



UNIVERSITETET I AGDER

Kildesortering i NorgesGruppen – KING II – en studie av implementeringen

Kommunikasjon- og ledelsesutfordringer i store organisasjoner

Av

David Weider Aasen
Morten Kolek

Veileder

Øystein Husefest Meland

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for Økonomi og samfunnsfag

Institutt for Økonomi

Forord

Denne oppgaven er en obligatorisk del av studiet innen for økonomi og administrasjon ved universitetet i Agder, Handelshøyskolen ved Kristiansand. Oppgaven er fullført over et fullt semester og skal telle 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet på bakgrunn av egne interesser innenfor økonomistyring og prosjektledelse. Vi valgte å skrive vår oppgave sammen, da vi begge har stor interesse for prosjektledelse.

Oppgaven har vært et lærerikt prosjekt, hvor vi i tillegg til å ha fått utfoldet oss faglig også har lært å kjenne oss selv og hverandre. Vi har jobbet enormt godt sammen, og vært en liten velfungerende prosjektgruppe. Gjennom arbeid med oppgaven har vi tilegnet oss teoretisk kompetanse innenfor prosjektledelse, så vel som praktisk erfaring hva angår å gjennomføre intervju og spørreundersøkelser. Vi har også tilegnet oss teoretisk kompetanse innenfor metodefaget, da dette har vært en viktig og naturlig del av vår oppgave.

Vår oppgave har vært et, slik vi ser det, relativt stort prosjekt. Vi har hele tiden vært avhengige av gode støttespillere, og uten disse ville vi ikke på noen som helst måte vært i stand til å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil med dette rette en stor takk til Torgny Bøhn ved ASKO Agder som utelukkende har vært positiv og villig har hjulpet oss videre og satt oss i kontakt med sentrale personer i ASKO systemet. Uten Torgnys bistand ville vi ikke fått dialog med de ulike butikkene vi har vært i kontakt med. Vi vil også rette en takk til Knut Lund, prosjektleder for implementering av KING II i ASKO ØST, Øyvind Moland som er distribusjonssjef i ASKO AGDER – begge var til stor hjelp underveis i prosjektet og stilte begge to opp til intervju. Videre må vi rette en takk til de butikksjefer vi også har intervjuet:

- Trine Skailand
- Lars Dahlen
- Inge Stenbakk

Vi vil også takke de ansatte ved overstående butikker og butikkene Meny Stovner og Kiwi Vågsbygd, som tok seg tid til å svare på vår undersøkelse. Tusen takk til alle nevnt over.

Sist, men ikke minst, må det rettes en stor takk til vår veileder og mentor i denne oppgaven. Øystein Meland er en ressursperson innenfor fagfeltet vi har skrevet vår oppgave om. Han har

vært positiv, motiverende og har fungert som en fantastisk veileder for oss i denne oppgaven. Øystein Meland har støttet, kommet med konstruktive innspill og ideer som i stor grad har vært med å forme oppgaven til det den nå har blitt. En stor takk rettes til Øyvind Meland, 1. amanuensis ved Universitetet i Agder, og dr. ing.

Sammendrag

Med denne masteroppgaven har vi hatt som målsetting å gå igjennom implementeringen av NorgesGruppens KING II prosjekt, og da med et spesielt fokus på kommunikasjon- og ledelsesutfordringer ved implementering av større prosjekter i komplekse og store organisasjoner. Vi fikk i NorgesGruppen mulighet til å komme inn i dette prosjektet i en spennende periode, hvor prosjektet var implementert i store deler av organisasjonen, dog ikke i hele. Vi fikk således mulighet til å se på de områder hvor KING II var implementert, samtidig som vi fikk følge de planer om implementering der hvor det enda ikke var implementert.

Etter en utgreiing om hvordan NorgesGruppen er bygget opp, går vi i gang med å presentere teorien vi har brukt for å belyse områder vi har funnet interessante. Sentrale emner i teoribiten vil spesielt ligge rundt prosjektledelse og kommunikasjon, da dette er områder vi har ansett som viktige for dette prosjektet. Disse emnene vil kunne opptre både i form av suksessfaktorer og fiaskoprediktorer.

Det som gjør dette svært interessant, etter vår oppfatning, er hvordan dette kan og kanskje bør fokuseres mer på i komplekse organisasjoner, hvor det vil være mange mennesker involvert. I KING II prosjektet er ASKO avhengig av å ha både sjåførere og butikker med på laget for at prosjektet skal bli en suksess. Dette forteller oss at man ved implementering av KING II er avhengig av mange nøkkelpersoner, både interne og eksternt, noe som videre vil bidra til mange kommunikasjonskanaler.

Vi har i tillegg sett på implementering i forhold til regionale forskjeller – og trukket paralleller til interne holdninger, og hvordan dette eventuelt har påvirket implementeringen.

Den metodiske tilnærmingen for oppgaven, vil dekke både kvalitativ og kvantitativ studie, som i teorien blir beskrevet som triangulering.

For å få tilstrekkelig og valid informasjon, valgte vi å intervjuer nøkkelpersoner internt i ASKO systemet. Vi har videre intervjuet butikksjefer i de ulike matvarehusene (KIWI og Meny), i begge regioner, og en spørreundersøkelse er blitt sendt ut til de ansatte i de samme matvarehusene. Intervjuene med butikksjefene ble delvis bygget opp rundt informasjonen vi allerede hadde fått gjennom nøkkelpersoner i ASKO systemet, og hvordan de så for seg gjennomføring av prosjektet. Spørreundersøkelsen ga på sin side innsikt i hvordan

informasjon har nådd helt ned til de ansatte, og om det foreligger avvik fra butikksjef og prosjektledelsen sine intensjoner.

Et element som vi tar for oss i denne oppgaven, som på sin side kom brått og uventet på oss, er momentet om arbeidsmiljøloven (AML). Når man skal i gang med store prosjektet, som involverer store deler av organisasjonen er man nødt til å ha Norges lover i bakhodet.

Emperien viser at kommunikasjon og involvering av butikkene og deres ansatte har et potensialet for forbedring. Vi har gjennom våre funn tolket dette opp mot AML, for å se hvorvidt det fremkommer avvik i forhold til lovverket. Vi er ikke i en posisjon til å dømme etter Norges lover, men vi er i posisjon til å benytte Norges lover som styringsverktøy. Om ASKO har bruk AML som et styringsverktøy for å tilse at involverte parter får tilstrekkelig med informasjon og mulighet til å påvirke prosessen tilstrekkelig er vanskelig å si, men i det hele virker det ikke slik.

NorgesGruppen har et stort fokus på miljø og deres satsning på dette området vil for fremtiden berøre stadig større deler av verdikjedene. Utfordringene fremover vil være å vurdere om graden av suksess skal kommuniseres til alle ledd i en større grad enn i dag og å se på om de ansatte bør involveres ved utviklingen av fremtidige prosjekt på en annen måte enn det som foreligger i dette prosjektets gjennomføring.

Kristiansand/Oslo 02. Juni 2013

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag.....	IV
Figurliste	VIII
Tabelliste	IX
Diagramliste	IX
1. Innledning.....	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Informasjon om NorgesGruppen, ASKO og KING I/KING II	2
2. Teori.....	6
2.1 Definisjon av et prosjekt	6
2.2 Prosjektnedbrytning.....	7
2.3 Prosjektledelse	8
2.4 Prosjektets livssyklus.....	12
2.5 Prosjektgjennomføring.....	13
2.6 Strategi.....	14
2.7 Styringsløyfen	19
2.8 Prosjektets karakteristikker.....	21
2.9 Prosjektorganisasjon.....	22
2.10 Kommunikasjon.....	23
2.11 Kostnadsstyring.....	26
2.12 Suksesskriterier.....	27
2.13 Suksessfaktorer	31
2.14 En modell for å koble sammen suksesskriterier og -faktorer	37
2.15 Prosjektleder som en suksessfaktor	39
2.16 Oppsummering.....	44
3. Metode.....	48
3.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling.....	51
3.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign	51
3.3 Fase 3: Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ?	54
3.3.1 Kvantitativ metode	54
3.3.2 Kvalitativ metode	55
3.3.3 Triangulering	56
3.4 Fase: 4 og 5 Valg av metode for datainnsamling og respondenter.....	57
3.5 Fase 6 - Valg av analysemetoder.....	59

3.5.1	Validitet og relabilitet.....	60
3.5.2	Etikk i metode.....	60
3.6	Gjennomføring av undersøkelsene	62
4.	Resultater og analyse.....	66
4.1	ASKO Norges teoretiske tilnærming til prosjektet	66
4.2	Analyse av kvantitativ og kvalitativ del	69
4.2.1	Analyse av Østlandet og Sørlandet.....	69
4.2.2	Analyse av konseptfasen	73
4.2.3	Analyse av planleggingsfasen	87
4.2.4	Analyse av gjennomføringsfasen.....	93
4.2.5	Analyse av avslutningsfasen	108
5.	Funn.....	116
5.1	Forståelse og konklusjon	116
5.2	Drøfting av etiske dilemmaer i oppgaven	120
5.3	Feilkilder	123
	Referanseliste	X
	Vedlegg	XIII
	Spørreskjema til de ansatte	XIII

Figurliste

Figur 1 - Organisasjonskart NorgesGruppen ASA.....	2
Figur 2 - Organisasjonskart NorgesGruppen.....	3
Figur 3 - Project management values framework.....	9
Figur 4 - Turner and Cochrane's Goals and Methods Matrix.....	10
Figur 5 - Stages in the Project Life Cycle.....	12
Figur 6 - Prosjektets tre nivåer.....	14
Figur 7 - Gjennomført og fremvoksende strategier.....	15
Figur 8 - Målhierarki.....	19
Figur 9 - Styringsløyfen.....	19
Figur 10 - Prioriteringsmatrise.....	21
Figur 11 - Kommunikasjons model.....	25
Figur 12 - The Iron Triangle.....	27
Figur 13 - The Square Route.....	29
Figur 14 - Relative importanse of success dimensions is time dependant.....	30
Figur 15 - Forholdet mellom suksess kriterier og faktorer.....	32
Figur 16 - The Formal System Model.....	35
Figur 17 - The Project Excellence Model.....	37
Figur 18 - Project Manager Model.....	40
Figur 19 - Project Performance Model.....	41
Figur 20 - Prosjekt kompleksitet som modererende variabel.....	42
Figur 21 - Hvordan gjennomføre undersøkelser.....	50
Figur 22 - Deduktiv tilnærming - Jacobsen.....	53
Figur 23 - Induktiv tilnærming - Jacobsen.....	53
Figur 24 - ASKO Norge organisasjonskart.....	65
Figur 25 - ASKO Norges kommunikasjonsplan.....	68

Tabelliste

Tabell 1 - The Square Route	29
Tabell 2 - Suksessfaktorer	36
Tabell 3 - The Project Excellence Model.....	38
Tabell 4 - Fem kvaliteter på en uemosjonell person.....	41
Tabell 5 - Suksesskriterier, suksessfaktorer og fiaskopredikatorer.....	47
Tabell 6 - Kvantitative svar totalt fra østlandet og sørlandet	71
Tabell 7 - Kvantitative svar fra Østlandet og Sørlandet delt hver for seg.....	72
Tabell 8 - Fordeling av spørsmål på de enkelte prosjektfaser	73

Diagramliste

Diagram 1 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 1.....	74
Diagram 2- Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 9.....	76
Diagram 3 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 13.....	78
Diagram 4 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 2.....	82
Diagram 5 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 12.....	85
Diagram 6 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 4.....	88
Diagram 7 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 5.....	90
Diagram 8 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 3.....	94
Diagram 9 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 6.....	97
Diagram 10 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 7.....	101
Diagram 11 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 8.....	105
Diagram 12 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 10.....	109
Diagram 13 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 11.....	111

1. Innledning

1.1 Introduksjon

I vår masteroppgave har vi valgt å se nærmere på suksesskriterier ved prosjekter. Vi har forsøkt å finne frem til momenter som i større og mindre grad vil påvirke prosjektets grad av suksess, eller på den annen side, fiasko. Vi har fulgt implementeringen av ASKO NORGE sitt KING II prosjekt, som er et prosjekt som har blitt løftet ut i alle de ulike ASKO selskapene. På det stadiet hvor vi kom inn, var prosjektet enda ikke implementert, og er fremdeles ikke implementert i ASKO AGDER (på tidspunktet når dette er skrevet). Vi har derfor forsøkt å innhente informasjon om hvordan ASKO NORGE har implementert dette, samt hvordan de har tenkt til å implementere dette, da i ASKO AGDER.

Innhenting av informasjon har skjedd ved at vi sendte ut eller fysisk leverte ut spørreskjema til butikker tilknyttet ASKO ØST og ASKO AGDER, hvor vi innhentet svar fra de ansatte i butikkene. Videre har vi gjennomført personlige intervjuer av nøkkelpersonell i ASKO systemet og intervjuet personer i butikkdriften, og da primært butikksjefene. I tillegg har vi også mottatt informasjon fra kontaktpersoner i ASKO om handlingsplaner og kommunikasjonsplaner.

Ved å analysere den innhentede informasjonen, mener vi at vi kan se nærmere på i hvilken grad ASKO og NorgesGruppen har gjort det de kan for å sikre dette prosjektets suksess.

1.2 Problemstilling

I oppgavens tidlige fase, kom det raskt på plass at et hvert prosjekt står og faller på hvor god kommunikasjonen i prosjektet er. Dette henger igjen sammen med prosjektleders erfaring og evne, og igjen med hvor mottakelige mottakerne er for kommunikasjonen som blir gitt. Vi har i denne oppgaven jobbet oss mot en problemstilling som ser slik ut:

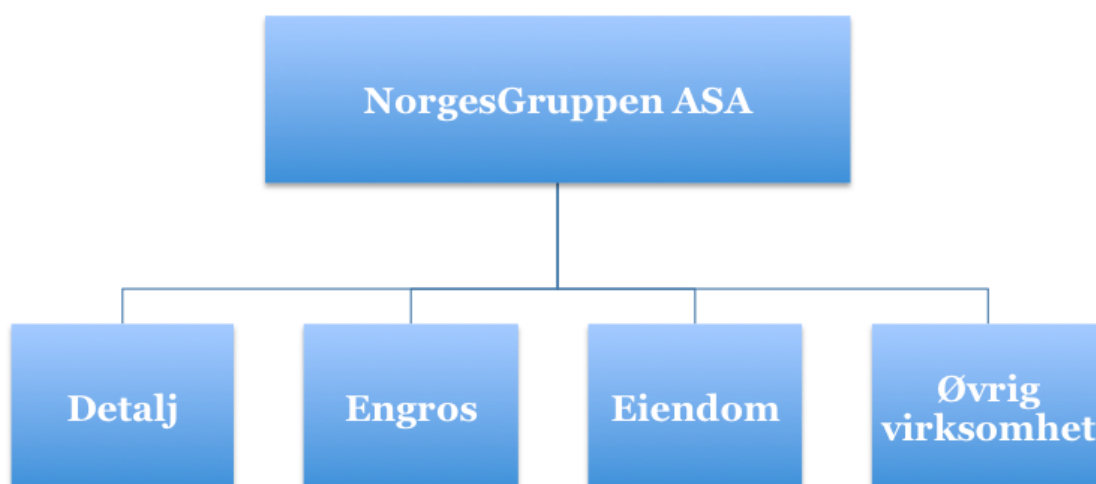
Hva er de regionale forskjellene i kommunikasjon og ledelse ved implementeringen av ASKO NORGES KING II

Vi ser at kommunikasjon er en gjenganger i teori innenfor prosjektledelsesfaget. Av denne grunn synes vi det er interessant og se i hvor stor grad kommunikasjonen påvirker et prosjekt. I dette prosjektet fikk vi en unik mulighet til å se på forskjeller ved implementering av samme prosjekt, to forskjellige steder i landet, og i to forskjellige organisasjoner. Det som skal implementeres er det samme, og det er tilsynelatende like organisasjoner (ASKO selskapene isolert sett er relativt like, samtidig er butikkene relativt like). På bakgrunn av dette, vokste vår problemstilling frem.

1.3 Informasjon om NorgesGruppen, ASKO og KING I/KING II

I dette kapitlet beskrives NorgesGruppen, ASKO og selve prosjektet KING I og KING II. Vi starter med NorgesGruppen, siden ASKO Norge er engrosvirksomheten til NorgesGruppen, og også da en del av NorgesGruppen konsernet.

