørene

«..får mindre fokus» i følge SS. I forhold til interessentene nevner også KA at det er mange fastsatte planer og at man bygger butikken med bakgrunn i hva kunden ønsker. I følge SS handler det om at interessentenes og prosjekteiers ønsker koker ned til at «..man til syvende og sist skal tjene penger på dette her». Det er kundene disse pengene kommer fra.

Rutinene er blitt innarbeidet og de ser ut til å fungere. Kommunikasjonen ser ut til å være god med de faste leverandørene fordi de vet hvordan slike prosjekter gjennomføres hos Meny. Disse rutinene er det få misforståelser rundt og alle partene er klare over når varelevering og transport skal stoppe og starte igjen. Rutinene er basert på en felles formening om at alle interessenter skal få det beste ut av situasjonen.

Som nevnt i teoretisk forankring er det fire punkter som er relevante for hvordan prosjektledelsen skal få interessentene engasjerte. Det handlet her om å (1) gi dem en følelse av verdsettelse og involvering, (2) være involvert i beslutninger som taes (3) å ha friheten til å utveksle sine meninger og ideer, og til slutt (4) føle seg i stand til å utføre et godt arbeid. Det er i følge Mascia viktig for en prosjektleder å få alle interessentene til å føle disse ulike punktene. SS nevner at «utfordringene ut til interessenter blir de lokale leverandørene og nye situasjoner i forhold til de som endrer seg basert på lokalisasjon og omegn». For å få interessentene til å føle seg verdsatte og involverte kan man legge vekt på *Relasjonsbygging*. I ombyggingen av Meny Solsiden var det en del ulike interessenter. De fleste av disse har PL eller Meny allerede opparbeidet en god relasjon til, men dette betyr ikke at PL skal unngå videre relasjonsbygging. Her blir det da viktig å opprettholde denne relasjonen.

Kommunikasjon

Det er vesentlig med god kommunikasjon i prosjekter, da dette er et av de punktene som kan påvirke prosjektet negativt hvis det mangler eller blir utført feil. PL sier at «jeg føler at kommunikasjonen har fungert veldig bra og at det har vært ganske korte linjer mellom alle involverte». Når man har gjennomført det første møtet som kan bli sett på som startskuddet i en slik ombygging, er det mye kommunikasjon som foregår på tvers av ulike avdelinger, samt at spørsmål og

endringer kan forekomme. Dette bør prosjektledelsen nøye vurdere hvordan man skal håndtere og dermed utvikle en kommunikasjonsplan. Det kommer frem at det som ble gjort under prosjektet var at de hadde et ukentlig møte hvor det ble utvekslet meninger og løsninger. Det var i disse møtene at de som lå etter tidsplanen ble «...hengt ut» i følge BS. I tillegg til dette tok PL løpende avgjørelser underveis. PL var tilstede i Trondheim på byggeplassen fra mandag til torsdag, samt tilgjengelig per telefon utenom disse tidspunktene. Norgesgruppen var ikke direkte involvert i selve prosjektets gjennomføring, men har blitt kontaktet per telefon og via rapporter som ble formidlet per e-mail. Det man kan merke seg med denne kommunikasjonsformen er at det ser ut til at alle er klar over hvordan de skal komme i kontakt med hverandre og at prosjektgruppen trives med det.

Kundene ble varslet med avisoppslag og bannere, samt at det var salg på hele butikken for å bli kvitt siste rest av varer bare noen dager før stenging. Det ble også markedsført via bannere, plakater og avisoppslag for å bekrefte åpningen. I tillegg til dette nevner BS at Solsiden Kjøpesenter opplyste om stengingen av butikken på sine nettsider. Etter hva vi fikk inntrykk av fra intervjuene, fungerte dette på en tilstrekkelig god måte. Hvis kundene lurte på noe, tok de kontakt via telefon eller e-mail.

3.2.3 Delkonklusjon

PL har jobbet med sponsoren i 11 år og mener selv at han har opparbeidet seg en god kommunikasjon og tillit. Det bekreftes i pensum at dette ofte bidrar til at sponsoren blir litt anonym fordi sponsoren stoler på PL og tidligere har sett at PL har gjennomført prosjekter med suksess. Det var tydelig at prosjektgruppa ikke hadde en felles formening om hvem som var interessenter. Dette indikerer at det ikke er blitt gjennomført en interessentanalyse i forkant av prosjektet. Dette er noe teorien til Mascia anbefaler i tillegg til å sette opp en egen kommunikasjonsform basert på de ulike interessentene og deres rolle. Det kommer frem at kommunikasjonen mellom de ulike partene er godt innført og man er klare på hvordan man kommuniserer med de ulike deltagerne i prosjektet. Dette kommer av erfaring og ser ut til å fungere. Kommunikasjonen og informasjon om prosjektet har blitt markedsført tydelig mot kunder, andre brukere av

kjøpesenteret og omegn før prosjektet ble satt i gang. Generelt sett ser det ut til at strategien rundt interessenter og sponsor har fungert basert på at disse prosjektene har blitt gjort mange ganger før og det med god suksessrate. Det kommer frem i intervjuene at det ikke ser ut til å være behov for noen forandring her.

3.3 Fremover og Bakover

3.3.1 Teoretisk forankring

Det er viktig å overvåke fremdriften med hensiktsmessige styringsverktøy for å sikre at prosjektets mål blir nådd, og at gruppa lærer av sine feil. Dette handler også om å sikre at prosjektgruppa setter seg realistiske mål og får de nødvendige ressursene for å nå disse målene. Slik som Briner, Hasting og Geddes forklarer det er det å «*Holde på ballen*»

«To viktige råd for planlegging er å kjenne begrensingene og styrkene ved de hjelpemidlene prosjektet bruker, samt involvere de menneskene som sitter inne med den mest pålitelige informasjonen. Hjelpemidlene må styres av grupped medlemmene, og ikke motsatt. Det er ekstremt viktig å holde hele gruppa informert, samt å be om tilbakemeldinger underveis»

(Briner, Hasting og Geddes, 2000, 40-41).

Det finnes ulike teorier innenfor målsetting. Disse teoriene kan bli brukt for å gi klarhet i hva som forventes av de ulike interessentene. Denne klarheten i forventninger har vist seg å ha en påvirkning på engasjementet den enkelte føler ovenfor prosjektet. «*Reaching a shared understanding of what is important and how to achieve it*». (Mascia. 2012, 176).