NorgesGruppen er Norges største handelshus med detaljsalg gjennom blant annet Kiwi og Meny og da engrosdrift gjennom ASKO. NorgesGruppen fremstår som vist i figur 1 (Norgesgruppen, 2013)

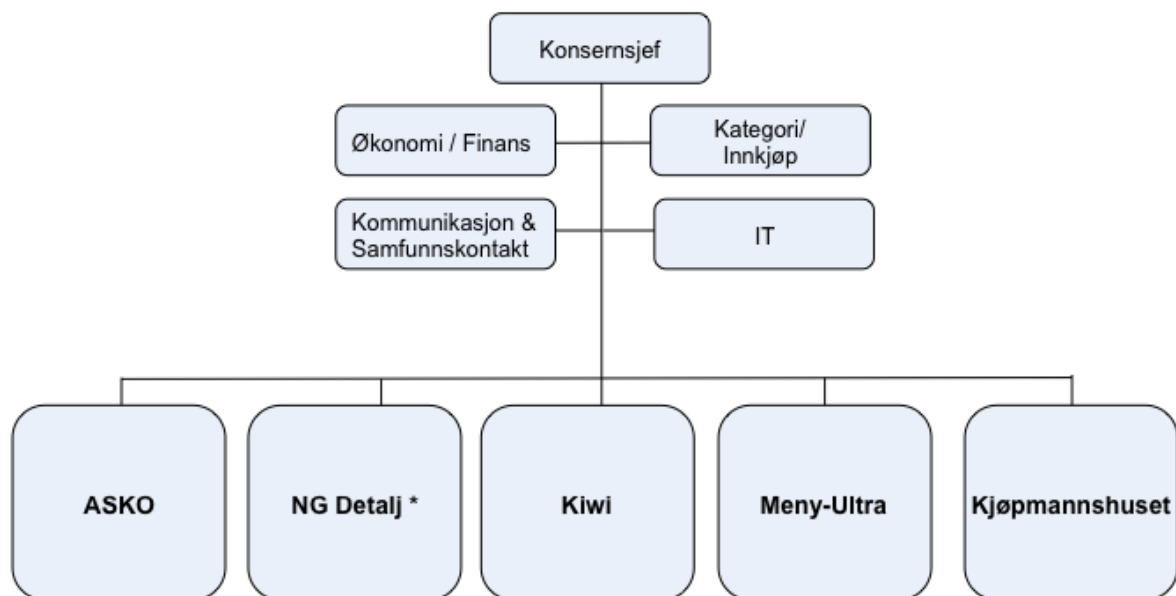


Figur 1 - Organisasjonskart NorgesGruppen ASA (Norgesgruppen, 2013)

NorgesGruppen har lange tradisjoner i Norge, og kan spore sin historie tilbake til 1866, hvor det hele kan sies å ha startet med Joh. Johannson sin grossist virksomhet. I 1896 startet Oluf Lorentzen opp sin «finere kolonial» og Jens Evensen ferskvarer i 1907 – hvor begge ville ha en aktiv rolle i etableringen av det som etter hvert skal bli NorgesGruppen.

Utover -60, -70 og 1980 årene skjer det en stor utvikling på grossist- og detaljistsiden i norsk dagligvareindustri. Rundt 1990 har man i Norge gått fra et rikelig antall grossister til i all hovedsak fire landsdekkende grossistorganisasjoner som er nært knyttet til sine respektive detaljvirksomheter. Joh. Johannson slår seg sammen med de utenforstående kjøpmennene og etablerer et eget samarbeid, og Norgesdetalj ser dagens lys i 1993.

Gjennom hele 1990 tallet dukker det opp nye kjeder som etter hvert styrker sin posisjon og som etter hvert et med på å starte den sterke aktøren innen norsk dagligvare som vi i dag kjenner som NorgesGruppen. NorgesGruppen ASA etableres ved en fusjon mellom engros virksomheten til Joh. Johannson, detaljistkjeder og profilhus, og dette finner sted i år 2000. Organisasjonen, som den fremstår i dag, er vist i organisasjonskart, figur 2.



Figur 2 - Organisasjonskart NorgesGruppen (Norgesgruppen, 2013)

Den NorgesGruppen vi da kjenner i dag består av 1700 dagligvarebutikker, 13 ASKO selskap, og de har rundt 30 000 medarbeidere tilknyttet driften.

Vår masteroppgave handler i all hovedsak om implementeringen av ASKO sitt KING II kildesorteringsprogram, og prosjektstyringen rundt dette. KING II er et kildesorteringsprogram som må kunne sies å ha en positiv innvirkning på samfunnet og det ligger her en tydelig miljøgevinst. På NorgesGruppens hjemmesider er det også tydelig at dette er en satsning som gjennomsyrrer store deler av organisasjonen, og ikke bare ASKO. Det er lett å finne informasjon om miljø-satsingen som skjer i hele NorgesGruppen. Her finner man informasjon om KING, energieffektivisering av lagre og butikker, ASKO sine biler som går på bioetanol eller biodiesel, butikkjedene som er miljøfyrtårn og har returpunkter for elektrisk avfall og blant annet etablering av en matsentral hvor man samler mat som skal gå til vanskeligstilte.

ASKO er som nevnt grossistleddet i NorgesGruppen, og også Norges største grossist. ASKO har omtrent 3000 ansatte og omsatte i 2011 for 42,2 milliarder NOK. ASKO består av totalt 13 regionale ASKO selskap, men også blant annet samlastingsterminal og sentrallager. ASKO Norge AS er morselskapet til selskapene tilknyttet ASKO. ASKO har mer enn 600 biler på veien hver eneste dag, og har med dette et betydelig CO₂ utslipp. De har derfor sammen med NorgesGruppen gjort en rekke tiltak for å bedre denne situasjonen. Som nevnt tidligere er de aller fleste bilene byttet ut med biler som går på bioetanol eller biodiesel, noe som fører til reduserte utslipp. I tillegg er det gjennomgått en rekke tiltak i øvrige ASKO selskaper, og som eksempel har ASKO Agder byttet ut lyssystemet sitt, og de benytter seg nå av LED belysning.

KING prosjektet er lansert og løftet ut i organisasjonen i to ulike stadier. KING I kom i 1999 og ble implementert mellom 2005 og 2007. Totalt omfatter KING I omtrent 900 butikker. KING står for kildesortering i NorgesGruppen, og KING I omhandler da at butikkene skal kildesortere. Blant annet ble alle butikker utstyrt med små mottaksanlegg for lyspærer, batterier og annet småelektrisk, slik at kundene hadde mulighet til å kildesortere disse fraksjonene der hvor de var kjøpt. I tillegg ble det investert i papp- og plastpresser, som gjorde butikkene bedre rustet for å håndtere disse fraksjonene. KING I omfatter ikke alle mulige fraksjonene som kan å sorteres. Fraksjonene i KING I ble fremdeles hentet av Norsk Gjenvinning eller andre renovatører.

KING II var neste fase. Implementeringen startet i 2011. Forskjellen mellom KING I og KING II er at i KING II sorteres det på flere ulike fraksjoner, som for eksempel farget plast, klar plast, plastfolie og papp, og at disse fraksjonene i tillegg blir håndtert av ASKO når de er ute hos butikk for å levere varer. I tillegg til at de nevnte fraksjonene blir resirkulert og på den måten skaper en potensiell miljøgevinst, fører det også til at ASKO ikke kjører tom retur tilbake. Når ASKO, som allikevel er hos kunden, og således er på veien, gjennomfører dette tiltaket, vil dette føre til at man minsker transporten betraktelig, i form av at renovatørens biler ikke i like stor grad, trenger å kjøre ut til butikkene. Med KING I og KING II gjenvinner NorgesGruppen 30.000 tonn papp og 2.000 tonn plast hvert år. Gjenvinning av papp fører til at behovet for råmateriale minsker. Pappen benyttes til å produsere nytt papirmateriale, dette vil lette på felling av skog til produksjon av papir og papp. Plasten benyttes til å produsere blant annet produksjon av plastgranulat, som kan brukes til for eksempel produksjon av ny plast, men også flecegensere. Resirkulering av plast fører til at man minsker behovet for råolje.

KING II er i all hovedsak et prosjekt som er initiert og igangsatt av ASKO og NorgesGruppen. ASKO har tatt de nødvendige investeringer som oppgradering av miljøstasjoner, innkjøp av papp- og plastpresser og utbygging av lagerplass. Butikkene har på sin side tatt investeringen i papp- og plastpresse i butikkene.

2. Teori

2.1 Definisjon av et prosjekt

Hva kjennetegner et prosjekt? Det finnes flere definisjoner på dette. Den amerikanske foreningen Project Management Institute (PMI) definerer prosjekt som ”en tidsavgrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt eller tjeneste” (E. S. Andersen, 2010).

A Guide to the project management body of knowledge (PMI, 2008), fra nå av PMBOK, presiserer videre at et prosjekt kan bli avsluttet selv om målet ikke er nådd, eller behovet for prosjektet ikke lengre eksisterer. Det at et prosjekt er tidsavgrenset trenger nødvendigvis ikke bety at det er innenfor et kort tidsrom. Det er gitt at selv om prosjektet er temporært vil det ikke tilsi at produktet eller tjenesten som er et resultat av prosjektet er temporært, men bygd med den hensikt å vare over en lengre periode. Prosjekter kan ha sosiale, økonomiske og miljømessige innvirkninger som vil vare mye lengre enn prosjektet selv. Som mange andre tiltak i en organisasjon vil hovedmålet med et prosjekt ofte være å tilfredsstille behovet til en kunde. Slutten for et prosjekt er nådd når prosjektmålet er oppfylt, eller at prosjektet termineres fordi målene ikke kan eller vil oppfylles, eventuelt når behovet for prosjektet ikke lengre er tilstede (PMBOK, 2008).

Ser en bortsett fra denne grunnleggende karakteristikken for et prosjekt vil det skille seg fra resten av gjøremålene i en organisasjon. Et prosjekt vil for det første ha et gitt mål, hva skal prosjektorganisasjonen strekke seg etter. For det andre har et prosjekt ett definert starttidspunkt og sluttidspunkt. For det tredje vil et prosjekt være funksjonsspesifikt, og det vil kreve arbeidskraft fra mange fagområder og spesialister. For det fjerde er et prosjekt lite rutinepreget og har unike elementer. Graden av dette vil variere fra prosjekt til prosjekt. Til sist er et prosjekt spesifikt i forhold til tid, kostnad og krav til prosjektet (Larson & Gray, 2011). Selv om det kan forekomme gjentatte og rutinepregede elementer i et prosjekt vil ikke disse elementene røre ved den fundamentale unikheten til prosjektet (PMBOK, 2008).

En tradisjonell organisasjonsstruktur og ledelsestilnærming er gjerne rettet mer mot forutsigbarhet og kontinuitet i motsetning til forandringer og innovasjon. Ved mer fokus på prosjekter kan en lettere imøtekomme forandringer og innovasjon, ved at man rigger organisasjonen til lettere å omfavne endringer og innovasjoner. Prosjekter kan være mer

fokuserte mot en spesifikk situasjon, utfordring eller problem. De er relativt raske å organisere, og en prosjektgruppe kan, hvis ønskelig, gjennomføre arbeidet raskt for så å bli oppløst, og vil således kunne være et godt økonomisk verktøy under turbulente omstendigheter.

Prosjekter kan for eksempel brukes til å entre nye områder ved å undersøke, eller være pioner på nye kundeområder eller tjenester. Prosjekter kan også benyttes til å utvikle og teste nye produkter eller nye tjenester og vil på denne måten også fremme innovasjon. Dette kan være en viktig strategi for en organisasjon som opererer i et miljø hvor det er stadig forandringer (Dearstyne, 2012).

2.2 Prosjektnedbrytning

Prosjektet vi ser på i ASKO er av en relativt stor størrelse, og prosjektet må derfor deles opp i ulike deler for lettere å kunne gripe fatt de ulike deler av prosjektet. Når et prosjekt er definert kan det deles opp i mindre deler, som igjen vil kunne settes opp i et hierarkisk system. Å dele opp prosjekter på denne måten kalles for «Work Breakdown Structure (WBS)» (Larson & Gray, 2011).

PMBOK (2008) definerer WBS som:

WBS is the process of subdividing project deliverables and project work into smaller, more manageable components. The work breakdown structure (WBS) is a deliverable-oriented hierarchical decomposition of the work to be executed by the project team to accomplish the project objectives and create the required deliverables, with each descending level of WBS representing and increasingly detailed definition of the project work.

WBS kan dermed ses som et kart over et prosjekt, og ved å benytte seg av WBS kan prosjektledere sikre at alle elementer blir identifisert, noe som kan gjøre det lettere å arbeide med å integrere de ulike delene i den utførende organisasjonen, som igjen vil gi bedre grunnlag for kontroll. WBS kan som sådan ses som et rammeverk for prosjektet med forskjellige nivåer av detaljer. En kan tenke seg et prosjekt som en arbeidspakke

som blir brutt ned i mindre pakker. Ved å sette opp prosjektet i en hierarkisk struktur muliggjør dette en vurdering av kostnad, tid og tekniske aspekter ved alle nivå i organisasjonen, over hele prosjektet. Hver del i WBS trenger et estimat for tidsbruk og kostnadsbruk, og utfra dette vil det bli mulig å planlegge, samt å budsjettere prosjektet. WBS fungerer også som et rammeverk for å kunne spore kostnader og hvordan prosjektet utføres. Når WBS er utformet blir deler av organisasjonen og individer satt til inn i de respektive ansvarsområder, for å kunne utføre de ulike arbeidspakkene (Larson & Gray, 2011).

Integrasjonen av et prosjekt inn i organisasjonen kalles for «Organizational Breakdown Structure (OBS)». OBS bryter prosjektorganisasjonen ned til individuelle grupper som skal gjennomføre bestemte arbeidsoppgaver. De arbeidsoppgavene som WBS definerer vil således være felles for de arbeidsoppgaver som OBS definerer. Dette gjør det mulig å sette sammen de arbeidsoppgaver som prosjektet består av med den gjennomførende organisasjonen. Ved å ta hensyn til både WBS og OBS kalles dette for en to-dimensjonal nedbrytning (Rolstadås, 2011).

Vi har ikke fått tilgang til WBS eller OBS for KING II, men vi ønsker å understreke at dette er viktige verktøy for prosjektledelsen.

2.3 Prosjektledelse

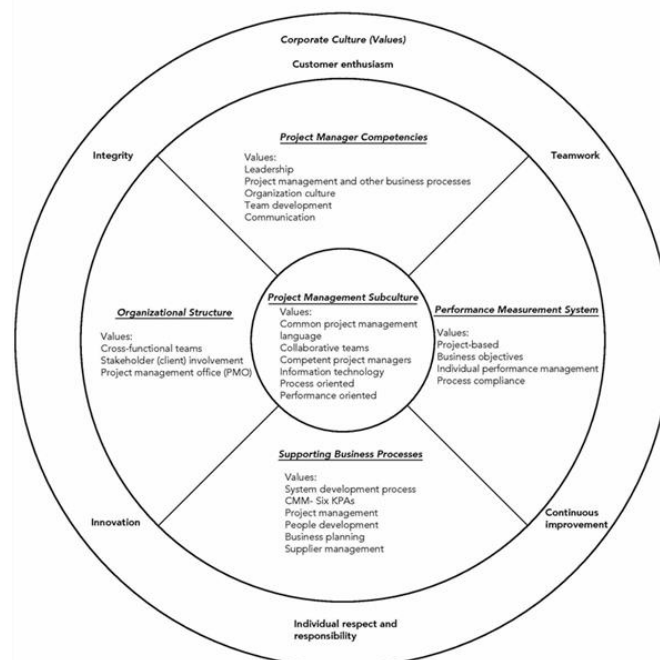
Prosjektledelse og ikke minst valg av type ledelse vil være viktig for et prosjekt. Innebefattet i ledelse av et prosjekt ligger blant annet planlegging, oppfølging, budsjettering, organisering, kommunikasjon og endringer. Definisjonen av ledelse vil være å oppnå resultat gjennom andre, og påvirke for eksempel ansatte i en annen retning enn den de ellers ville ha valgt. Prosjektledelse vil være et samspill mellom mennesker for å nå de resultater og mål organisasjonen har satt seg. Det å bygge og få på plass en strømlinjeformet prosjektorganisasjon kan by på utfordringer for prosjektleder, samtidig som det ofte vil være utfordringer med å få organisasjonen, eller medlemmene i prosjektet til å strekke seg etter samme mål.

Atkinson (1999) definerer prosjektledelse som:

Project management is the application of a collection of tools and techniques to direct the use of diverse resources toward the accomplishment of a unique, complex, one-time task within time, cost and quality constraints. Each task requires a particular mix of these tools and techniques structured to fit the task environment and life cycle of the task.

Integrering av en prosjektledelse innebærer å skaffe en oversikt over hvordan organisasjonen opererer og eventuelt hvilke barrierer som finnes i forhold til forandringer.

Implementering av prosjektledelse er like mye en kulturendring som en prosessendring. Det er verdt å merke seg at en organisasjonskultur har sterke røtter og mange kan være motvillige til å godta forandringer. Organisasjonskultur kan defineres som et grunnleggende mønster av delte antakelser, verdier, tro og handling i forhold til problemer og muligheter som organisasjonen vil kunne møte (Procca, 2008).

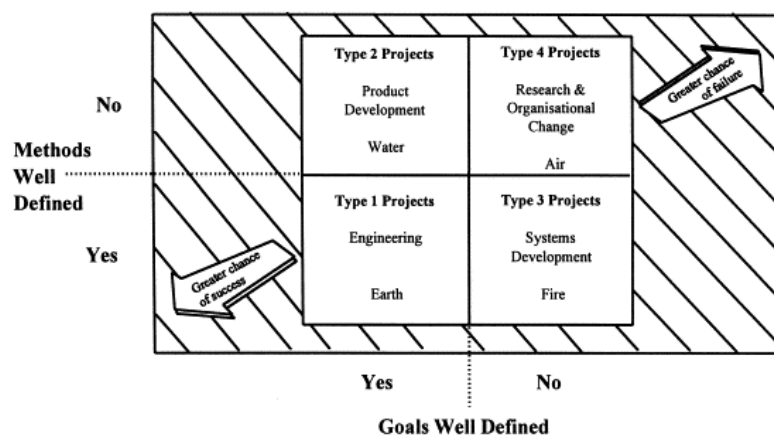


Figur 3 - Project management values framework (Procca, 2008)

Figur 3 (Procca, 2008) viser at verdiene i organisasjonen, illustrert som den ytterste ringen, binder sammen de indre faktorer, som prosjektlederkompetanse, subkultur, systemer for måling av ytelse, støtteprosesser og organisatorisk struktur. Modellen bygger på at

prosjektleders kompetanse er essensiell og uten denne vil det ikke være mulig å etablere en kultur for prosjektledelse. Hvis den overordnede organisatoriske strukturen er for rigid vil dette kunne hindre muligheten for å etablere en tilpasset organisasjonsstruktur for et prosjekt. Så lenge den overordnede organisasjonen ikke ser på de fem nevnte faktorer som viktig, vil det være vanskelig å kunne utvikle en prosjektledelseskultur.

Det ble tidligere hevdet at det å ha en felles type prosjektledelse for alle prosjekter uavhengig av type prosjekt, størrelse og ressurser prosjektet opptar var gunstig. Denne måten å tilnærme seg prosjektledelse på har endret seg, ved at prosjektledelsen nå i større grad tilpasses prosjektets karakter. Vi kan se forskjeller som at små prosjekter primært fokuserer på prioritering av ressurser ovenfor andre prosjekter, og at fokus i større prosjekter ofte blir aktivitetsledelse. Her må en koordinere komplekse sekvenser av aktiviteter og balansere ressurser mellom aktivitetene (H Payne & Rodney Turner, 1999).



Figur 4 - Turner and Cochrane's Goals and Methods Matrix (J. R. Turner & Cochrane, 1993)

The Goals and Methods Matrix, figur 4, ble utviklet i 1993 (J. R. Turner & Cochrane, 1993). Her differensierte man prosjekter utfra type, og så på at ulike prosjekter krevde ulik tilnærming i forhold til planlegging og kontroll.

- Type 1 prosjekter har veldefinerte mål og metoder for å nå disse, og vil lene seg mot aktivitetsbasert tilnærming i planleggingen.
- Type 2 prosjekter. Mål er godt forstått, men metoden for å nå dette vil være mye av målet med prosjektet.

- Type 3 prosjekter. Uklare mål, tilnærming til planlegging baseres mye rundt livssyklusen til prosjektet. Dette vil si milepælsbasert tilnærming til planlegging.
- Type 4 prosjekter. Forskningsprosjekter blir styrt gjennom livssyklus og via go/no go beslutninger.

For prosjekter med forskjellig type ressursbruk og størrelse må en skreddersy planlegging og kontrollprosedyrer for å møte behovet for hvert individuelt prosjekt (H Payne & Rodney Turner, 1999).

Over tid har det fundamentale fokuset på prosjektledelse vært å levere prosjektet på tid, innen gitte kostnadsrammer og til avtalte spesifikasjoner. Men det er mange prosjekter som feiler å møte disse målene, spesielt på kostnad og tid. Grunnen til dette blir ofte tillagt dårlig prosjektering, utilstrekkelig informasjon, dårlig produktivitet, utilstrekkelig informasjonsflyt og usikkerhet til kostnader vedrørende arbeidskraft (Larson & Gray, 2011).

Det vil være viktig for en prosjektleder å være innovativ og kunne se løsninger, være god på kommunikasjon, organisering og kunne motivere individer i organisasjonen. En prosjektleder bør i tillegg være (Dearstyne, 2012):

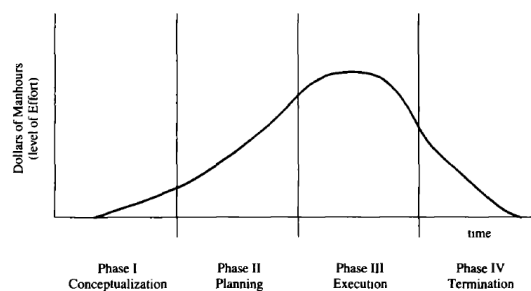
- Fokuseret, det vil kreve mye for å få prosjektet ferdig innen de frister og standarder som er satt.
- Fleksibel, planleggingen vil som regel ikke ta høyde for absolutt alle eventualiteter og en leder må evne å se hvor det krever forandring.
- Tålmodig, endringer kan gjerne komme i midten av utførelsen og også prosjektmedlemmer må kunne evne å dreie fokus mot andre retninger enn de som opprinnelig er satt.
- Besluttsom, ofte kreves det raske beslutninger uten at det er tid for å samle all relevant data, eller overveie alle konsekvenser eller konsultere med alle involverte.
- Medarbeiderorientert; et team vil ofte involvere folk med forskjellige personligheter, syn på ting, mål og agenda. Dette krever en god del veiledning, motivasjon, forhandling og noen ganger irttesettelse.

- Målfokusert; det er viktig for organisasjonen å dra i samme retning, medarbeidere må gjerne minnes på mål og retning for prosjektet slik at prosjektleder sikrer videre fremgang i riktig retning.

2.4 Prosjektets livssyklus

En annen måte å se på det unike ved et prosjekt er å se på hvordan livssyklusen utarter seg. Denne modellen viser at prosjektet har et begrenset tidsperspektiv og at det er forutsigbare endringer på hvor mye innsats og fokus som kreves i de forskjellige fasene av prosjektet.

Livssyklusen, som vist i figur 5, går typisk gjennom fire steg: definering, planlegging, utførelse og levering.



Figur 5 - Stages in the Project Life Cycle (Larson & Gray, 2011)

Innsatsen vil starte, som vist i figur 5, forsiktig og bygge seg oppover til et toppunkt for deretter å dale frem til leveranse til kunden. Man kan definere de fire fasene som (Larson & Gray, 2011):

1. Definisjon. Spesifikasjonene av prosjektet blir definert, mål blir satt og team samlet. Og ansvar blir fordelt.
2. Planlegging. På dette stadiet øker innsatsen, planer blir utviklet for å sette på kartet hva prosjektet skal omhandle, hvilke tidsaspekter en skal ta utgangspunktet i, hva slags kvalitetskrav, og hvilke kostnadsrammer som vil være styrende.
3. Utførelsesfase. Hoveddelen av arbeidet utføres her. I dette stadiet brukes tid, kostnad og spesifikasjonsmålinger som kontroll. Er prosjektet på budsjett og møter prosjektet de krav og spesifikasjoner som er blitt satt, og må en evt revidere.

4. Avslutningsfase. I denne fasen leveres produktet, noe som kan innebære kundeopplæring og overføring av nødvendig dokumentasjon. Ressurser brukt i prosjektet i form av mannskap og utstyr kan reorganiseres til evt nye prosjekter. Og det vil være viktig å evaluere prosjektet.

2.5 Prosjektgjennomføring

Prosjektgjennomføringen kan betraktes ut fra 3 ulike perspektiver:

1. Interessenter og omgivelser
2. Ledelsesnivå
3. Utførelsesnivå

Interessentene setter rammene for kvalitet, resultat og de økonomiske forhold. Det vil under prosjektets levetid være viktig at interessentene har tro på å få resultater ut i fra de ressurser de investerer i prosjektet. Det vil uansett være en forsinkelse mellom input av ressurser og output i form av resultat som kan være negativt eller positivt. Av den grunn vil det for interessentene være viktig å kunne påvirke prosjektgjennomføringen for å optimalisere prosjektet. Hvor mange interessenter et prosjekt har vil være avhengig av størrelsen til prosjektet og hvor komplekst det er, det vil også være viktig å kunne forstå hvordan det påvirker prosjektet og finne måter å styre dette forholdet på (Karlsen & Gottschalk, 2008).

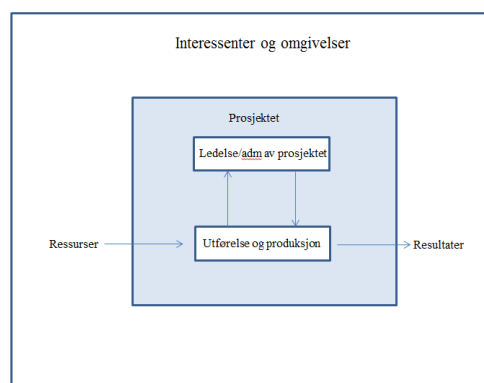
Omgivelsene til prosjektet er forholdet som prosjektledelsen i mindre grad kan kontrollere. Dette er forhold som både kan ha negativ og positiv innvirkning på prosjektet, og dette kan være faktorer som (Karlsen & Gottschalk, 2008):

- Teknologiske faktorer. Dette gjenspeiler den teknologiske utvikling som vil omfatte de samme områder som prosjektet berører.
- Offentlige reguleringer. Vil kunne gi konsekvenser i form av eksempelvis strengere miljøkrav og reguleringer i forhold til omgivelsene. Endringer i forskrifter som vil påvirke kostnadsbilde for prosjektet.
- Miljømessige faktorer. Hva slags miljøprofil har prosjektet?

- Arbeidskraftrelaterte faktorer. Hvordan er tilgangen til arbeidskraft innen de fagfelt prosjektet krever.
- Økonomiske faktorer. Eksterne elementer som vil påvirke prosjektet som rentenivå, valutakurser, offentlig støtte og tilgang til kapital.
- Kulturelle faktorer. Kultur vil kunne variere fra bedrift til bedrift og over landegrenser. Dette kan skape utfordringer ved å kunne forstå og skape en felles tankegang og handlemåte.

Ledelsesnivået vil være styrende for utførelsen, og det vil inneholde elementer som budsjettering, innkjøp, håndtering av usikkerhet, styring og ledelse.

Utførelsen omhandler selve gjennomføringen av prosjektet, utfra de ressurser som er blitt gjort tilgjengelig og som vil skape resultater. Utførelse og ledelsesnivået vil være linket opp mot hverandre og ha en gjensidig avhengighet av hverandre som vist i figur 6 (Karlsen & Gottschalk, 2008).



Figur 6 - Prosjektets tre nivåer (Karlsen & Gottschalk, 2008)

2.6 Strategi

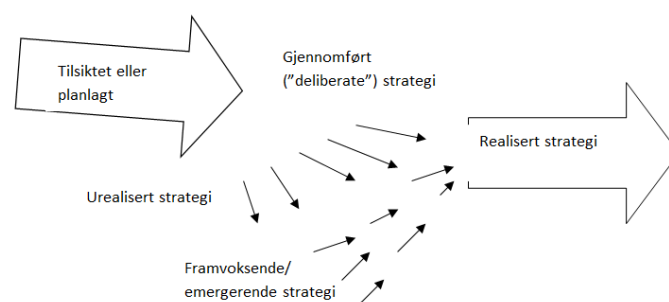
Det er mange meninger om hva strategi er. Men felles for de fleste er at strategi har med lang tidshorison å gjøre. Ut i fra om man skal fra punkt A til B, vil strategien være en ledestjerne som forteller oss hvordan man skal gjøre dette, og beskrive hvordan en organisasjon ønsker å konkurrere i fremtiden med de ressurser som står til rådighet. Strategi blir brukt i et større omfang i organisasjonen som helhet og blir ofte sett på som en plan, guide eller vei for å komme fra et punkt til en annet (Patanakul & Shenhar, 2012).

Konseptet strategi går lagt tilbake, 400 år før Kristus hvor Sun Tzu sin ”the art of war”, definerte strategi som hvordan man på best mulig måte kan vinne et slag, ved å utvikle ulike strategier avhengig av situasjonen de befant seg i. Strategi har dermed eksistert lenge, og var tidlig en måte å organisere seg på, for å stå best mulig rustet til å kunne vinne et slag (Patanakul & Shenhar, 2012).

Det er som nevnt mange måter å forklare eller tolke strategi på. Mintzberg (1994) hadde fem forskjellige trekk å se på ved definering av strategi. Disse kommer til syne gjennom Mintzberg sine fem p’er. I følge Mintzberg er strategi definert som en av disse fem p’ene:

1. Plan. Man må ha en plan og en retning som sier noe om hvordan man kommer seg fra et punkt til et annet.
2. Pattern. Man må ha et mønster som er konsistent over tid.
3. Posisjon. Som er skapt utfra forskjellige aktiviteter som vil resultere i noen produkter som er unikt i markedet.
4. Perspective. Man må ha en fundamental måte å gjøre ting på.
5. Ploy. Man må ha en evne til å kunne utmanøvrere sine konkurrenter.

Mintzberg (1992) var også inne på dette med at en strategi vil kunne være emergerende (Figur 7), altså at de forutsetninger som ligger til grunn og de faktorer som påvirker prosjektets gang vil kunne endre seg i prosjektets livssyklus, og dermed også føre til at prosjektet vil kunne ta uforutsette vendinger. Man må således se an situasjonen man er i, En effektiv strategi vil dermed kunne være at man har en kombinasjon mellom styring og fleksibilitet i prosjektledelsen (Patanakul & Shenhar, 2012).



Figur 7 - Gjennomført og fremvoksende strategier (Mintzberg & Quinn, 1992)

Strategien vil derfor være et fundament som vil gi retningslinjer for hvordan man kan nå et mål på best mulig måte. Organisasjoner kan bruke prosjekter for å konvertere strategien til nye prosjekter, tjenester eller prosesser, og det vil være viktig å sammenstille prosjektene med strategien til selskapet. Hvordan prosjektledelsen vil respondere på tiltak vil være gitt ut fra den strategi som selskapet har, om det fokuserer på kvalitet eller for eksempel om selskapet legger vekt på å være kostnadsledere innenfor sin bransje. For prosjektledere vil det være viktig å kunne manifestere prosjektets mål og prioriteringer til både ansatte i prosjektet og for beslutningstakende organ (Larson & Gray, 2011).