Videre forklarer Mascia, Locke og Lathham (1990) sin teori som tok utgangspunkt i forskning og var en tidligere utgave av «*managing by objectives*», som innebærer at vi jobber bedre og mer effektivt hvis vi har et mål å jobbe mot. Mål er bra, men disse må være målbare. Det står også at mennesker «*..cope better with chunks of tasks that we can complete in the active pursuit of our wider goals*» (Mascia, 2012, 78). Derfor vil det være relevant å ha delmål underveis i prosjektet. Mål og delmål vil gi klare retningslinjer til hva som skal utføres, når

det skal utføres, og av hvem. Med dette tilstede vil interessentene få økt eierskap til prosjektet og sine egne mål.

Briner, Hasting og Geddes (2000, 40) sier at det er mange som tror at planlegging er noe man gjør en gang i begynnelsen av prosjekter. Denne antagelsen forutsetter at alt kan forutsees i detalj, men i dagens prosjektmiljøer er ikke dette mulig. Man er nødt til å ta problemer og utfordringer underveis.

Det er også viktig å be om tilbakemeldinger på hvordan man synes prosjektet ligger an. Man vil ha ros så man blir beroliget og får selvtillit, samt ris slik at man kan forbedre det som kan forbedres.

I følge Mascia (2012, 79) har undersøkelser vist at tilbakemeldinger underveis hjelper mennesker til å oppnå sine mål, og en prosjektleder kan utvikle mekanismer som hjelper mennesker å forstå hvor de er og hvor de er på vei. Bare det å vise takknemlighet eller å nevne en person i en rapport, vil kunne bidra positivt til et prosjekt. Briner, Hasting og Geddes (2000, 42) sier at man har lett for å fokusere på det som har gått galt, og prosjektlederen må skape et miljø hvor folk åpent erkjenner feil, og ikke minst lærer av disse feilene. Lenger ned i oppgaven under *se nedover* er det et avsnitt om positiv psykologi og prosjektledelse. Dette avsnittet forklarer hva PL kan gjøre for å bevare positivitet i gruppa.

3.3.2 Analysefunn og drøfting

Dette punktet handler om å overvåke fremdriften for å sikre at prosjektets mål blir nådd. Det første som er viktig å få frem er målet med prosjektet. Fra distriktsjef fikk vi vite at «*Solsiden bygges om av 2 årsaker. Den ene er at butikken nå er 13 år gammel og begynner å bli slitt. Den andre årsaken er at butikken fremstår som en "gammel " Ultra-butikk, uten elementene som skal være i en Meny butikk*». (e-post, 15.02.2013). Prosjektets mål er derfor en ny og fin butikk som fremstår som en Meny-butikk. I tillegg til dette har det kommet frem fra flere av respondentene at det å bli ferdige til åpningsdatoen er ekstremt viktig. BS nevner at «*frister er hellig*». PL sitt mål har vært å «*bli ferdig i tide, holde fremdriften*». Under intervjuet spurte vi de ulike respondentene hvordan prosjektledelsen har tatt stilling til å sette realistiske mål for prosjektgruppen. Her svarte PL at

«Målsettingen blir sett på som realistisk, men når det gjelder økonomi tror jeg at man ofte bommer. Tidsmessig føler jeg at vi er ganske gode» og begrunner dette med at de på 11 år kun har utsatt én åpning. PL forklarte at «aktørene som er involvert er veldig avhengig av hverandre. Det er en veldig streng tidsplan».

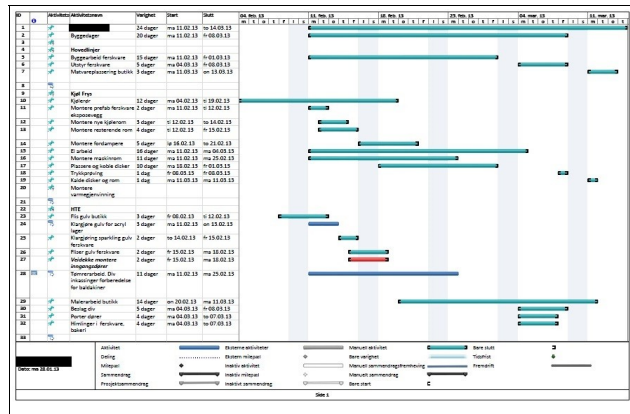
PL sier at fra sponsors side er inntrykket at deres hovedfokus og mål ligger på at butikkene som skal bygges rekker tidsfristen og klarer å åpne butikken til den markedsførte åpningsdatoen. «jeg har hvertfall ikke fått noen annen tilbakemelding» (PL). Det ser ut til å være en enighet mellom alle respondentene om at det er mange mennesker som skal koordineres og det er derfor ekstremt viktig med kontinuerlig planlegging og vurdering for å overholde tidsfristen. KA nevnte i sitt intervju at dette er noe som «Organisasjonen her er god på».

Meny Solsiden er et prosjekt med basis i planer og et fast mønster å gjøre aktiviteter på. Basert på dette forstår vi at det er logisk for dem å bruke overvåking av fremdriften som fast styringsverktøy. BS sier at «.. alle aktørene må rapportere i forhold til tidsplanene sine. Det er kontinuerlig «overvåking» underveis i prosjektet og beslutninger må taes med en gang». Dette blir bekreftet gjennom svaret til PL som sier at PL «.. foretrekker å ta ting hver dag, er som regel til stedet under byggingen. Hele tiden er det en kontinuerlig vurdering»

Etter intervjuet med PL ble det avtalt at det skulle sendes ulike planer og skjemaer som ble brukt underveis i prosjektet. Disse fikk vi for å få se hvordan i prinsippet disse ble utført. Disse fikk vi beskjed om å ikke legge med som vedlegg i oppgaven, noe vi derfor da ikke har gjort. Vi mottok en sjekkliste for Meny Solsiden, en posisjonsliste og fremdriftsplanen til entreprenørfirmaet, samt en detaljert tegning over den ferdige butikken.

Sjekklista er en oversikt over hva som skal skje, avdelingsansvarlig, ferdig godkjent, dato start, leverandør og merknader. Dette er rett og slett en sjekkliste for hele prosjektet med hva som skal bestilles, endres, informeres om og så videre. *Posisjonslista* er en oversikt over hvor utstyr skal plasseres og av hvem. Det er spesifikke plasseringer som høyde, bredde og lengde, hvor mange og om det er behov for vann/avløp. Fremdriftsplanen ble skrevet og laget av

hovedentreprenøren. Det er en vanlig milepælplan med hva som skal utføres, med aktivitetsnavn, varigheten, og med start og slutt tidspunkt. Linjene på siden indikerer når det skal utføres, og da hvem som jobber samtidig.



Tilbakemeldinger underveis i prosjektet har kommet frem, men i hovedsak nevner PL tilbakemeldinger fra eksterne interessenter og ikke internt i prosjektet. PL sier at man må ta hensyn til alle interessentene rundt byggeplassen. Med det så sier han at det naturligvis er «*lettere å bygge ute på et jorde, hvor det ikke er noen å ta hensyn til*». PL sier at de retter seg etter klager utenfra, innenfor rimelighetens grenser. KA sier at «*...noen ganger har tilbakemeldingene blitt tatt hensyn til og andre ganger har man diskutert seg frem til nye løsninger. Det har stort sett blitt tatt hensyn til tilbakemeldingene*».

3.3.3 Delkonklusjon

Det vi kom frem til her, er at det har vært en streng overvåking for å nå prosjektets mål, nettopp det å bli ferdig til åpningsdato. Det ble brukt milepælplaner og sjekklister underveis, noe som ga alle involverte parter oversikt underveis i prosjektet. Målsettingen i prosjektet har vært klar, og det har blitt holdt ukentlige møter for å informere alle internt involverte interessenter om hvordan fremdriften ligger an. Dette er den typen tilbakemeldinger som hovedsakelig blir nevnt under intervjuet hvis vi ser bort ifra klager fra eksterne parter. Det ser ut til at prosjektgruppen er streng på å «*..henge ut*» de som ligger etter tidsskjema. De som ligger etter, blir presset til å jobbe seg inn igjen. Til tross for dette kommer det frem at det likevel er en god stemning på byggeplassen og dette er fordi prosjektledelsen ser ut til å ha vært flinke til å skape engasjement og personlig

relasjon mellom de ulike partene. Dette er noe som er viktig for disse prosjektene da man på Meny Solsiden jobbet nesten døgnet rundt i 3 uker.

Med dette konkluderer vi her at Prosjektledelsen har vært flink til å benytte tilgjengelige styringsverktøy for å overvåke fremdriften. Vi mener også at Prosjektgruppa har satt seg realistiske mål og hatt de nødvendige ressursene for å nå målene. Det kommer ikke frem noe klart svar om prosjektgruppen har gjort noe spesifikt feil eller hvordan prosjektledelsen har dratt nytte av dette for å sikre en læringskurve. Det vi tolker ut fra dette er at disse prosjektene har blitt gjort så mange ganger at de eventuelle feilene som måtte oppstå allerede er rettet på gjennom lang erfaring med akkurat denne typen prosjekter. Dette er, som tidligere nevnt, det at prosjektets gjennomføring ser ut til å være veldig etter konsept. Det kommer frem at Prosjektledelsen kontinuerlig vurderer prosjektets ståsted og løser problemene når de dukker opp, noe PL har vært god på.

3.4 Innover og Nedover

3.4.1 Teoretisk forankring

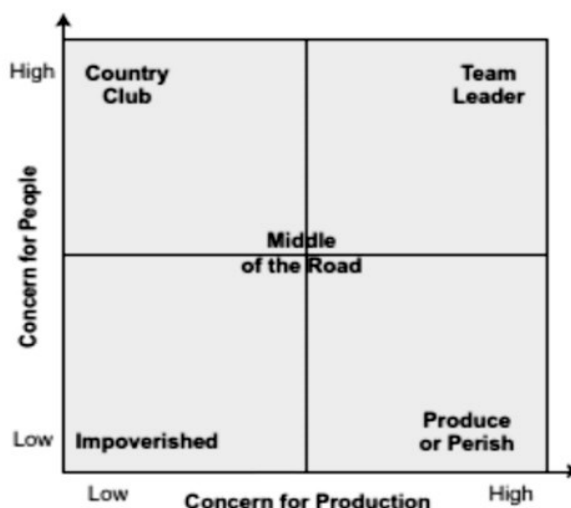
Dette punktet handler om at prosjektlederen må granske sin egen måte å lede på for å forsikre seg om at lederskapet bidrar positivt (innover). Det handler også om å håndtere gruppa slik at den yter best mulig, både individuelt og kollektivt. Man må håndtere den synlige og den usynlige gruppa på tvers av faggrensler, avdelinger, land og kulturer (nedover).

“The success of the project will obviously depend on an number of factors; however, the efficacy of the project manager and the project team are important factors”

(Mascia, 2012, 23)

Det finnes to grunner til dette. For det første er ofte prosjektgruppa et «*short-lived project*», noe som medfører ofte at man ikke har luksusen og tiden til å kunne bygge teamet. Den andre grunnen er at prosjektgruppen ofte er tatt ut av organisasjonen eller er ansatte med andre fulltidsstillinger. Dette skaper utfordringer for den enkelte og gruppa i sin helhet.

Det finnes ulike ledelses-stiler og mange teorier på temaet. I Project Psychology går Mascia (2012, 23) dypere inn på de ulike aspektene ved lederskap som ser ut til å være mest relevant i forhold til prosjektledelse. Modellen «*The managerial grid, which was conceived by Blake and Mouton (1966) reported in Luthans (1989) and aims to identify leadership styles in practice*».



Denne modellen har fem ulike typer lederskap; *Country Club*, *Team leader*, *Impoverished*, *Produce or Perish*, og *Middle of the road*. Hvilken rolle lederen er, kommer an på kombinasjonen av *Concern for people*, og *Concern for Production*. Det handler her da om man har menneskefokus som er «.. *the degree to which a leader considers the needs of team members, their interests, and areas of personal development when deciding how best to accomplish a task*» (Managerial grid - Mindtools.com, 30.05.2013). Produksjonsfokus «...*is the degree to which a leader emphasizes concrete objectives, organizational efficiency and high productivity when deciding how best to accomplish a task*» (Managerial grid - Mindtools.com, 30.05.2013). Modellen i seg selv er ganske forklarende, og i analysedelen blir denne videre diskutert i forhold til prosjektledelsen på Meny Solsiden.

En annen modell som blir tatt med i boka er «*Transformational leadership*». Dette er en modell av Kouzers og Posner (1995) som forklarer at transformasjonsledere «*bring about change at an organizational level by creating a vision and engaging staff and stakeholders to contribute to that vision*» (Mascia, 2012, 30). Disse lederne forstår det de trenger om behovene til de individene som er med i teamet

og klarer å bruke individuell motivasjon til å øke den generelle motivasjonen til hele teamet. Her har man *Vision, communication, inspire trust, ability to empower, energy and action orientation, emotional expression and warmth, risk takers and think outside the box*. De som er transformasjonsledere innehar alle disse egenskapene og ledere som innehar og bruker denne ledelsesstilen blir ofte sett på som ærlige mennesker med integritet (selvstendighet, ukrenkelighet).