Ledelsen i selskapet vil kontinuerlig jobbe med selskapets strategiplanlegging og vil legge føringer for selskapets mål, retninger og rammebetingelser. Denne strategien vil bli implementert ovenfra og nedover i organisasjonen, og vil således gi føringer på hvilke prosjekter som skal gjennomføres. Men denne koblingen mellom strategi og prosjekt er ikke alltid i samsvar. Dette kan gi negative virkninger i form av at et prosjekt blir sett på som en isolert hendelse og dette kan føre til en svak binding til hovedorganisasjonen. Problemet med dette er at det kan bidra til en konflikt i forhold til hvordan ressurser skal fordeles. Fokus kan dreies bort fra de strategiske effekter prosjektet kan ha, og mer mot hvordan prosjektet kan gjennomføres med minst mulig støy for organisasjonen. En tilnærming til dette problemet vil for det første være at prosjektene kan være en bidragsyter til hvordan strategien til selskapet blir formet, og ikke minst at prosjektene i seg selv realiserer strategien til selskapet. Fordelen med denne synergien vil være at man kan oppleve en sterkere binding mellom organisasjon og aktiviteter på prosjektnivå. Effekten av dette vil bidra til at arbeidere på prosjektnivå vil kunne være bidragsytere i den informasjonen som ledere legger til grunn, og som igjen er med på å beslutte strategien.

Gitt av evalueringen til et prosjekt som gir informasjon om hvilke forbedringer som må gjøres i fremtiden. Hvilke sterke og svake sider og hvilke utviklingsmuligheter man kan dra med seg videre (Karlsen & Gottschalk, 2008). Prosjekter kan forventes å bidra til å dytte virksomheten mot nye områder, endre området eller utvikle nye relasjoner til kunder (Dearstyne, 2012).

Verden har utviklet seg og det er økende konkurranse, press på økonomiske resultater og hurtig teknologisk utvikling. Ut fra dette utvikler forskere og praktikere stadig nye teorier på hvordan man kan utføre prosjekter mer effektivt. Tradisjonell tilnærming i forhold til tid, budsjett og mål er ikke lengre tilstrekkelig for å garantere oppnåelse av organisasjonens mål.

En ny emergerende utvikling, strategisk prosjektledelse, har mer fokus på at prosjektet stort sett er iverksatt for å oppnå resultater og at prosjektledelsen må være mer i samsvar med selskapet strategier. Dette tilsier at organisasjonen, prosjektteam, prosjektledere og ledere i større grad bør se på hvordan man kan utføre prosjektet slik at dette kan påvirke resultatet til virksomheten positivt i forhold til profitt og vekst i selskapet (Patanakul & Shenhar, 2012).

I en moderne organisasjon er hver aktivitet, plan og beslutning gjerne kalt strategi. Prosjekter er ofte sentrert rundt spesifikke aktiviteter og det å nå ett mål. For å kunne betrakte strategi vil det være viktig å kunne se på strategi i et nærere perspektiv. I stedet for å se på planer og hvordan noe skal bli til slutt, vil det være en vinkling å se på den originale ideen om strategier fra et militært synspunkt. Det vil si hvordan vi planlegger å vinne. Det samme prinsippet vil i stor grad gjelde for prosjekter, siden mange prosjekter vil bli utført innen konkurranseeksponerte omgivelser. Produktet eller tjenester vil være en del av et marked og vil således kunne bidra til en fordel i forhold til konkurrenter. Som i krig, vil et prosjekts strategi handle om å vinne, å vinne markedsandeler innen et spesifikt område eller en bransje. Et prosjekts strategi vil være en tilnærming for å kunne oppnå kompetitive fordeler, og dermed vinne kampen med andre aktører. Dette vil igjen føre til at en trenger en unik tilnærming til prosjektet, føringer og en vei for å kunne vinne i forhold til andre virksomheter (Patanakul & Shenhar, 2012).

Et prosjekt kan ses på som en innovasjonsprosess, og med det menes det å kunne skape noe nytt. Når en organisasjon tar i bruk en innovasjon, eller for eksempel ny teknologi, betegnes dette som adopsjon. Adopsjon vil si noe om hvordan organisasjonen vil ta i bruk denne innovasjonen. Spredningen av innovasjon betegnes ofte som diffusjon, noe som gir en beskrivelse av hvordan virksomheten får dette ut til sine ledd, for eksempel til alle sine berørte ansatte. Hele denne prosessen med å implementere ny teknologi eller nye innovasjoner i sin organisasjon, kalles ofte innovasjonsprosessen. Det at noe er nytt for egen organisasjon, vil være tilstrekkelig til å kalle det en innovasjon (Meland, 2012).

Et prosjekt har mål på forskjellige nivåer i forhold til usikkerhet og tid. De målene vil kunne være samfunns mål, effektmål eller resultatmål. Alle de tre forskjellige målene henger sammen ved at resultatmålet legger bunnen for effektmålet og effektmål for samfunns mål, som vist i figur 8. Hvordan et mål skal oppnås vil kunne sees utfra et mål på høyere nivå. Effektmålet vil nås på bakgrunn av samfunns målet og resultatmålet vil oppnås på bakgrunn

av effektmålet. Målet med størst tilsnitt av usikkerhet og med lengst tidsperspektiv er *samfunnsmålet*.

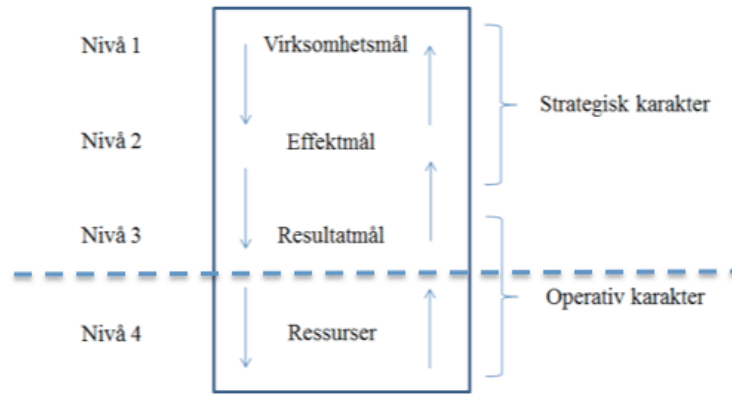
Samfunnsmålet er et mål som sier noe om den strategiske retningen som prosjektet skal ha. Dette målet bidrar til å vise en retning på strategien og hva man ønsker og oppnå både for virksomheten og samfunnet. Dette kan være et mål som å bli ledende innen søppelhåndtering.

Effektmålet har mindre grad av usikkerhet og strekker seg ikke like langt ut i tid som samfunnsmålet. Som det ligger i navnet sier dette noe om selve effekten av prosjektet, og hva det vil tilføre av positive endringer. Effektmålet blir således en effekt av det som prosjektet leverer. Effektmålet vil for eksempel innen søppelhåndtering være at man oppnår bedre tilgjengelighet eller effekt på å returnere søppel. Effektmålet kan derfor sees på fra brukerperspektivet, og vil i seg selv ikke være noe fysisk, men en opplevelse av det som skal gjennomføres gjennom prosjektet.

Resultatmålet er det som vil kunne ses som det fysiske resultatet av målet. Noe målbart og konkret. Et perspektiv som kan sees fra leverandørens side. Dette kan for eksempel være ombygde lastebiler for søppel og nytt gjenvinningsanlegg. Og det vil være lett å måle resultatet av dette. For å kunne nå resultatmålet må en ha tilført *ressurser* i form av arbeidskraft, tid og penger, og vil på den måten fungere som et fjerde perspektiv under resultatmålet.

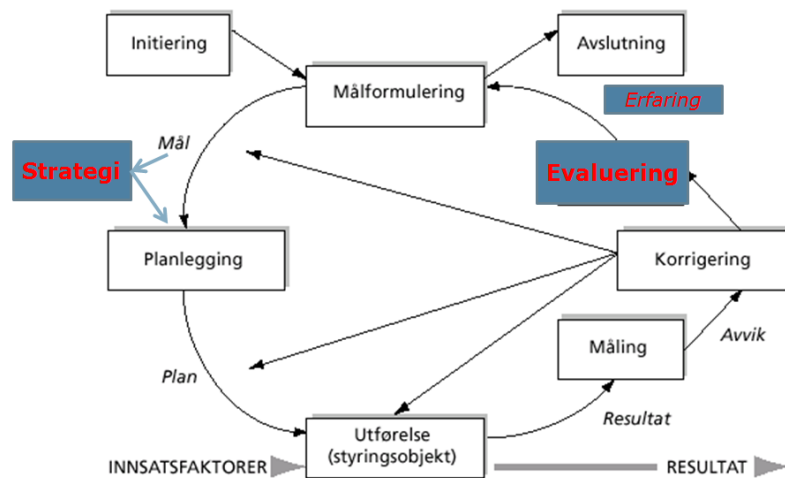
I tillegg til overnevnte mål, er det i modellen til Karlsen og Gottschalk (figur 8) også lagt til ett fjerde nivå, ressurser. I modellen må ressurser sees som nødvendige innsatsfaktorer, som for eksempel mennesker, kapital eller materiell, som et prosjekt vil være avhengig av for å oppnå de ulike mål prosjektet har.

Samfunns mål og effektmål vil kunne betegnes som av strategisk karakter, og vil gi føringer på ledelsen om hvilke vei som må tas for å komme frem til det man ønsker. Resultatmålet er av mer operativ karakter og sier noe om hvordan prosjektet er gjennomført og om det er blitt gjort på en riktig måte (Karlsen & Gottschalk, 2008) som vist i figur 8.



Figur 8 – Målhierarki (Karlsen & Gottschalk, 2008)

2.7 Styringsløyfen



Figur 9 – Styringsløyfen (Meland, 2012)

Styringsløyfen, figur 9 (Meland, 2012), viser de forskjellige styringsfunksjonene og hvordan de henger sammen.

Første steg i styringsløyfen er initiering, hvor en beslutning om å iverksette prosjektet er tatt. Mål er planleggingens forutsetning og grunnlag, og uten definerte mål vil det bli vanskelig å finne ut om man har oppnådd det man ønsket. Det blir også vanskelig å finne informasjon som tilsier at man faktisk har fått til det man ønsket når man initierte prosjektet. Det å være

tydelig ved fastsettelse av mål for prosjektet, vil det således være interessant å se nærmere på SMART'e mål og prioritere.

Med SMART'e mål menes:

S – Spesifikke (veldefinerte)

M – målbare (finne måleparametere)

A – Aksepterbare (alle i organisasjonen drar i samme retning)

R – Realistiske (urealistiske mål kan vire demoraliserende på arbeidsstyrken)

T - Tidsavgrensede (vite når målet skal nås)

Basert på de mål og rammer som er satt, legges strategi og planer i form av økonomisk plan, fremdrift og kvalitet. Etter målformulering må planleggingen være i sammenheng med de strategier som gir videre retningslinjer inn i planleggingsfasen. Basert på hvordan planene er lagt, kan prosjektet gå over i utførelsesfase, hvor en vil jobbe med både designfase og en utførelsesfase. Ved starten av ett prosjekt vil det også tilføres innsatsfaktorer i form av for eksempel IKT spesialister, ingeniører eller mekanikere. Prosjektet genererer et resultat og det vil være viktig å kunne måle resultatet for å kunne følge med på fremgangen og for å se om man nærmer seg det man faktisk ønsket av prosjektet. Hvis vi måler ett prosjekt får vi mest sannsynlig avvik, og må bestemme oss for hva vi skal gjøre med dette for å sikre en videre effektiv utførelse av prosjektet. Må vi endre på utførelse? må vi endre de mål som er satt? Eller må planen justeres?

Det vil være viktig at organisasjonen evner å tilpasse planene etter de eventuelle uforutsette hendelsene som vil kunne inntreffe. Hvis det ikke holder å tilpasse planene satt ved prosjektets start, må man videre justere målene for prosjektet. Eventuelt kan ambisjonene til prosjektet justeres, eller besluttede organ kan se om det vil være mulig å justere rammene til prosjektet. Evaluering er en sentral del for å se om hva som gikk bra og hva som kunne blitt gjort annerledes og eventuelt bedre. Uten evaluering vil organisasjonen ikke dra nytte av de erfaringer som er blitt gjort, og læring vil bli vanskelig eller umulig. Evaluering vil være til stor nytte for den respektive organisasjonen ved senere prosjekter, og man vil kunne evne å gjennomføre prosjektene bedre, ved å ta inn over seg tidligere erfaringer og evalueringer.

Prosjektresultatet styres av de som skal bruke det, det vil si at brukseffekten vil være viktig da det er brukerne som vil stå for verdiskaping i ettertid (Meland, 2012).

2.8 Prosjektets karakteristikker

For å kunne skape en så effektiv prosjektorganisasjon som mulig, bør en se på hva som kjennetegner prosjektet. Ved å kartlegge dette, vil det være mulig å se hvordan en skal prioritere de enkelte aspekter ved prosjektet, som kostnad, tid og kvalitet. Karakteren til prosjektet kjennetegnes ved (Meland, 2012):

- Hvor stor usikkerhet det er knyttet til dette, og er det stor risiko og mange elementer som kan skape uforutsigbarhet.
- Hvor hyppig utføres denne type prosjekt? Gjøres det relativt hyppig vil det være mulig å dra erfaringer fra tidligere gjennomføringer.
- Hvor unikt er prosjektet? Og er det gjort noe lignende før?
- Størrelsen på prosjektet vil påvirke strategiske valg som tid og kostnader.
- Kompleksitetsgrad, som sier noe om hvordan ting henger sammen rent teknisk. Er prosjektet veldig avansert vil det være vanskelig å dele opp.

	Tid	Kvalitet	Kostnad
Låst		★	
Optimalisere	★		
Akseptere			★

Figur 10 - Prioriteringsmatrise (Meland, 2012)

Som beskrevet over vil prosjekter kunne ha en stor variasjon av karakter utfra rammer og type prosjekt. Prosjektet som sådan vil i sin natur bidra til å definere hvordan prioriteringen mellom kostnad, tid og kvalitet vil eller bør komme til å være. Dette kan settes opp i en prioriterings matrise som vist i figur 10 (Meland, 2012). Et prosjekt hvor kvalitet vil ha en sentral rolle vil man ikke ha samme begrensninger som et prosjekt der kostnad og tid vil være avgjørende. Kvalitet defineres, litt avhengig av prosjektets art, ofte utfra hvordan sluttbruker opplever produktet. Det vil være vanskelig å gjennomføre et prosjekt som har et strengt regime på kostnad og tid samtidig som prosjektet skal ha et stort tilsnitt av kvalitet. Her vil det være utfordringer ved utforming av prosjektet, hvor en setter de krav som vil være styrende for gjennomføringen. Hvor omfattende og komplekst et prosjekt er, vil ha påvirkning på kostnad og tid, og bidra til å øke risiko for prosjektet innen disse områder.

2.9 Prosjektorganisasjon

Organiseringen av et prosjekt vil være avhengig av flere forhold, for eksempel forholdet mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen. Det finnes mange måter å organisere et prosjekt på, og det måte man velger bør best mulig speile de organisasjonsspesifikke utfordringene. Utfordringen vil ofte det å lage et system for organiseringen av selve prosjektet, hvor den daglige driften, tross igangsettelse av prosjektet, sikres på en best mulig måte. Ofte er det slik at prosjektet ikke nødvendigvis har noe med den daglige driften å gjøre, og prosjektet står da i kontrast til den tradisjonelle organiseringen innen en basisorganisasjon. De fleste organisasjoner er konstruert slik at den daglige driften er sikret best mulig, og en god måte å tilse at dette skjer er å bryte ned komplekse handlinger i prosjektet til forenklete, repetitive prosesser. Prosjekter er dog ofte ikke preget av rutinearbeid, og vil således stå i kontrast med dette. Det er derfor viktig å se på hvordan et prosjekt er organisert i forhold til basisorganisasjonen (Larson & Gray, 2011).

Et matriseprojekt vil ha de egenskapene av at det legges til rette for tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelinger, og en vil være mer fleksibel i forhold til kompetansen som ligger i organisasjonen. De involverte parter i prosjektet vil i tillegg inneha stillinger i basisorganisasjonen. En utfordring ved denne type organisering vil kunne være at de ansatte ofte vil ha flere forskjellige ledere å forholde seg til, gjerne en linjeleder og en prosjektleder. Dette kan da føre til at det lett oppstår konflikt mellom organisasjon og prosjektorganisasjon. Dette kan motvekt ved at man tydelig definerer ansvar og myndighet innad i prosjektorganisasjonen, og er tydelig ovenfor deltakere om hvordan man ønsker å drive dette frem (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Ved full autoritet i prosjektet, altså et prosjekt hvor prosjektleder er gitt fullt ansvar innenfor de rammer og mål som er tillagt prosjektet, vil prosjektleder da også ha full råderett over de linjer eller deltakere som er involvert i prosjektet. Denne organiseringen vil tilsi at prosjektorganisasjonen er skilt ut fra basisorganisasjonen, hvor personell trekkes ut fra sine faste stillinger og vil da inneha en full stilling innen ett prosjekt. Dermed blir prosjektet en egen organisasjon som prosjektleder har fullt ansvar og myndighet for. De ressurser som prosjektet får tildelt fra organisasjonen, står prosjektleder med prosjektet da frie til å disponere slik de selv måtte finne nødvendig og riktig. For prosjektmedlemmer vil det således være organisatorisk enkelt å forholde seg til, ved at man har en leder. Utfordringen ved denne

type organisering ligger i at basisorganisasjonen vil kunne bli berørt på en slik måte at ressurser blir trukket ut og brukt i prosjektet. Videre vil det for basisorganisasjonen være liten mulighet for kontroll av hva som skjer internt i prosjektet. Dette kan skape konflikter i forhold til hvordan sammenstillingen vil være i forhold til prosjektets strategi og organisasjonens strategi (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Et avdelingsinternt prosjekt er et prosjekt som gjennomføres internt på en avdeling. En klar fordel med dette er at kompetansen beholdes innad i avdelingen, kontroll på ressurser og fremgangen i prosjektet vil være tilgjengelig for avdelingen. De ansatte vil ha god kjennskap til hverandre og være spesialisert innen sine fagområder. Utfordringen her er at det ikke vil gi noen mulighet til tverrfaglig arbeid mellom avdelinger (Karlsen & Gottschalk, 2008).

2.10 Kommunikasjon

Kommunikasjon er overføringen av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person til en annen. Selve innholdet i kommunikasjonen blir kalt informasjon, mens kommunikasjonen er den prosessen der informasjonen blir formidlet (Karlsen & Gottschalk, 2008). I følge Karlsen & Gottschalk (2008) har kommunikasjonen mellom personer i prosjektet fire hovedfunksjoner:

1. Sosial funksjon. Hvor det handler om å skape en fellesskapsfølelse og samhørighet i prosjektteamet slik at alle drar i samme retning.
2. Ekspressiv funksjon. Hvor kommunikasjonen skal skape en identitet og samhørighet hos de deltagende i prosjekt teamet.
3. Informasjonsfunksjon. Hovedtanken bak dette er å kunne overføre og å skaffe seg informasjon, men også å dele kunnskap internt i prosjektet og i forhold til eventuelle andre interessenter.
4. Kontrollfunksjon. Dette handler om en resultatorientert kommunikasjon for å kunne påvirke holdninger og handlinger til prosjektaktører.

Prosjektleders evne til å kommunisere og formidle budskap vil ha en indirekte innvirkning på hvordan prosjektdeltakernes tilfredshet og produktivitet vil være. (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Lederens evne til å kunne kommunisere effektivt og godt er en nødvendig betingelse for at lederen skal få innflytelse over de ressurser han leder. Det å kunne ha en god kommunikasjonskompetanse vil være en avgjørende forutsetning for å skape effektiv ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

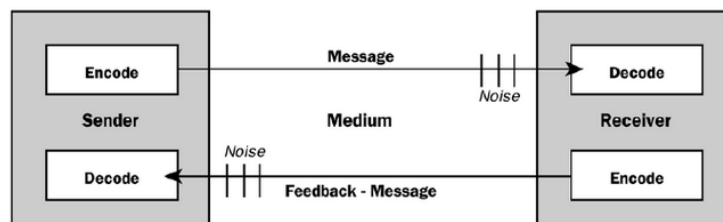
Kommunikasjon er en viktig komponent ved koordinering og ved oppfølging av prosjektet i forhold til blant annet tidsplaner og aktiviteter. Denne planen blir normalt utviklet av prosjektlederen på et tidlig tidspunkt i prosjektplanleggingen. Hovedhensikten med en slik plan er å konkretisere hva som skal kommuniseres, hvem det skal kommuniseres til, hvilken metode man skal benytte ved kommunikasjon og hvilken metode man ønsker å benytte for å lagre den innsamlede informasjon. Videre vil man benytte en kommunikasjonsplan til å finne ulike begrensninger i kommunikasjonen og om det for eksempel vil være begrenset tilgang på enkelte deler av informasjonen og eventuelt når man skal kommunisere informasjonen videre, samt hvordan dette skal gjøres. Det å ha en solid kommunikasjonsplan vil være med på å forhindre problemer i prosjektet og hvor en sikrer at alle berørt parter har den informasjonen de trenger for å gjennomføre prosjektet (Larson & Gray, 2011).

Dårlig planlegging av kommunikasjonen vil kunne føre til problemer som for eksempel forsinkelse i meldinger, at man kommuniserer sensitiv informasjon til feil mottakere, eller at det oppstår mangelfull kommunikasjon til noen eller flere av de involverte. En kommunikasjonsplan gjør det mulig for prosjektlederen å tilnærme seg kommunikasjonen så effektivt som mulig. Med effektiv kommunikasjon menes at det brukes rett format, på riktig tidspunkt og med rett effekt av det som formidles og ikke minst at det som kommuniseres er det som trengs. Ved å ha en kommunikasjonsplan på plass så tidlig som mulig ved prosjektutviklingsfasen, vil dette kunne føre til at man allokere rett mengde ressurser i form av tid og budsjett til kommunikasjon. Dette bør også følges opp gjennom hele prosjektet slik at man får en kontinuitet på dette (PMBOK, 2008).

Det er viktig at prosjektleder tar i betraktning antall potensielle kommunikasjonskanaler, da dette vil påvirke kompleksiteten av kommunikasjon i prosjektet. Antall potensielle

kommunikasjonskanaler er gitt av formelen $n(n-1)/2$ hvor $n =$ antall involverte. Dette tilsier at det vil være et sterkt økende antall i kommunikasjonskanaler etter som involverte parter øker. 10 personer vil gi 45 kommunikasjonskanaler. Mye av nøkkelen her ligger i å planlegge antall kanaler og bestemme seg for og begrense hvem som skal kommunisere med hvem og hvilken informasjon som skal bli gitt (PMBOK, 2008).

En grunnleggende modell for kommunikasjon viser at man har en avsender og en mottaker, som vist i figur 11. Senderen må kode meldingen, altså tanker og ideer, til et språk som kan forstås av mottaker. Videre må avsender velge hva slags medium som skal brukes. Utfra dette kan mottaker dekode meldingen, tolke dette og gi avsender en tilbakemelding. Her blir mottakeren også senderen i kommunikasjonsprosessen. Tilbakemelding er et signal for at mottaker har mottatt meldingen, men dette betyr ikke at mottakeren nødvendigvis er enig i det som kommuniseres (PMBOK, 2008).



Figur 11 - Kommunikasjons model (PMBOK, 2008)

Komponentene i modellen, vist i figur 11 (PMBOK, 2008) er viktig når en skal drøfte kommunikasjon. Som en del av kommunikasjonsprosessen, er sender ansvarlig for å gjøre informasjonen klar og tydelig slik at mottaker forstår dette korrekt, og kan bekrefte at det er forstått korrekt. Mottaker er ansvarlig for at det er mottatt, forstått og bekreftet i sin helhet. Ved å feile i kommunikasjonen vil dette kunne ha en stor innvirkning på prosjektet, og det kan skape mye støy. Støy vil i dette lys forstås med alt som kan interferere med sendingene og forståelsen av meldingen. Dette kan for eksempel være terminologi, dårlig bakgrunnsinformasjon eller avstand mellom partene (PMBOK, 2008).

2.11 Kostnadsstyring

Kostnadene for et prosjekt vil være viktig og ofte styrende i form av at kostnader er en ressurs som det ofte er knapphet av, og som en må benytte seg av for å kunne nå de planer en har satt seg. Det er mange faktorer som vil påvirke kostnadene som blant annet valutakurser, rentekurser, hvilken tilgang det er på arbeidskraft, priser på materialer og utstyr, støtte og også reguleringer som er framsatt av det offentlige. Det er viktig å ta høyde for at under prosjektets levetid vil det ikke bli generert inntekter, men kostnader. Det vil i så måte være viktig å fokusere på dette (Karlsen & Gottschalk, 2008). I følge Project Management Institute (2008) er kostnadsstyring viktig for å kunne nå de mål og planer innenfor det budsjettet som er satt under prosjektets levetid, og det være essensielt å følge dette opp slik at en holder seg innenfor de rammer som er godkjent. Kostnadsstyringen vil inneholde prosesser som (PMBOK, 2008):

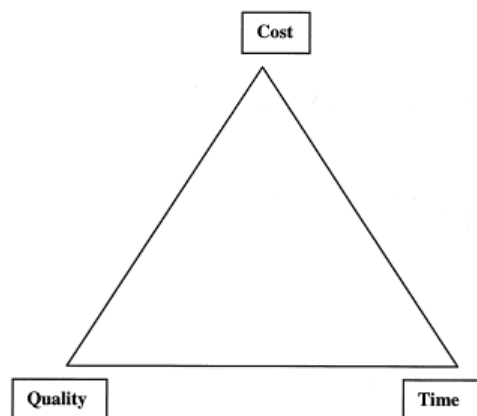
- Kostnadsestimering, som vil være en prosess for å utvikle en tilnærming til de ressurser, i form av kroner, som trengs for å ferdigstille et prosjekt.
- Bestemme budsjett, en prosess for å se på aggregerte kostnader på individuelle aktiviteter og hvordan de påløpende kostnadene vil være eller å se på aktivitetene som helhet for å etablere et kostnadsgrunnlag som er godkjent.
- Kontrollere kostnader, en prosess for å overvåke status til prosjektet og sammenstille budsjettet til prosjektet i forhold til fremgang og styre eventuelle forandringer i kostnadsgrunnlaget.

Alle prosessene samhandler med hverandre, og hver prosess vil involvere innsats fra en eller flere personer basert på behovet til prosjektet. Hver prosess opptrer minst en gang i løpet av prosjektet og forekommer minst en eller flere ganger i hver av de forskjellige prosjektfasene, da hvis prosjektet er delt opp i faser. Det vil også være viktig å presisere at disse elementene vil kunne overlappe hverandre (PMBOK, 2008). Momenter som vil kunne påvirke prosjektet utenfor landegrensene kan for eksempel være valuta fluktuasjoner, inflasjon, vekst i befolkning, utdanningsnivå på arbeidsstokken og størrelse på markedet. Alle de vil kunne ha innvirkning på de valg man tar innenfor prosjektet. For å kunne sikre seg mot eventuelle store fluktuasjoner i valuta, kan virksomheten binde opp kostnadene i utlandet i forholdt til sikre valutaer som US dollar eller britiske pund (Larson & Gray, 2011).

2.12 Suksesskriterier

Suksesskriterier er noe som er satt i forkant av prosjektets oppstart og er en del av målsetningen. Ved avslutningen av et prosjekt vil en se på hvorvidt disse kriteriene er oppnådd. En måte å definere dette på er å se på hva slags standarder, mål og prinsipper som vil være avgjørende for at et prosjekt skal være vellykket. Det er viktig å presisere at graden av suksess i et prosjekt vil være varierende, og det vil således ofte ikke være slik at et prosjekt kun er mislykket eller kun er en suksess (Karlsen & Gottschalk, 2008). Suksesskriterier vil være elementer som kan observeres både under og etter at prosjektet er blitt gjennomført. Det er mange interessenter i et prosjekt, og det vil være varierende hvordan suksess oppleves av de enkelte aktører i forhold til tid og økonomi. Interessenter kan for eksempel være eiere, prosjektledere, arkitekter, regnskapsførere, personer innenfor Human Resources. Kriterier for å måle suksess bør derfor kunne reflektere forskjellige grupper (Shenhar & Levy, 1997). Uansett hva som er motivasjonen for et prosjekt, vil spørsmålet om å ha lykket være sterkt knyttet til organisasjonens effektivitet og videre suksess i et langsiktig perspektiv (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

En tilnærming som i prosjektlitteraturen er vanlig er «The Iron Triangle», figur 12, som tar for seg tid, kvalitet og kostnad som kriterier for suksess (Atkinson, 1999).



Figur 12 - The Iron Triangle (Atkinson, 1999)

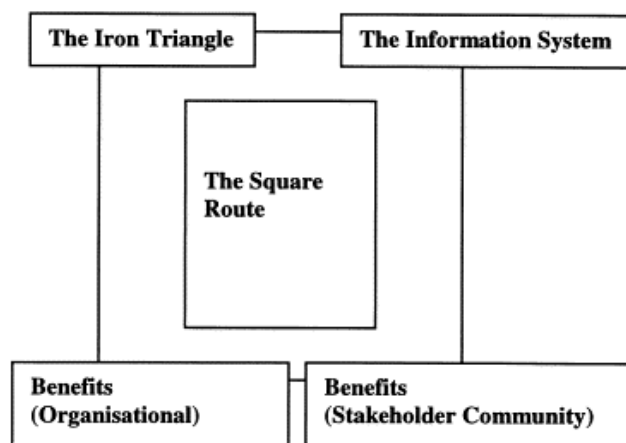
Kvalitet vil være hvordan brukerne opplever egenskapene til prosjektet, og om det oppfyller de krav som var satt i forkant. Tiden vil være hvorvidt prosjektet blir avsluttet innen fastsatt tidsramme, og kostnad vil være et perspektiv på hvorvidt de økonomiske rammene som er satt er nås (Karlsen & Gottschalk, 2008).

I følge Atkinson (1999) vil «The Iron Triangle» fortsette å være vesentlig i det å se på suksess for et prosjekt. Men utfra denne modellen er det dimensjoner som ikke tas med. Det vil si at modellen isolert sett ikke er feil eller misvisende, men ved å utvide den vil man kunne få en bedre og mer riktig modell for suksesskriterier. Det er diskutabelt hvorvidt kostnad, tid og kvalitet er tilstrekkelig og modellen får også kritikk for å være en forenkling av tilnærmingen til suksesskriterier. Selv om prosjekter ikke når sine mål for tid, kostnad og kvalitet betyr det nødvendigvis ikke at prosjektet i seg selv er en fiasko, og om prosjektet når dette kan forhold som ulykker og tap av mennesker føre til at prosjektet som sådan ikke kan sees på som en suksess. En må derfor se på hvilken effekt prosjektet vil ha på lang sikt (Wateridge, 1998). Et eksempel på dette er Opera huset i Sydney, hvor prosjektet tok tre ganger så lang tid som planlagt og overskred kostnadene med fem ganger det som var budsjettet. Ser en kun på Tid og kostnader, vil det være diskuterbart hvorvidt dette har vært en suksess. På lengre sikt er det ingen tvil om at prosjektet har vært vellykket i form av at operahuset er blitt svært berømt, et landemerke for Australia og noe turistene og potensielle turister identifiserer med landet (Shenhar et al., 2001).

I en studie av flere store prosjekter ble det identifisert 4 hovedkriterier for suksess. Det kan være vanskelig å dømme om prosjektet er blitt en suksess, i og med at suksesskriteriene vil variere over tid og en har kun mulighet se på dette ved prosjektets slutt. Men det vil også være andre kriterier som kan måles under gjennomføringen av prosjektet (Wateridge, 1998). De fire hoved kriteriene ble identifisert av Morris og Hough (1987) gjennom deres studier av prosjektene, og de kom frem til (Morris & Hough, 1987) følgende:

- At prosjektet leverer sin funksjonalitet.
- At prosjektet er implementert i forhold til budsjett, på tid og til den tekniske spesifikasjonen.
- At prosjektet er lønnsomt kommersielt for kontraktøren.
- Og ved en kansellering av prosjektet, ble kanselleringen gjennomført på en rimelig basis og ble det terminert effektivt.

Atkinson (1999) foreslår å utvide slik at «The Iron Triangle» vil inngå som en del av «Square route» figur 13.



Figur 13 - The Square Route (Atkinson, 1999)

Denne modellen vil være mer realistisk i sin tilnærming, hvor den tar med informasjonssystemet, ulike fordeler for organisasjonen og ulike fordeler for interessentene. Faktorer som vil være gjeldende her vises i tabell 1 (Atkinson, 1999).