Det store spørsmålet er hvilken ledelsesstil en prosjektleder bør bruke og hvorfor. Svaret til Mascia (2012, 34) her er at *«leadership is more of an art than science and there is no formula that will tell us what to use in which situation»*. Det er viktig å være klar over de ulike stilene som man selv er mest komfortabel i og være klar over hva man gjør da man går ut av sin komfort-sone.

Denne delen handler også om å håndtere gruppa slik at den yter mest mulig. I utgangspunktet har man en gruppe mennesker som skal jobbe sammen. Det er slik at antall prosjektmedarbeidere og spesialiseringen de innehar, endrer seg fra prosjekt til prosjekt. Det er noen kjennetegn ved team som gjør at de får gode resultater. Mascia henvender i Project Psychology (2012,17) til Tyson, Mills, Finn og Stevenson (2009) som utførte en undersøkelse for å komme frem til evnene som *«facilitated high-performing teams»* (Modellen under)

Enabling	Fusing
Communicating and integrating Adapting and being situationally aware Evolving expertise and being creative	Emotional maturation Bonding Openness Affiliating
Resourcing	Motivating
Knowing Being able to put things into context Having team wisdom	Being committed Being inspired Being a believer

(Mascia, *Project Psychology*, 2012, 17)

De kom frem til at *«project teams tend to be characterized by an unstable team membership as people enter and leave the project and by a high task-structure as projects are task focused»* (Mascia, 2008, 17).

De som er i teamet, bør ha gode evner innen kommunikasjon og integrering. Dette fordi de ofte er ambassadører for prosjektet og de trenger å kunne bygge gode bånd med teamet. De trenger også å være fleksible og åpne for forandring fordi prosjekter kan endre retning raskt. Det er også vesentlig at de kan jobbe selvstendig, da prosjektleder ikke kan følge med på alle aktiviteter hver enkelt utfører i prosjektet til enhver tid. I tillegg vil det være bra om prosjektmedarbeidere er gode på organisering, da de ofte må «*juggle operational demands alongside the demands of planning, monitoring and evaluating which usually accompany projects*» (Mascia, 2012, 18). I tillegg til dette er det bra om den enkelte har noe økonomisk forståelse, ikke for å kunne ta hovedavgjørelser, men for å forstå den økonomiske påvirkningen av valgene som blir tatt underveis. Det er også viktig at den enkelte medarbeider er klar over den åpne strukturen som eksisterer i prosjekter, da enkelte ender opp med å føle seg litt isolerte i en slik setting. Til slutt er det viktig at alle i et team er klare over at de må jobbe hardt med å forstå de andre medarbeideres styrker og svakheter, med tanke på tiden man har til rådighet.

Mascia skriver om positiv psykologi og prosjektledelse, og definisjonen som forfatteren har hentet fra Gable og Haidt (2005) står beskrevet slik; «*the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups and institutions*». (2012, 47). Neste fokus som boka tar for seg på temaet, er hvordan positive psykologi kan hjelpe å skape et «vinnende» prosjekt team. Følgende punkter er hentet fra Mascia (2012, 51)

- *Miljøet spiller en stor rolle som påvirkning til dine følelser, enten positivt eller negativt. Tenk på hvor du velger å ha møtene dine, helst på et behagelig sted.*
- *Ikke heng deg opp i feiltakelser som skjer i prosjektet, da de kun vil lage dårlig stemning i prosjektgruppa. Hvis noe har gått bra, så snakk mer om det istedet.*
- *Få gruppa til å uttrykke takknemlighet ovenfor hverandre. Si takk.*

- *Vær oppmerksom på pessimistiske tendenser i gruppa. Pessimister gir ofte fortere opp enn positivister. Derfor trenger ofte pessimister mer positiv tilbakemeldinger.*
- *Prøv å «keep the fun alive»*
- *Der det er mulig, sett gruppemedlemmene på de oppgavene de er best på, da føler de seg mer produktive og gladere.*

Team-kultur kan defineres som «*culture is a characteristic of all organizations through which, at the same time, their individuality and uniqueness is expressed*» (Mascia, 2012, 56). Hofstede (1986) kom frem til at det var fire karakteristikk innen kultur; *Power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism and masculinity / femininity*. (Mascia, 2012, 56-58).

Power distance er som navnet sier, maktbalansen i teamet og en del av kulturen. Her er det noen spørsmål som Prosjektleder bør tenkte gjennom;

- *How much autonomy (self-government) will you permit individual team members to have and how much do you wish to retain personally?*
- *How flat a team structure will you have? Will everyone report directly to you or will you have other managers/supervisors?*
- *Will all roles within the team be valued equally?*
- *At what point will you wish to be consulted before a decision is made and will this be in regard to all decisions or just certain categories of decision?*

3.4.2 Analysefunn og drøfting

The managerial grid

Ut i fra *the managerial grid* kommer vi frem til at PL har hatt stort fokus på å rekke tidsfristen og følge Meny sitt konsept (*Concern for product*) i tillegg til at PL svarer at man «*prøver hele tiden å se på smarte løsninger rent praktisk, for å kunne effektivisere gruppas prestasjoner*» (*Concern for people*). Dette plasserer PL på Meny Solsiden som en *team leader*. BS bekrefter dette ved å forklare at PL har vært veldig tydelig i forhold til tidsplaner, samtidig som PL har vært «*en person det har vært mulig å stille spørsmål til*». Svarene man har fått har vært

klare, og PL har hatt en positiv holdning og en utstråling av trygghet. Det kommer frem at PL er opptatt av og har tenkt på de involverte i prosjektet, samt jobbet med å forstå behovene til prosjektmedarbeiderne og deres personlige utvikling for å utføre best mulig arbeid. PL har også fulgt planen til prosjektet (konseptet) og overholdt dette. PL har også hatt en høy produktivitet ved avgjørelser i henhold til produktet. Team leader er i følge Blake and Mouton (1966) (Mascia, 2012, 25) den beste ledelses-stilen. Denne stilen medfører at PL er «*..equally concerned for the welfare and happiness of the team and the need to deliver against project objectives*» (Mascia, 2012, 25). Dette resulterer i at teamet ønsker å være involvert i hvordan produktet blir levert og vil føle glede ovenfor prosjektet og være effektive som et resultat av det igjen.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en ledelsesstil som tar utgangspunkt i ulike karakteristikk og en vellykket transformasjonsleder bruker alle. En slik leder «*.. klarer å bruke individuell motivasjon til å øke den generelle motivasjonen til hele teamet*». I dette avsnittet ønsker vi å komme frem til om PL i dette prosjektet er og har en slik ledelsesstil. I teoretisk forankring ble det nevnt 8 punkter som vi nå skal se nærmere på.