Tabell 1 - The Square Route

Iron Triangle	Informasjons systemet	Fordeler for organisasjonen	Fordeler for interessenter
<ul style="list-style-type: none"> • Kostnader • Kvalitet • Tid 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedlikehold • Relabilitet • Validitet • Informasjons kvalitet • Bruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt effektivitet og ytelse • Økt profitt • Nå strategiske mål • Læring i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornøyde kunder • Samfunns og miljø effekter • Personlig utvikling • Profesjonell læring. • Profitt

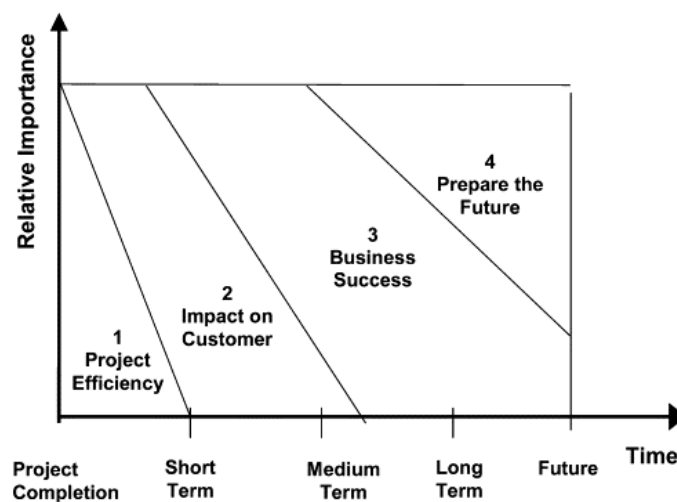
Shenhar og Levy (1997) har utfra sin forskning definert suksesskriterier som bedømmes i forhold til 4 dimensjoner:

- Prosjektets effektivitet, ble prosjektet gjennomført innenfor satt tid, budsjett og mål?
- Nivå av kundetilfredshet, i hvilken grad kunden bruker prosjektet, og om kunden vil ha flere prosjekter eller kjøpe neste generasjon av produktet.
- Hvordan prosjektet har virket inn på organisasjonen.
- Hvordan forbereder organisasjonen seg på fremtiden? Dette kan sees i lys av kunnskap, utvikling av teknologi, kjerne kompetanse, vil det medføre nye markeder og innovasjon.

De fire dimensjonene er også brukt i en studie fra 2001, hvor man undersøkte dimensjonene opp i forhold til teknisk kompleksitet og tidsperspektiv (Shenhar et al., 2001).

Studien gikk ut på å vise hvordan de forskjellige dimensjonene vil virke inn på de ulike partene i et prosjekt gitt ut i fra tid og hva slags type prosjekter det var snakk om. I denne undersøkelsen retter de søkelyset mot at suksess ikke er noe som er konstant definert, som passer alle aktører, men mer en variabel som for eksempel endrer seg over tid.

Prosjekter kan også differensieres utfra sitt tekniske perspektiv. Lavteknologiske prosjekter er avhengig av eksisterende teknologi, medium teknologiske prosjekt bruker eksisterende teknologi men også ny teknologi, høyteknologiske prosjekt hvor teknologien er ny for organisasjonen, men eksisterer på markedet, og super høyteknologiske prosjekt som er basert primært på nye oppfinnelser.



Figur 14 - Relative importance of success dimensions is time dependant (Shenhar et al., 2001)

Viktigheten for hver av de fire dimensjoner vil være gitt utfra et tidsperspektiv og hvordan de vil påvirke de ulike aktører i forhold til tid. Gjennom å se på tids perspektiv vil viktigheten av hver dimensjon variere gjennom hele prosjektets levetid, som vist i figur 14 (Shenhar et al., 2001). Den første dimensjonen, prosjekteffektivitet, vil være en dimensjon som omhandler faktorer innen en kort tidsperiode, og den uttrykker effektiviteten til prosjektet og hvordan prosjektet har blitt styrt. Altså hvordan prosjektet har blitt gjennomført i forhold til de rammer som er satt. Med økt konkurranse i markedet og kortere livssykluser, vil «time to marked» bli en komponent som vil kunne gi kritiske kompetitive fordeler. Det er viktig å merke seg at selv

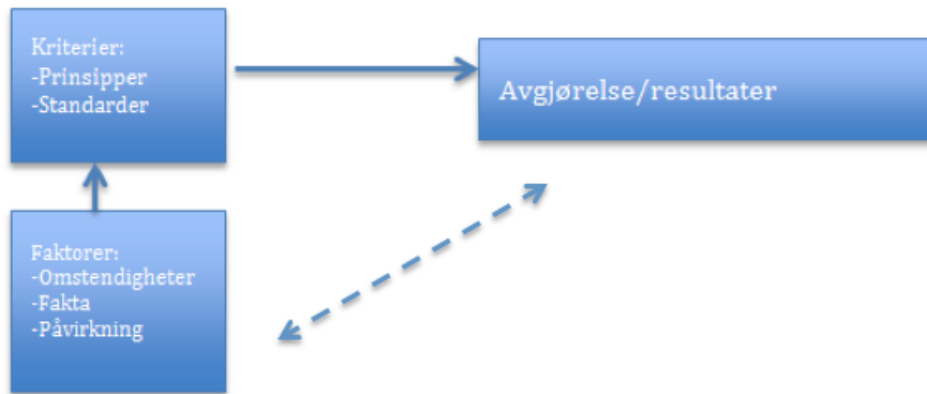
om implementering av prosjektet er en suksess, vil det nødvendigvis ikke bety at produktet, som vil være et resultat av prosjektet, vil bli en suksess (Shenhar et al., 2001).

Dimensjon nummer to relaterer seg til mottaker av prosjektet og retter seg mot viktigheten av å møte mottakers behov. Denne dimensjonen vil være viktigst i forhold til suksess av prosjektet. Denne dimensjonen i forhold til tid vil bli viktig og stå i sterkere fokus enn prosjekteffektivitet ettersom tiden går. Dimensjon nummer tre retter seg mot hvordan prosjektet vil ha innvirkning på den utførende organisasjonen i forhold til prosjektet. Skapte prosjektet salg, inntekt og profitt som forventet? Hjalp det til å ta markedsandeler? Denne dimensjonen vil kunne merkes etter noe senere tid. Og det vil ta tid før prosjektet har satt seg og en kan se på hvordan dette har påvirket virksomheten. Den fjerde dimensjonen går ut på hvordan virksomheten forbereder seg på fremtiden, teknologisk og organisatorisk. Denne dimensjonen har et langt perspektiv, hvordan kan virksomheten forberede seg på fremtidige muligheter, har en utforsket nye muligheter for fremtidige markeder, ideer, innovasjoner eller produkter, eller om det er blitt utviklet nye ferdigheter for fremtiden. I forhold til tid vil dette ha effekt på organisasjonen etter noen år som vist i figuren (Shenhar et al., 2001).

Videre studier i forhold til de fire dimensjoner vil være å se på validiteten av dette multi-dimensjonale konseptet, og om det vil være andre spørsmål som vil være relevant å ta hensyn til (Shenhar et al., 2001).

2.13 Suksessfaktorer

Suksessfaktorer kan beskrives som omstendigheter, faktum eller påvirkning som vil ha innflytelse på resultatet. Suksessfaktorer bidrar til om et prosjekt blir en suksess eller ikke. Forholdet mellom suksessfaktorer og kriterier kan illustreres i følgende modell i figur 15:



Figur 15 - Forholdet mellom suksess kriterier og faktorer (Meland, 2012)

Tanken bak figur 15, er at suksessfaktorene er med på å påvirke suksesskriteriene på en eller annen måte, og vil således ha en innvirkning på avgjørelser og resultater (årsak – virkning). Det vil være en årsak/virkning mellom faktorene og avgjørelse/resultater. Det er blitt utført en rekke studier for å se på faktorer som vil kunne påvirke prosjektets suksessfaktorer.

Konseptet med kritiske suksessfaktorer blir tilegnet Daniel (1961) som introduserte dette i forhold til «management information crisis», hvor det ble tatt opp i forhold til forandringer i den organisatoriske strukturen (Joyce & Diana, 2004). Planlegging av organisasjonsstrukturen var stort sett forandret etter andre verdenskrig hvor revidering av nye type jobber, nye ansvarsområder, nye beslutningsmyndigheter og forandring i rapporteringsrelasjoner krevde ny type informasjon som ikke eksisterte i den tids systemer. Selskapene led av en krise i forhold til informasjon (Daniel, 1961).

Det var Rockart (1979) som tok opp definisjonen av kritiske suksessfaktorer (Joyce & Diana, 2004), og dette ble utviklet av et team ved Massachusetts Institute of Technology. Her ble det definert som et sett av avgrensede områder av resultater som vil sikre suksessfull ytelse av organisasjonen, områder som må gjennomføres på en riktig måte for at organisasjonen skal kunne utvikle seg, områder som vil ha oppmerksomhet av ledelsen og faktorer som vil være i tråd med organisasjonens mål (Rockart, 1979).

Pinto og Slevin (1988) utførte en studie for å se på hvilke faktorer som bidrar til suksess, og fant ti faktorer som signifikant var relatert til dette. Faktorene er ført opp i tabell 2. Studiet viste at det ikke er nok å se på hva som bidrar til suksess men at forskjellige faktorer vil bidra på ulike tidspunkter under prosjektets levetid. I deres studie er prosjektet delt opp i fire forskjellige faser: konseptutviklingsfase, planleggingsfase, utførelsesfase og avslutningsfase. I konseptutviklingsfasen og planleggingsfasen har ledelsen definert de mål som vil være riktig for virksomheten. Det vil videre være viktig å ha støtte fra toppledelsen, og at en har en løpende dialog med kunden under hele prosjektets levetid. I utførelsesfasen må en fremdeles fokusere på målet til prosjektet, ha en god dialog med kunden, kunne løse eventuelle problemer og ha planer for å kunne håndtere og løse dette, ha planer for implementering av prosjektet, ha tilgang til nødvendig teknologi og kompetanse, og kunne lede prosjektet på en god måte. I avslutningsfasen vil det fremdeles være viktig å ha fokus på de tekniske systemene og at utførelsen av dette er maksimalt effektivt, en må fremdeles ha fokus på målsetningen til prosjektet og en må se på om det er eventuelle forandringer som må gjøres for å være sikker på at en når målene. Også i denne fasen må en verifisere i samråd med kunden at en har nådd ønsket mål og at kunden er tilfreds med dette, før en terminerer prosjektet (Pinto & Slevin, 1988).

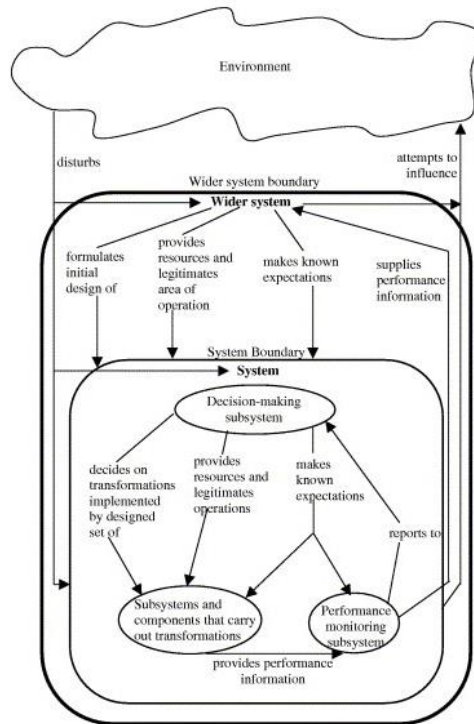
Arbeidet til Pinto & Slevin (1988) ble brukt som utgangspunkt til Pinto og Prescott (1988) sin undersøkelse, hvor de videre så på hvor viktig de forskjellige faktorer er i løpet av et prosjekts livssyklus, dette fordi prosjektet kompliseres ved at det er dynamisk og emergerende. De fikk demonstrert den empiriske viktigheten til de 10 suksess faktorene, og at disse er avhengige av de forskjellige fasene i prosjektet (Pinto & Prescott, 1988). De 10 suksess faktorene ble kategorisert i to grupper av Pinto & Prescott (1990). Faktorene ville relatere seg til prosjektplanleggingsgruppe og en taktisk gruppe. Og det ble funnet at viktigheten av planleggings- og taktiskefaktorer ville variere utover i prosjektets livssyklus. Planleggingsstadiet ville ha aktiviteter som mål, støtte for toppledelsen, tidsplaner, dialog med kunden. Det taktiske aspektet ville ha de resterende seks suksessfaktorene og dreier seg mer om faktiske operasjonaliseringer av planene. Taktikk definerte de som aktiviteter i forhold til prosjekt utvikling og operasjonalisering straks planene var fastsatte (Pinto & Prescott, 1990).

Cooke-Davies (2002) gjorde en undersøkelse av 70 store multinasjonale selskaper og identifiserte 12 faktorer som på en eller annen måte er kritiske for prosjektsuksess. Det ble utviklet 3 hovedspørsmål:

- What factors are critical to project management success?
- What factors are critical to success on an individual project?
- What factors lead to consistently successful projects?

De 12 faktorene kunne således fordeles inn under de tre spørsmålene. Faktorene er satt opp i tabell 2. Cook-Davies (2002) satte også et lys på at ingen av de 12 faktorene direkte berører humane faktorer, selv om det er på det rene at human kapital i en virksomhet er essensielt for oppnåelse av prosjekt suksess, og ikke prosesser eller systemer. Han legger også vekt på at prosjekter er noe som vil påvirke organisasjonen i positiv retning, og vil være med på endre organisasjonen i positiv forstand (Cooke-Davies, 2002).

Fortune & White (2004) introduserer en modell som kalles The Formal System Model, figur 14. Tanken bak denne modellen er at det rettes kritikk mot kritiske suksess faktorer. Kritikken går ut på at ved å utelukkende se på de kritiske suksessfaktorene, tar en ikke hensyn til samspillet mellom dem. For eksempel vil støtten fra topp ledelsen bli påvirket av den nasjonale økonomien. Den andre kritikken går ut på at man ikke tar høyde for at prosjektet er en dynamisk prosess, og at en faktor kan ha forskjellig nivå av relevans i løpet av levetiden. I deres undersøkelse viser de til at prosjekter med flere kritiske suksess faktorer har større sjanse for å lykkes, enn prosjekter med få faktorer.



Figur 16 - The Formal System Model (Joyce & Diana, 2004)

The Formal System Model, figur 16 (Joyce & Diana, 2004), er derfor en dynamisk modell som responderer på beslutningstaking og som kan samhandle med omgivelsene. Modellen kan skille mellom suksessfulle og ikke suksessfulle prosjekter, og hvis den benyttes i planleggings og implementeringsfasene kan den bidra til å lettere håndtere mellommenneskelige og organisatoriske aspekter. Komponentene i The Formal System Modellen er oppført i tabell 2 (Joyce & Diana, 2004).

Zwikael & Globerson (2006) analyserte 16 planleggingsprosesser og identifiserte kritiske suksessprosesser som har størst innvirkning på om et prosjekt skal lykkes eller ikke, oppgitt i tabell 2. Ikke alle de 16 prosessene hadde like stor innvirkning på graden av suksess. De 6 prosessene med høyest innvirkning er: ”definition of activities to be performed in the project, ”schedule development, ”organizational planning”, ”staff acquisition”, ”communications planning” og ”developing a project plan”. Identifisering av aktivitetene i prosjektet er den signifikant mest viktige kritiske planleggingsprosessen (Zwikael & Globerson, 2006).

I forskningen på suksessfaktorer har det vært et gap i forhold til prosjektteam og hvordan det vil påvirke de avhengige variablene som kostnad, tidsplaner og operativitet. I tidligere litteratur har prosjektteam hatt en mer generisk tilnærming, hvor det ikke har vært noe skille

mellom type team og i hvilke kontekst de opererer. Prosjektteam har samme generelle definisjon, ved at de utfører engangsoppgaver som er temporære, tverrfaglige, og at det er spesialister og ikke generalister som er involvert. Dette bidrar igjen til at hvert prosjektteam vil skille seg fra hverandre på grunn av at de fleste prosjekter er unike (Scott-Young & Samson, 2008).