En suksessfull leder gir interessenter og teamet en visjon om hvor prosjektet er på vei og hvordan suksess vil se ut. Her fikk vi inntrykk av at måten disse type prosjektene er bygget opp på gjennom Norgesgruppen og Meny, så er de med på å gi prosjektgruppen en klar visjon. Det betyr at dette ikke er noe som PL er nødt til å gå grundig gjennom. Alle jobbet mot en nyere og finere Meny-butikk som passet med Meny/Norgesgruppens og Butikksjefens (samt distriktsjefens) ønsker. PL nevner i sitt intervju at PL «*.. prøver å få de ansatte til å tenke selv, samtidig sørge for at de vet konseptet og de «riktige tingene»*

De har gode kommunikasjons-egenskaper , og klarer derfor å informere og inspirere teamet og interessentene. BS nevnte at «*Prosjektleder har vært veldig tilstede, og vært veldig tydelig*». SS tror at PL har vært flink til å koordinere og holde kommunikasjonen gående. Selv sier PL at underveis har det blitt snakket

med «*gutta på deres eget nivå*». Vi får inntrykk av at PL har gode kommunikasjons-egenskaper.

Har evnen til å gi en følelse av tillit og en person som er til å stole på mot teamet og interessentene (*inspire trust*). BS nevnte at «*PL har vært veldig tydelig. Medarbeiderne kan komme bort til h*n med komplikasjoner også blir det tatt seg «tid» med og diskuterer problemet med en gang. Deretter blir det besluttet fort. Klar i forventinger, og rask med tilbakemeldinger. PL er trygg å stille spørsmål til, og er raskt på plass og retter opp ting som ikke blir ivarettatt*». Med denne begrunnelsen velger vi å si at PL i dette prosjektet har blitt sett på som tillitsverdig. Det at prosjektleder har vært ansatt som PL i Meny i over 11 år har også gitt Meny/Norgesgruppen et inntrykk av at han er til å stole på. Basert på den høye suksessraten.

De klarer å gi selvsikkerhet til teamet (*ability to empower*). Som nevnt over har PL sagt et det er viktig for PL å «*snakke med gutta på deres nivå*», videre sa PL at h*n; «*Prøver å ikke være for mye prosjektleder, men liker å prøve å tenke som andre yrkesgrupper og bruke deres fagkunnskap*». PL nevner også at man må prøve å få dem til å tenke selv. Med dette som begrunnelse velger vi å si at prosjektleder også har denne egenskapen. Dette er kun basert på PL egne svar.

De har masse energi og bruker sitt eget positive syn til å påvirke andre (*energy and action orientation*). Da vi spurte BS om hvordan PL har tatt stilling til å effektivisere gruppa sine prestasjoner, svarte BS at PL har vært positiv, på et annet spørsmål innen samme tema sier BS at «*PL virker oppriktig interessert*». Når et miljø er positivt og PL bidrar til å utstråle denne positiviteten, vil dette påvirke gruppa til å tenke positivt. I tillegg har PL «*bidratt positivt ved å ha roen*» (BS).

Transformasjonsledere er selvsikre og har mulighet til å være åpne og ærlige, og uttrykke varme på en riktig måte (*emotional expression and warmth*). Her har vi ikke noe konkret svar fra respondentene annet en fra BS som nevner at «*mange føler seg hørt når de gir en tilbakemelding til PL*». I tillegg sier BS at «*PL gjennomfører når PL får en beskjed og brøler aldri*». Dette styrker inntrykket av at PL har vært åpen og ærlig i sin måte å kommunisere på. BS nevner også at PL

virket trygg. SS nevner at PL har god og stor erfaring med slike prosjekter. I tillegg fikk vi selv som intervjuere et positivt inntrykk av PL under intervjuet og på mail. PL var veldig rolig og klar i uttalen, konkret på mail, og positiv. Vi intervjuet PL før BS og kunne basert på vårt intervju forstå hva BS snakket om. Vi følte til en viss grad at BS bekreftet vårt syn. Med denne begrunnelsen sier vi at PL var selvsikker, åpen og ærlig, i tillegg at PL uttrykker varme på en riktig måte.

Disse lederne forstår at det finnes situasjoner der risk må bli tatt for å gjøre en stor forandring (*risk takers*). «*Dersom mennesker føler seg støttet, det ikke er en skyld-på-hverandre-kultur, og at de har er klarert myndighet til å ta risiko*» (Mascia, 2012, 111). BS nevner at «*Alt har blitt beslutta «her» (i butikken). PL tar tak i komplikasjoner på det «nivået» de holder på å jobbe på. PL håndterer alt på plassen, har beslutningsmyndighet og utstråler trygghet*». Prosjektleder sa også at noen ganger er det ikke nok tid til å få klarert enkelte beslutninger «ovenfra» og i disse situasjonene beslutter PL det som ser mest aktuelt ut av løsninger. I ettertid blir dette tatt opp med ledelsen, og; «*..til nå har ikke det vært et problem*». Denne typen beslutninger er som oftest byggerelaterte. Blir det ikke tatt en beslutning fort, slik at medarbeiderne får fortsatt arbeidet, kan dette gå utover tidsplanen og åpningsdato. Her mener vi at PL har stor forståelse for risiko. Åpningsdatoen er kjempeviktig, og i enkelte situasjoner må beslutninger taes raskt for å kunne overholde tidsfristen. Det ser ut til at PL tar den «skylda» som eventuelt måtte oppstå.

De leter etter kreative løsninger til problemene som oppstår og ser etter nye og bedre måter å løse oppgaver på (*think outside the box*). Dette tyder på at PL gjør, og begrunner med det PL selv svarte følgende; «*prøver hele tiden å se på smarte løsninger rent praktisk, for å kunne effektivisere gruppas prestasjoner*». Det blir også nevnt at «*Folk gjør ting på forskjellige måter, og at man lærer av tidligere erfaringer*». Utfordringer oppstår og disse løses underveis. Dette er godt for de ansatte, godt for PL og godt for Norgesgruppen. PL bruker en transformasjonsledelse som ledelses-stil. Dette bringer ofte med seg at lederen blir sett på som ærlig og et menneske med integritet.