Scott-Young & Samson (2008) fant i deres forskning 13 suksessfaktorer i form av uavhengige variabler som vil influere på de avhengige variablene. Faktorene er listet opp i tabell 2. Suksessfaktorene kan kategoriseres i fire dimensjoner: organisatorisk kontekst, prosjekt tema design, prosjektledelse, og prosjektteam prosesser. De fant at dyktig ledelse av prosjektteam er relatert til at prosjektet oppnår suksess i forhold til effektivitet. De fant at prosjektteamfaktorer burde bli designet spesifikt for å oppnå ønsket utfall, ut i fra hva slags strategi som ligger til grunn. Hvis det for eksempel er størst fokus på kostnadene, burde prosjektteamfaktorene bli designet på en annen måte enn hvis fokus var mer orientert i retning av tid eller operativitet. Videre forskning på området vil kunne være å se på effekten av bruk av incentiver for prosjekt medlemmene.

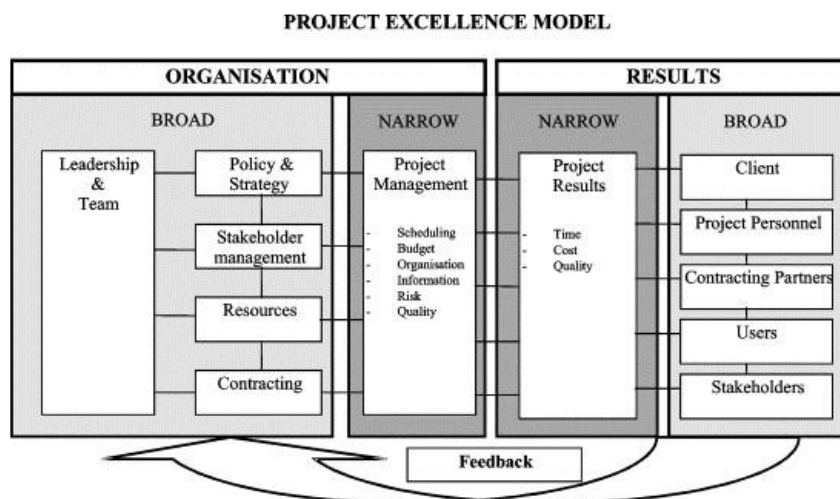
Tabell 2 - Suksessfaktorer

Cook-Davides (2002)	Pinto and Slavin (1988)	Joyce & Diana (2004)	Zwikael and Globerson (2006)	Scott-Young & Samson (2008)
<p>Critical factors to project management success (Time performance)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adequacy of company-wide education on the concept of risk management. 2. Assessing ownership og risk. 3. Adequacy with wich a visable risk register is maintained. 4. Up-to-date risk management plan. 5. Adequacy of documentation of organizational responsibilities on the project. 6. Keep project as far below 3 years as possible. <p>(Cost performance)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Allow changes to scope only through a mature scope change in control process. 8. Maintain the integrity of the performance measurement baseline. <p>Critical factors to success on an individual project</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. The existence of an effective benefits delivery and management process that involves the mutual co-operation of project management and line management functions. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Project mission. Initial clarity of goals and general directions. 2. Top management support. Willingness of top management to provide the necessary resources and authority/power for project success 3. Project schedule/plans. A detailed specification of the individual action steps required for project implementation. 4. Client consultation. Communication, consultation, and active listening til all impacted parties. 5. Personell. Recruitment, selection, and training of the necessary personell for the project team. 6. Technical tasks. Availability of the required technology and expertise to accomplish the specific technical action steps. 7. Client acceptance. The act of "selling" the final project to its ultimate intended users. 8. Monitoring and feedback. Timely provision of comprehensive control information at each phase in the implementation process. 9. Communication. The provision of an 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Goals and objectives 2. Performance monitoring 3. Decition-maker(s) 4. Transformations 5. Communication 6. Environment 7. Resources 8. Continuity 	<ul style="list-style-type: none"> • Activity definition • Schedule development • Project plan development • Procurement planning • Cost budgeting • Scope planning • Organizational planning • Activity sequencing • Quality planning • Communications planning • Risk management planning • Scope definition • Activity duration estimating • Staff acquisition • Cost estimating • Resource planning 	<p>Organizational Context</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clear project goals 2. Senior management support <p>Team design</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Cross-Functional integration 4. Autonomous project team structure 5. Team experience 6. Team continuity 7. Co-location 8. Virtual office usage 9. Office designed for communication <p>Teamleadership</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Project manager continuity 11. Project manager's incentives linked to project objectives <p>Tema prosesse</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Problemsolving 13. Team potency/efficacy

<p>Factors that lead to consistently successful projects</p> <p>10. Portfolio and programme management practices.</p> <p>11. Project, programme and portfolio metrics and feedback.</p> <p>12. Learning from experience.</p>	<p>appropriate network and necessary data to all key factors in the project implementation.</p> <p>10. Truble shooting. Ability to handle unexpected crises and deviations from plan.</p>			
---	--	--	--	--

2.14 En modell for å koble sammen suksesskriterier og -faktorer

«The Project excellence Model» er en modell som er utviklet etter forskning på suksesskriterier og suksessfaktorer. Modellen består av seks resultatområder som omhandler et prosjekts suksesskriterier og seks organisatoriske områder som dekker prosjektets suksessfaktorer. Modellen benytter seg av fem forskjellige prosjekttyper for å beskrive prosjektorganisasjonen, og baserer seg på antagelsen om at for å oppnå suksess, må organisasjonen fokusere på resultatområder (suksesskriterier) og organisatoriske områder (suksessfaktorer). Det opprinnelige innen teorien for suksessfaktorer, var at teorien hadde en svakhet ved at den ikke tok hensyn til hva organisasjon så på som suksess, altså hvilke kriterier blir brukt for å se på om et prosjekt kan kalles en suksess. «The Project excellence model» linket suksesskriterier og -faktorer sammen i en helhetlig modell, som vist i figur 17 (Westerveld, 2003).



Figur 17 - The Project Excellence Model (Westerveld, 2003)

Modellen består av 12 områder som er viktige i forhold til å styre et prosjekt som vist i tabell 3.

Tabell 3 - The Project Excellence Model

Organisatoriske områder	Resultatområder
<p>1. Leadership and Team. Representerer hvordan prosjektleder styrer prosjektet og hvordan ansvarsområder og oppgaver blir delt. Lederskap og samarbeid i prosjekt team vil i stor grad påvirke arbeidsvaner i prosjekt organisasjonen.</p> <p>2. Policy and strategy. Hva er prosjektets mål og hvordan kan de oppnås. Kombinere interessentenes interesser til et sluttprodukt.</p> <p>3. Stakeholder management. Hvordan samarbeider prosjekt med de ulike interessenter. Samarbeidet med eksterne parter vil definere plassen prosjektet har i forhold til omgivelsene.</p> <p>4. Resources. Ressurser må utnyttes så effektivt som mulig for å kunne oppnå maksimere nytten for interessentene .</p> <p>5. Contracting. Prosjekt organisasjonen inngår relasjoner gjennom kontrakter. Valg av kontrakter og parter vil være definert av hva som skal oppnås og kompetanse til partene.</p> <p>6. Project Management. Hvordan har en operativ kontroll av prosjektet i forhold til tidsplanlegging, budsjett, organisasjon, kvalitet, informasjon og risiko.</p>	<p>7. Prosjet results (budsjett, tidsplaner, kvalitet). Nesten alle prosjekter vil ha rammer i forhold til dette.</p> <p>8. Appreciation by the client. Kunden iverksetter prosjektet for å fylle et spesifikt behov. Hvilke aspekter og faktorer benytter kunden for å bestemme om prosjektet er blitt en suksess.</p> <p>9. Appreciation by project personnel. Ansatte i prosjektet vil være opptatt av å nå sine personlige mål.</p> <p>10. Appreciation by users Brukerne vil være opptatt av deres mulighet for påvirkning på prosjektet og funksjonaliteten til slutt produktet.</p> <p>11. Appreciation by contracting partners Partene ønsker å skape en profitt gjennom prosjektet. De er opptatt av å få mulighet til å inngå nye kontrakter og kunne ta lærdom av prosjektet.</p> <p>12. Appreciation by stakeholders. De parter som ikke er direkte involvert i prosjektet men som har en stor innflytelse</p>

For å kunne oppnå suksess, må beslutninger som tas på det organisatoriske være sammenstilt med prosjektets mål, og de eksterne faktorer som prosjektet må forholde seg til. Dette er faktorer som:

- Prosjektleder og teammedlemmer (ferdigheter og bakgrunn)
- Prosjektet (størrelse, unikhhet og tidsaspekt)
- Virksomheten (support fra ledelsen, struktur på organisasjonen)
- Eksterne faktorer (politisk miljø, teknologiske forhold)

Modellen kan brukes i forskjellige stadier og situasjoner, og kan brukes for å bestemme form for ledelse og videre hvordan man ønsker evaluere prosjektet. Ved prosjektstart bestemmer prosjektorganisasjonen og interessentene sine mål, og disse målene kan kategoriseres under de seks resultatområdene. Etter at prosjektet er i gang kan modellen benyttes til å overvåke

resultatet og prosjektorganisasjonen. Til sist kan modellen brukes for å analysere og overføre erfaringer til fremtidige prosjekter.

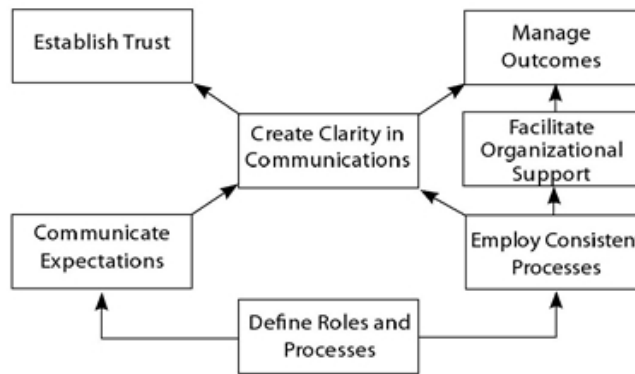
2.15 Prosjektleder som en suksessfaktor

I en artikkel påpeker Turner & Müller (2005) at litteraturen for suksessfaktorer ikke tar for seg intern kompetanse eller prosjektleders lederskapsstil som suksessfaktor i ulike prosjekter. Dette blir også sjeldent identifisert som kritiske suksessfaktor for prosjekter. Cooke-David (2001), som vist tidligere i oppgaven, identifiserer prosjektledelsen som en suksessfaktor, men ikke prosjektlederen. Det ble hevdet at kompetanse kunne være en faktor for suksess, der prosjektleder ville kunne tilegne seg nødvendig kunnskap, mens dimensjoner som personlighet og egenskaper ville bidra til å utfylle kompetansen til prosjektlederen. Om prosjektlederens oppfattelse av prosjektet ville være at dette var en suksess eller ikke, ville være avhengig av leder stil og emosjonell intelligens. Videre vil også prosjektleders oppmerksomhet på egen utførelse være med å innvirke, samt hvor tilfredsstilt prosjektmedlemmene var – uavhengig av utfall og hvor fornøyde andre interessentene var. Alle disse momentene vil alle være med på å innvirke på prosjektlederens oppfattelse (J. Rodney Turner & Müller, 2005).

Som Turner & Müller (2005) observerte, er egenskaper hos prosjektlederen, som vil virke inn på prosjektteamet og deres rolle i å skape suksess for prosjektet, ikke tatt med i prosjekt ledelseslitteraturen. Anantatmula (2010) så i sin forskning på nettopp dette området. Dette gjorde Anantatmula ved å se på menneskelige faktorer i forhold andre faktorer som ville kunne virke inn på ytelsen til prosjektet. Ved å se på disse relasjonene, ble det utviklet en modell for å se på hvordan prosjektlederens rolle ville bidra til å forbedre prosjektresultatet. Dette er faktorer som er personrelaterte, og utfra undersøkelsen som ble gjort, kom man frem til at de faktorer som i størst grad ville bidra til at prosjektet ble en suksess, kunne rangeres i følgende rekkefølge:

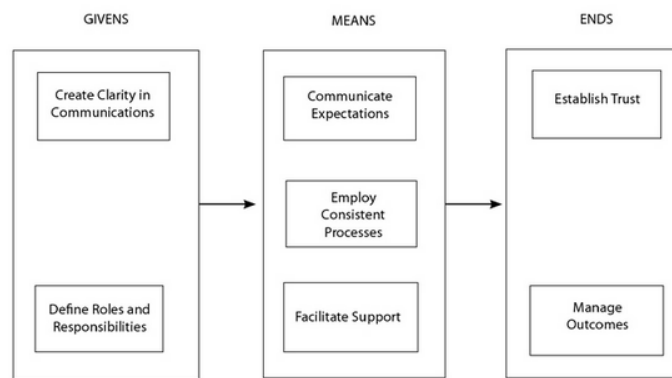
1. Define roles and responsibility.
2. Communication expectations
3. Create clarity in communication
4. Establish trust

5. Employ consistent processes
6. Facilitate support
7. Manage outcome



Figur 18 - Project Manager Model (Anantatmula, 2010)

Ut fra de syv faktorene ble det laget en modell som ser på hvordan de syv faktorene påvirker hverandre, og laget da grunnlaget for ”project manager model”, figur 18 (Anantatmula, 2010) ser man de innkommende pilene illustrerer hvordan noe påvirker en faktor, og de utgående pilene for hvordan de faktorene påvirker noe annet. De forskjellige faktorene ble sortert etter uavhengige og avhengige variabler. Etter å tatt hensyn til ”Project Manager Model” prioriteringer og hvor stor effekt hver faktor har, kunne man sammenstille dette til ”Project Performance Model” (figur 19), hvor faktorene under ”Givens” er uavhengige og de under ”Ends” er avhengige. Altså vil det å skape klar kommunikasjon og definerte roller og ansvar, ha stor påvirkning på det å skape tillit, effektivitet og sikre et suksessfullt utfall av prosjektet. Faktorene under ”means” kan bli kontrollert, manipulert eller utvikles slik at de danner en link mellom de to andre bolkene.



Figur 19 - Project Performance Model (Anantatmula, 2010)

Studiet viste at det å definere klare og tydelige prosjektprosesser og roller, gir et svært godt og viktig grunnlaget for å styre og å lede et prosjekt. Dette vil også danne et godt fundamentet for en tydelig kommunikasjon. Målet for en prosjektleder vil således være å opprette og opprettholde tillit hos sine medarbeidere, samt å forsøke å styre utfallet av prosjektarbeidet etter beste evne. Prosjektlederskap har en kritisk rolle i å etablere tillit og skape en åpen kommunikasjon (Anantatmula, 2010).

Nixon, Harrington & Parker (2012) utforsket hypotesen om at lederskap vil ha en klar effekt av prosjektets utfall og styringen av dette, og videre om lederskap vil være en kritisk faktor for suksess eller ikke. De fant i sin studie at lederskap var en viktig faktor for en effektiv styring av et prosjekt. Emosjonell intelligens vil være en viktig karakteristikk hos ledere, og mangel av dette vil kunne lede til dårlig lederskap, og videre, mindre suksessfulle prosjekter. En u-emosjonell person ville i studien ha trekkene som vist i tabell 4.

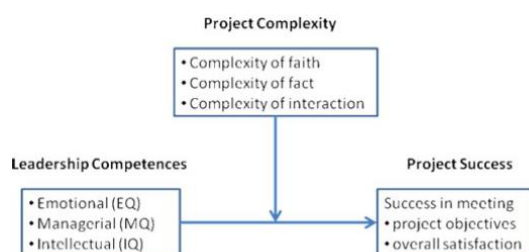
Tabell 4 - Fem kvaliteter på en uemosjonell person

Component	Definition	Hallmarks
1. No self-awareness	The inability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others	No self-confidence Unrealistic self-assessment Directs humor at others, never at self
2. No self-regulation	The inability to control or redirect disruptive impulses and moods; no tendency to suspend judgment and think before acting	Not trustworthy Uncomfortable with ambiguity Unwilling to change
3. No motivation	Not exhibiting a passion to work for reasons outside money or status; lacking a drive to pursue goals with energy and persistence	No drive to achieve Pessimistic No organizational commitment
4. No empathy	The inability to understand the emotional makeup of others; no skill in treating others according to their emotional reactions	Cannot build or retain talent Cross-cultural insensitivity Disservice to clients and customers
5. No social skill	Incapable of managing relationships and building networks; unable to find common ground and build a relationship	Ineffective in leading change Not believable or persuasive Fails in building and leading teams

Spørsmålet om anvendelsen av type lederskap som en direkte årsak til prosjekt suksess, eller prosjektets fiasko, for eksempel på grunn av interne og eksterne variabler har de satt et spørsmålstegn ved. De mener at man må tilnærme seg hvert prosjekt individuelt, og at en må se på KPI (Key Performance Indicators) som en direkte påvirker på utfallet av et prosjekt. Siden type lederskap er en måte for prosjektleder å påvirke utfallet av et prosjekt, vil mangel på måling av dette kunne assosieres med en faktor i at prosjekter mislykkes. Godt lederskap vil kunne føre til effektiv ledelse. Det vil i så måte være plausibelt at type lederskap og mangel på styring er en signifikant årsak til om et prosjekt er en suksess, eller en fiasko (Nixon, Harrington, & Parker, 2012).