Meny utfører flere ombygginger av butikkene sine i løpet av hvert år. De som arbeider i disse teamene er ofte de samme fra gang til gang. Prosjektlederen er også ofte den samme. I boka *Målretter prosjektstyring*, av Andersen, Grude og Haug er det et avsnitt om faste prosjektledere (2004, 206). Prosjektlederne opparbeider seg gode kunnskaper og bred erfaring i prosjektledelse. De har større mulighet til å sette seg inn i det som er gode metoder og teknikker innenfor prosjektlederarbeidet. I tillegg blir det lettere å utveksle erfaringer mellom prosjekter og bruke disse for å oppnå et enda bedre resultat i det neste. En ulempe med faste prosjektledere er at det kan bli en «institusjon» i organisasjonen. I den posisjonen får den enkelte makt eller innflytelse, og det kan oppstå motsetningsforhold. Dette kan skape konflikt internt i prosjektgruppen.

Teamets egenskaper

Når man jobber i et prosjekt er man et team som jobber sammen mot samme mål. Man er ulike personligheter. I den teoretiske delen la vi frem hva som er gode egenskaper og evner til disse menneskene. I utgangspunktet er det slik at disse teamene er og har blitt satt sammen av Norgesgruppen/Meny. Med dette som grunnlag forutsetter vi at de ulike egenskapene til en viss grad eksisterer i team som arbeider sammen. For å oppsummere disse er det snakk om at teamet bør ha gode evner innen *kommunikasjon og integrering*, at de er *fleksible og åpne mot forandring*. Det er vesentlig at de kan *jobbe uten så mye tilsyn*, har *organisasjonsevner*, og *litt økonomisk forståelse*. I tillegg at de er *klar over den åpne strukturen som eksisterer i å jobbe i prosjekter*. Men det viktigste av alt er nok at de *setter seg inn i de andres styrker og svakheter*.

Det ble ved flere anledninger og ved ulike intervjuer nevnt at måten et ombyggingsprosjekt blir gjennomført er så «riktig» satt sammen, enkelt og greit ved å følge en mal. Dette betyr ikke nødvendigvis at man automatisk innehar et team som har alle de egenskapene som er nevnt over. Derimot er det slik at dette er en gruppe mennesker som er vant til å jobbe sammen, de har snakket sammen flere ganger og har gjennom flere år med samarbeid mest sannsynlig kommet frem til hva slags ulike styrker og svakheter de ulike i teamet innehar. De har med dette et godt grunnlag for å kunne inneha alle disse egenskapene som team.

Positiv psykologi og prosjektledelse

Så når teamet er fastsatt, rollene bestemt og arbeidet skal utføres; hvordan skal da prosjektlederen håndtere gruppa slik at den yter mest mulig, både som individer, som team, og på tvers av faggrenser? Dette velger vi *delvis* å svare på ved å bruke positiv psykologi.

De ukentlige møtene har foregått på byggeplassen og på kontoret til Meny Solsiden. Hvor møtene finner sted vil kunne påvirke humøret til PL som igjen kan påvirke følelsene til PL. Det er også slik at man skal prøve å ikke henge seg opp i det negative, men snakke om det positive istedet. PL nevnte at det er viktig å ta «.. *ting som det kommer*». Det nevnes også som et relevant punkt at PL bør prøve å få gruppa til å vise takknemlighet overfor hverandre. PL nevnte at det noen ganger er «*knuffing, men at de fleste er vant til å jobbe oppå hverandre*». Med dette forventer vi at de har forstått at det er slik det er og at de ikke har noe valg. BS sa at «..*Tryggheten rundt sørger for god stemning, og at menneskene som jobber sammen har jo flere ganger jobbet sammen før*». Det siste punktet som omhandler å gi de ulike individene i teamet de oppgavene de er best på, virker det som om PL har fått til på en god måte. Det som må nevnes er at de som er ansatte har sin oppgave. For eksempel byggfagarbeiderne bygger, Kategoriansvarlig tegner tegningene til butikken og Sikkerhetssjefen håndterer det meste av HMS. BS sin rolle ble skapt av butikksjefen selv. BS tror det er ulikt hvor mye de ulike BS deltar på ombygginger av Meny sine butikker. Dette betyr at denne rollen varierer. Etter intervjuet med BS spurte vi BS om hva BS så på som sin viktigste rolle. Her var svaret som følger;

« Min viktigste rolle har vært mot de ansatte. Skape trygghet mot de ansatte. Informere og vise dem rundt, slik at alle vet hva som skjer med arbeidsplassen sin. Bilder. Skape begeistring. Få ansatte til å glede seg. Førsteprioritet . Satt seg inn i det som har blitt gjort. Fått mer kunnskap om hvorfor ting har blitt gjort som det har blitt gjort. Vært tilstedet og lært. Skulle butikksjefen gitt råd, så skulle det vært å være tilstedet på plassen. «sug til deg kunnskap» - Du sitter igjen med mange færre spørsmål etter åpning. Føler at Jeg har bidratt med enn man nødvendigvis gjør som butikksjef. Involvert seg mer enn forventet. Litt «Mitt prosjekt» - Driftssjefen har blitt «rådfører». Spent i forkant av prosjektet.

Lenger ut i intervjuet sier også BS at «.. *PL virker opptatt av at Butikksjefen skal være fornøyd*». Dette styrker inntrykket om at PL har klart å oppmuntre BS til å delta aktivt i prosjektgjennomføringen og gjøre det som BS er best på. Dette har gjort BS mer produktiv og engasjert i prosjektet. Dersom det er gjort på samme måte til alle i teamet har PL helt klart gjennomført og ledet prosjektgruppen godt.

Power distance (Hofstede)

Det siste vi ønsker å ta med i forhold til «nedover» er Hofstede sin teori om Power-distance. Dette påvirker teamkulturen. PL har vært veldig tilstede på byggeplassen, og de byggerne som har vært involvert er klar over hva som skal gjøres i forhold til tegningene over det ferdige bygget. På møtet i forkant av prosjektet var alle interessenter involvert og beslutninger ble tatt. Det er dette som har satt rammeverket og tidsplanene. PL hadde mest dialog med byggesjefen på stedet. I tillegg har PL nevnt at h*n ikke ønsker å være en typisk ovenfra-og-ned leder, men en som er på de andres nivå. Samtidig skal alle vite hvem som har det siste ordet. Derimot nevner BS at PL har vært streng på tidsplaner, men rettferdig og positiv.

3.4.3 Delkonklusjon

Her kom vi frem til at PL er en *team-leader* i følge *the managerial grid*. Dette fordi PL har hatt fokus både på produktet og de ansatte. Dette blir sett på som en god ledelsesstil og hentyder at PL er opptatt av at teamet skal ha det bra og være glade. Ved å ha en slik stil blir teamet mer involvert og føler mer glede over prosjektet. Deretter kom vi frem til at PL også har brukt transformasjonsledelse. Med dette følger det ofte at lederen blir sett på som ærlig og en person med integritet. Prosjektgruppen er satt sammen av Norgesgruppen/Meny med ulike mennesker som innehar ulike evner og egenskaper. Vi forutsetter derfor at de har de egenskapene et team trenger. Noe som er verdt å ta med seg for enhver prosjektleder er teorien om positiv psykologi i prosjektledelse. Her kommer det frem at PL har vært positiv og engasjert. Dette bidrar til et hyggeligere prosjektmiljø og påvirker som oftest effektiviteten til prosjektarbeidet. Til slutt kom vi frem til at det er veldig viktig for en PL å tenke på hvilken *power distance*

h*n ønsker å ha i forhold til sin prosjektgruppe. Vi kom frem til at PL på Meny Solsiden ønsket en lav power distance, men samtidig autoritær nok til at medarbeiderne skulle forstå hvem som hadde det siste ordet. Med dette satte vi en middels til flat team-struktur.

4.0 Konklusjon

Vi har gjennom oppgaven fått en dypere forståelse for hvorfor noen lederstiler passer bedre enn andre, hvorfor noen prosjekter har suksess og andre ikke. Vi har også forstått viktigheten av kommunikasjon internt og eksternt i et prosjekt. Samtidig har vi funnet ut hvordan dette prosjektet har blitt ledet.

Prosjektet bærer tydelig preg av at dette er en stor dagligvarekjede med sterke ressurser og en bred organisasjonsstruktur. Vi får inntrykk av at rent organisatorisk, så er prosjektet gjennomført veldig mekanisk. Det ser ut til at det er klart strukturerte og integrerte rutiner. Ting går automatisk når prosjektet settes i gang på grunn av en prosjektmal. Det ser ut til at det ligger en fast struktur i måten man gjør disse ombyggingsprosjektene på integrert i Meny og Norgesgruppen sitt konsept. Prosjektleder ser ut til å ha en veldig menneskefokusert tilnærming til ledelse på byggeplassen. Han ønsker å snakke med de ulike yrkesgruppene på deres nivå og prøver å benytte seg av deres fagkunnskap. Samtidig har Prosjektlederen en tydelig plan for hva det ferdige produktet skal være og når det skal være ferdig. Etter hva vi tolker ut i fra intervjuer og analyser av data, blir selve prosjektlederen ansett som en kompetent leder med en tilfredsstillende lederstil som faller i smak hos prosjektmedarbeidere og prosjektleders arbeidsgiver. Dette blir derfor vurdert som godt.

Det ble lite snakk om interessentene utenfor prosjektgruppen og virksomheten. Mest nevnt av disse var «naboer». Ellers var interessentene hovedsaklig de som var direkte involvert i gjennomføringen av prosjektet. Ser ut til at rapportering og ukentlige møter er det som blir sett på som tilbakemeldinger og kontinuerlig planlegging/vurdering. Akkurat når det gjelder interessentene og den kontinuerlige planleggingen, er det noe diffust hva som var bra eller dårlig, men til syvende og sist ser det ut til at det har fungert. Prosjektgruppen ser derfor ikke

noen grunn til å forandre på noe som ser ut til å fungere. Her mener vi det kunne vært enda tydeligere rutiner på hvem man skal anse som interessenter og hvordan man skal forholde seg til disse. Selv om det har fungert, er det essensielt med en god kommunikasjonsplan for ethvert prosjekt; ikke nødvendigvis for at det ikke har fungert i denne typen prosjekter, men for å unngå å stifte vaner man ikke ønsker for fremtidige prosjekter. Vi ser på det som heldig at det ikke har oppstått problemer i forhold til eksterne interessenter frem til nå.

Vi får inntrykk av at prosjektet, interessentene og prosjekteiers ønsker og forventinger er basert på konseptet Meny-butikkene skal være bygget rundt. Det er tydelig at det overordnede ønsket er å tjene mer penger, og disse pengene kommer fra kundene. Det er tydelig fra alle intervjuene at det er en felles enighet om at man bygger om en butikk for å styrke merkevaren Meny og for at kundene og medarbeiderne skal ha en fin butikk. Det kommer frem at konseptet er noe man bare må følge, og med tanke på hvordan prosjektene blir gjennomført med en form for «fast struktur», ser det ut til at resultatet samstemmer godt med interessentenes og prosjekteiers ønsker.

Helhetlig så vurderer vi at prosjektledelsen har hatt en tilfredsstillende suksess med dette prosjektet. Prosjektgruppen har vært involvert, positive og generelt sett veldig fornøyde med prosjektplanlegging, gjennomføring og prosjektavvikling. Kundene ser ut til å være fornøyde med resultatet, medarbeiderne trives med ombyggingen og prosjektledelsen vurderer det selv som en suksess på grunn av prosjektets mål om å opprettholde åpningsdatoen. Det er ytterst få prosjekter som er perfekt gjennomført og det er alltid noen komplikasjoner underveis, men som det ble nevnt i ett av intervjuene...

«...det er alltid noe som kan effektiviseres»

- Kategoriensvarlig

Referanseliste

Artikkel fra Gable og Haidt (2005), henvist av Macsias (positiv psykologi)

<http://hon.fiu.edu/~honors/email/2010/idh1931/What%20is%20Positive%20Psych.pdf>

Artikkel fra Seligman (2005)

<http://w.ebt.org/sites/www.ebt.org/files/empiricaldata.pdf>

Artikkel fra Furnham and Gunter – The Psychology Of Behaviour At Work: The Individual In The Organisation

<http://url.hw.no/?1ty9>

Andersen, Grude og Haug. 2004. *Målrettet Prosjektstyring*. NKI forlaget.

Briner, Hastings og Geddes. 2010. *Prosjektledelse*. Gyldenlag Norsk Forlag AS

Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget.

Jan Terje Karlsen og Petter Gottchalk. 2009. *Prosjektledelse*. Universitetsforlaget

Om meny og Norgesgruppen. 14.05.2013

<http://www.meny.no/Info/Om-Meny/Om-NorgesGruppen/>

Managerial grid - Mindtools.com, 30.05.2013

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm

Sharon De Mascia. 2012. *Project Psychology*. MPG Books Group

VEDLEGG 1**Intervjuguide – Prosjektleder****Steg 1: Rammesetting 5 - 10 min****Informasjon:**

- *Kort om oss*
- *Tema/Informere om oppgaven.*
 - *Få en psykologisk forståelse av faget*
 - *Forklare at vi ser på prosjektledelse som funksjon.*
 - *DU vil komme til å være anonym i oppgaven, kun din tittel vil bli brukt.*
- *Forklare hva intervjuet skal brukes til?*
 - *Bachelor på BI i prosjektledelse*
 - *Primærdata - besvarelse*
- *Har respondenten noen spørsmål, noe som er uklart?*

Steg 2: Innledende spørsmål

- *Hvilken stilling har respondenten hos arbeidsgiver?
Har respondenten tidligere erfaringer rundt temaet
prosjekt og prosjektledelse?*

Steg 3: Fokus**Se oppover & Se utover
(Sponsor og Interessenter)**

3 - 6 åpne spørsmål

- *Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere sponsor?*
- *I hvilken grad mener du prosjektet har fått en plass i den totale virksomheten(Norgersgruppen)? (Sentralt prosjekt, sidestilt prosjekt)*
- *Hvem ser prosjektledelsen på som interessenter?*
- *Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere interessentene?*
- *I hvilken grad føler du prosjektet samstemte interessentenes og prosjekteiers ønsker?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

**Se framover & Se bakover
(Hold på ballen/ Planlegging og vurdering av fremdrift)**

3 - 6 åpne spørsmål

- *Hva mener du om kontinuerlig planlegging og vurdering?*
- *Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å sette realistiske mål for prosjektgruppen?*

- *Hvordan har kommunikasjonen fungert eksternt og internt i prosjektet?*
- *I hvilken grad føler du at prosjektledelsen har benyttet overvåkning av fremdrift som styringsverktøy?*
- *Har det blitt noen tilbakemeldinger, evt. hvordan har de vært og hvordan har disse tilbakemeldingene blitt tatt i bruk/benyttet?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

Innover & Se nedover

(Fokus på resultater - Prosjektleder og prosjektgruppa)

3 - 6 åpne spørsmål

- *Hva mener du om det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?*
- *Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?*
- *Hva mener du om det å effektivisere egne prestasjoner som prosjektleder?*
- *Hvordan har prosjektledelsen tatt stilling til det å effektivisere prosjektlederens prestasjoner?*
- *Hvordan har du tatt stilling til det å bidra positivt til prosjektet som prosjektleder?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

Steg 4: Avsluttende spørsmål:

- *Hva mener du er viktige egenskaper hos en prosjektleder?*
- *Hvordan føler du prosjektet i sin helhet ble gjennomført?*

Steg 5: Oppsummering

- *Oppsummere funn*
- *Har vi forstått deg riktig...?*
- *Er det noe respondenter vil legge til...?*

NB: Hvis det er noen spørsmål vi sitter på, så still dem!

VEDLEGG 2**Intervjuguide – Prosjektmedarbeidere****Steg 1: Rammesetting 5 - 10 min****Informasjon:**

- *Kort om oss*
- *Tema/Informere om oppgaven.*
 - *Få en psykologisk forståelse av faget*
 - *Forklare at vi ser på prosjektledelse som funksjon.*
 - *DU vil komme til å være anonym i oppgaven, kun din tittel vil bli brukt.*
- *Forklare hva intervjuet skal brukes til?*
 - *Bachelor på BI i prosjektledelse*
 - *Primærdata - besvarelse*
- *Har respondenten noen spørsmål, noe som er uklart?*

Steg 2: Innledende spørsmål

- *Hvilken stilling har respondenten (du) hos arbeidsgiver?*
- *Har (du) respondenten tidligere erfaringer rundt temaet prosjekt og prosjektledelse?*

Steg 3: Fokus**Se oppover & Se utover
(Sponsor og Interessenter)***3 - 6 åpne spørsmål*

- *Hvordan har prosjektledelsen valgt å håndtere sponsor/norgesgruppen?*
- *I hvilken grad synes du prosjekt Solsiden fikk en plass i den totale virksomheten/Norgesgruppen som en helhet? (Sentralt prosjekt, sidestilt prosjekt)*
- *Hvem ser du på som interessenter?*
- *Hvordan tror du prosjektledelsen valgte å håndtere interessentene?*
- *I hvilken grad føler du prosjektet samstemte interessentenes og prosjekteiers ønsker?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

**Se framover & Se bakover
(Hold på ballen/ Planlegging og vurdering av fremdrift)***3 - 6 åpne spørsmål*

- *Hva synes du om viktigheten av kontinuerlig planlegging og vurdering?*

- *I hvilken grad synes du prosjektet var planlagt og vurdert underveis?*
- *Hvordan føler du prosjektledelsen tok stilling til det å sette realistiske mål for prosjektgruppen?*
- *Hvordan har kommunikasjonen fungert eksternt og internt i prosjektet?*
- *I hvilken grad føler du at prosjektledelsen har benyttet overvåkning av fremdrift (som styringsverktøy)?*
- *Har det blitt noen tilbakemeldinger underveis i prosjektet?*
 - *evt. hvordan har de vært og hvordan føler du at disse tilbakemeldingene har blitt tatt i bruk/benyttet?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

Innover & Se nedover

(Fokus på resultater - Prosjektleder og prosjektgruppa)

3 - 6 åpne spørsmål

- *Hva mener du om det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?*
- *Hvordan mener du prosjektledelsen har tatt stilling til det å effektivisere prosjektgruppas prestasjoner?*
- *Hvordan synes du prosjektledelsen har effektivisert egne prestasjoner?*
- *Hvordan føler du prosjektledelsen tok stilling til det å bidra positivt til prosjektet?*
- *Er det noe mer du ønsker å legge til i henhold til temaet vi nå snakket om?*

Steg 4: Avsluttende spørsmål:

- *Hva mener du er viktige egenskaper hos en prosjektleder?*
- *Hvordan føler du prosjektet i sin helhet ble gjennomført?*

Steg 5: Oppsummering

- *Oppsummere funn*
- *Har vi forstått deg riktig...?*
- *Er det noe respondenten vil legge til...?*

NB: Hvis det er noen spørsmål vi sitter på, så still dem!