Muller, Geraldi & Turner (2012) videreførte arbeidet til Turner & Muller (2005) ved å se på hvor komplekse prosjekter er og hvordan dette vil virke inn som en modererende variabel mellom lederskap og prosjektsuksess, dette er vist i figur 20. Kompleksiteten av prosjektet vil være styrt av:

- Complexity of faith. At man har tro på prosjektet, når en skaper noe nytt og unikt, da det i seg selv vil være et usikkerhetsmoment.
- Complexity of fact. At man håndterer store mengder informasjon, og at man evner å ha et holistisk bilde av prosjektet. Som for eksempel at det er mange begrensninger i et prosjekt og mange mennesker involvert, men at man ikke ser på dette som usikkerhet, men konstaterer det som et faktum.
- Complexity of interaction. Samhandling mellom mennesker som kan skape utfordringer på det organisatoriske plan.



Figur 20 - Prosjekt kompleksitet som modererende variabel (Müller, Geraldi, & Turner, 2012)

Resultatene av Muller, Geraldi & Turner (2012) viser at grad av emosjonalitet og ledelseskompentanse er korrelert med prosjektsuksess, men er moderert noe forskjellig utfra

kompleksitet. De fant at relasjonen mellom emosjonell kompetanse og prosjektsuksess er moderert av det å ha tro på prosjektet. Intellektuell kompetanse hadde utfra deres undersøkelse ingen innvirkning på resultatet, selv om det ble moderert av kompleksitet og ville kunne ha innvirkning på beslutningstaking, visjoner, kritisk analyse, bedømmelse og forståelse av beslutninger. Relasjonen mellom ledelseskompetanse og prosjektsuksess er moderert av kompleksiteten av faktum og av tro. Økt nivå av kompleksitet i forhold til tro og faktum vil derfor kreve høyere nivå av emosjonell og ledelseskompetanse for å kunne oppnå prosjektsuksess, og derfor vil ikke lederskap alene være nok til å håndtere kompleksiteten i et prosjekt.

Videre studier på dette området vil omhandle hvordan kompleksiteten vil ha innvirkning på forskjellige steder i organisasjonshierarkiet, eller i forskjellige deler av organisasjonsnettverket, eller innenfor forskjellige kulturer og disipliner innen organisasjonen (Müller et al., 2012).

Når vi her har sett på prosjektleder som en egen suksessfaktor for prosjekter, og vi har startet denne delen med å presentere funn fra blant annet Turner og Müller (2005) vil det nå være naturlig og også greie ut om funn fra før 2005. I doktoravhandlingen til Øystein Meland (2000) blir vi, slik som vi ser, for første gang presentert med at prosjektleder ses på som en egen suksessfaktor i et prosjekt. Tema for Melands undersøkelse i avhandlingen var *«å se nærmere på kritikken som fremmes mot funksjonen prosjekteringsledelse slik den er blitt ivaretatt i bygge og anleggsprosjekter. Kritikken kommer både fra oppdragsgivere og sluttbrukere som ikke er fornøyd med prosessen, projektkostnadene, overholdelse av tidsfrister eller det ferdige resultatet»* (Meland, 2000). Mye av denne kritikken som Meland her ser på, vil kunne overføres fra et prosjekt i bygg og anleggsbransjen til et implementeringsprosjekt som vi i vår oppgave har sett på. Blant funnene vi finner interessante i Meland sin avhandling vil vi nevne manglende lederkompetanse hos prosjekteringsleder, prosjektlederkompetanse, mangelfull kommunikasjon, mangelfull målsetting og mangelfull planlegging, alle momenter som kan bidra til at prosjektet ikke blir en suksess. Øystein Meland har kommet frem til følgende fire prediktorer for prosjektfiasco:

1. Tidspress i prosjekteringen
2. Prosjektleders mangelfulle arbeidsmetodikk – under arbeidsmetodikk kan man se nærmere på følgende fiaskoprediktorer:

- a. Mangelfull kommunikasjon
 - b. Mangelfull planlegging
 - c. Mangelfull målsetting
3. Priskonkurrans på prosjektering (design)
 4. Prosjektleders mangelfulle kompetanse – her brytes det videre ned til:
 - a. Prosjektleders generelle kompetanse mangel
 - b. Prosjektleders mangelfulle tverrfaglige forståelse
 - c. Prosjektleders mangelfulle byggeprosesskompetanse

Som nevnt over vil mye av dette kunne overføres til et implementeringsprosjekt slik som vi har sett på. Kommunikasjon vil i større organisasjoner hvor det er mange interessenter involvert være særdeles viktig for å sikre suksess i prosjektet. Lederegenskaper hos prosjektleder vil også være av interessant karakter, og vi vil se nærmere på dette i våre konklusjoner.

Setter vi så Meland (2000) sin avhandling opp mot Turner og Müller sitt arbeid (2005, 2012) kan man blant annet ved å se nærmere på figur 19, men også ved å se mer inngående på deres funn, trekke tydelige paralleller mellom de ulike forfatteres funn i prosjektlederen som et eget kriterium for suksess.

2.16 Oppsummering

For NorgesGruppen er det viktig å ha en klar strategi for hvordan KING II skal implementeres i organisasjonen. Hvordan kan dette gjøres på best mulig måte samtidig som at organisasjonen er forberedt på at alt ikke går som planlagt, og at implementeringen på mange områder skal måtte ta høyde for uforutsette hendelser? Som nevnt under kapittel 2.5 vil det for organisasjonen, under hele prosjektet, være mange faktorer som spiller inn og som vil påvirke gjennomføringen, og således danne rammene for prosjektet. Det er videre mange forhold i blant annet omgivelsene som også vil kunne påvirke prosjektet, blant annet beskrevet av Karlsen & Gottschalk (2008). For skape en effektiv prosjekt organisasjon må en definere prosjektet i forhold til tid, kvalitet og kostnad (Meland 2012). Videre må en se på hva som ytterligere kjennetegner prosjektet, om det er stor usikkerhet knyttet til dette, frekvens på denne type prosjekt, hvor unikt det er, størrelse og grad av kompleksitet (Meland 2012).

Prosjektledelse vil være svært vesentlig i forhold til å ha best mulig kontroll over implementeringen, slik at dette blir gjennomført på en effektiv og hensiktsmessig måte. Ledelsen og administrasjon av prosjektet vil være med på å påvirke utførelsen og produksjonen, som videre vil ha innflytelse på de resultater som blir oppnådd (Figur 6). Som figuren viser er vil utførelse og produksjon også ha innvirkning lederskap og administrering, gitt utfra de ressurser som er tilgjengelig.

I forkant av prosjektet vil det være definert hva som anses som kriterier for suksess. «The Square Route» (figur 13) tar for seg dette. I dette prosjektet ser vi for oss at de viktigste suksesskriteriene vil være:

- Økonomi
- Samfunns og miljø effekter
- Kvalitet
- Økt effektivitet og ytelse.

Hvordan de ulike suksesskriteriene vektlegges vil variere fra prosjekt til prosjekt, men for KING II vil samfunns, miljø og kvalitet være spesielt viktig. Dette er forhold som ble vektlagt allerede under KING I, og som prosjektet bygger videre på. Under planleggingen av prosjektet, sett utfra styringssløyfen (figur 9), vil dette være kriterier som påvirker planlegging og målformulering. De ulike dimensjonene, i forhold til tid som vist i figur 14, er vesentlige, og ønsket effekt av prosjektet vil derfor ha flere perspektiver. På kort sikt vil dette dreie seg om prosjektets effektivitet og styring. Dette vil også påvirke brukere av prosjektet, ha innvirkning på organisasjonen, samt hva slags effekter det vil gi på lengre sikt, da for NorgesGruppen og ASKO. Det er viktig å ta høyde for at definisjon av suksess ikke er en konstant, dog en variabel.

Suksessfaktorene vil være en årsak/virkning til resultatet, men også en påvirkende kraft på suksesskriteriene. «The Project Manager Model» (figur 18) tar for seg hvordan klare kommunikasjonslinjer vil være en viktig faktor for å etablere tillit, styre organisasjon og utfallet av prosjektet. Kommunikasjonen mellom personer har flere funksjoner som beskrevet av Karlsen & Gottschalk (2008):

- Sosial funksjon
- Ekspressiv funksjon
- Informasjonsfunksjon
- Kontrollfunksjon

Informasjonen vil således være med på å påvirke de holdninger som finnes, den informasjon som blir overført, og hvordan en får etablert en felles forståelse for prosjektet i hele organisasjonen. Kommunikasjonen vil videre være påvirket av den type lederskap som blir utøvet. Nixon, Harrington, & Parker (2012) tar for seg hvordan lederskap vil kunne ha en klar effekt på utfall og styring av et prosjekt, og dette vil også kunne anses som en kritisk faktor for suksess. Tabell 4 tar for seg kvaliteter for en u-emosjonell person, og dette vil kunne være faktorer som påvirker hvorvidt prosjektet blir en suksess eller ikke. Holdninger, motivasjon og empati vil også på alle nivå i organisasjonen være med på å gi en retning av hvordan organisasjonen for eksempel evner å dra i samme retning.

Kompetansen på lederskap vil i forhold til prosjektsuksess, være moderert av kompleksiteten (figur 20) som Muller, Geraldi & Turner (2012) beskrev i sin artikkel. Samhandling mellom mennesker, tro på prosjektet og håndtering av informasjon vil variere utfra hva slags type lederskap som blir utøvet på de enkelte nivåer. Hvordan resultater videre synliggjøres for alle ledd i organisasjonen, vil være med på å påvirke tro på prosjektet og motivasjon.

Et annet aspekt innenfor lederskap er hvordan en evner å lytte på alle parter som er involvert. Pinto & Slavin (1988) anser dette som en suksessfaktor, også vist i tabell 2. Evnen til å lytte til alle parter vil på sin side også være omhandlet i arbeidsmiljølovens § 4-2, andre ledd, bokstav c (Arbeidsmiljøloven, 2005):

c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.

Utfra denne lovbestemmelsen kan det tolkes dithen at en arbeidstaker skal kunne komme med innspill på det som vil påvirke arbeidssituasjonen.

Å kunne skape en sterk miljøprofil vil være noe som krever ressurser og støtte fra toppledelsen, dette vil uansett prosessen enklere. Pinto & Slavin (1998) nevner i tabell 2, punkt 2, nettopp dette som en suksessfaktor. Uten støtte fra toppledelsen vil det være vanskelig å få gjennomslag og det vil bli vanskelig å få tildelt de ressurser som kreves for gjennomføring prosjektet. Det å ha et klart mål er vesentlig, og satt opp som punkt 1 i deres liste over suksessfaktorer. Meland (2012) nevner også dette i forhold til at mål skal være SMART'e.

Det å bygge på tidligere erfaringer ser Cook-Davides (2002) på som viktig for suksess (tabell 2, punkt 12). Evaluering og erfaring er viktige elementer også i styringssløyfen, og som denne

viser vil dette ha innvirkning på målformulering på nye prosjekter (Meland 2012). I dette tilfellet KING I sin påvirkning av målformulering på KING II.

«The Project Excellence Model» (figur 17), beskrevet av Westerveld (2003), tar for seg hvordan suksesskriterier og suksessfaktorer kan sees i sammenheng, noe som i tidligere teori for suksessfaktorer ikke ble tatt vesentlig hensyn til. Denne modellen tar også for seg ”Contracting”, altså hvordan organisasjonen inngår relasjoner gjennom kontrakter. For ASKO vil dette for eksempel være i forhold til eksterne sjåførere, som vil bli en del av kontakten mellom ASKO og kunde. Hvordan dette blir håndtert vil være av betydning for gjennomføring og resultat.

Som Meland (2000) nevner i sin avhandling, vil mangelfull kommunikasjon, lederegenskaper og tverrfaglig forståelse defineres som eventuelle fiaskopredikatorer. Nixon, Harrington & Parker (2012) beskriver at manglende måling av prosjektledelse vil kunne være en faktor som bidrar til at et prosjekt mislykkes og at ledelse som sådan vil være en viktig faktor for suksess eller fiasko.

For en mer oversiktlig fremstilling av suksesskriterier, suksessfaktorer og fiaskopredikatorer for vårt prosjektet, er det kategorisert i tabell 5.

Tabell 5 - Suksesskriterier, suksessfaktorer og fiaskopredikatorer

Suksesskriterier	Suksessfaktorer	Fiaskopredikatorer
Økonomi	Klare mål	Mangel på måling av lederskap
Samfunn og miljø	Lytte til alle parter	Kommunikasjon
Kvalitet	Tilrettelegging	Tverrfaglig forståelse
Økt effektivitet og ytelse	Kommunikasjon	
	Synliggjøring	
	Empati	
	Lederskap.	
	Støtte fra ledelsen	
	Bruke erfaringer	
	Relasjoner gjennom kontrakter	

3. Metode

Målsettingen med denne oppgaven er å avdekke om man ved implementeringen av nye rutiner og prosesser må ta høyde for geografiske forskjeller, og om man bruker den erfaring man har gjort seg i tidligere stadier godt nok ved implementering andre steder i organisasjonen. Vi har som målsetting å undersøke dette i ASKO, og med ASKO's implementering av KING II prosjekt. Før ASKO Agder skal i gang med implementeringen av dette prosjektet, er dette allerede implementert andre steder i organisasjonen (blant annet ASKO ØST). For å få tilstrekkelig med informasjon til å fatte en konklusjon har vi kommet frem til at vi må gjennomføre denne oppgaven både dels kvalitativ og dels kvantitativ. Kvantitativ som en spørreundersøkelse til flere berørte ledd av verdikjeden og kvalitativ som intervjuer av resurspersoner i organisasjonen.

Grunnen til at vi har valgt å velge en kombinasjon av de ulike metodene er for å i større grad kunne etterprøve den informasjonen vi henter inn gjennom kvalitative undersøkelser (Sandelowski, 2000). Vi ønsker derfor å gjennomføre kvalitative undersøkelser blant noen få nøkkelpersoner i implementeringen av KING II prosjektet, så vel som å innhente data gjennom kvantitative undersøkelser. Vi kommer da til å ha fokus på informasjonen innhentet gjennom personlig intervju, og å etterprøve denne i flere ledd av organisasjonen så vel som i berørte tredje parter (i vårt tilfelle berørte matbutikker).

Metode vil ofte være avgjørende for hvilket resultat man sitter igjen med etter å ha gjennomført en undersøkelse. Når vi således skal benytte metode, noe man er nødt til i vår masteroppgave, må vi ta for oss hva metode er og hvilke muligheter vi har til å benytte metode til å sikre at det vi finner ut er tilsynelatende i tråd med virkeligheten og at vi samtidig minsker muligheten for feil i dataene vi kommer frem til. Metodefaget og undersøkelser generelt blir ofte delt opp i tre ulike hensikter (Jacobsen, 2005).

1. Beskrivelse – med beskrivelse menes det at man ønsker å finne ut av noe, skape innsikt i et problem, et system eller for eksempel en organisasjon. Denne innsikten man ønsker kan fremskaffes ved å gjennomføre undersøkelser.
2. Forklaring – med dette mener man gjennomføring av en undersøkelse for å kunne forklare hvorfor noe inntreffer. Man ønsker å kunne forklare hvorfor noe skjer og hva som fører til at dette skjer.

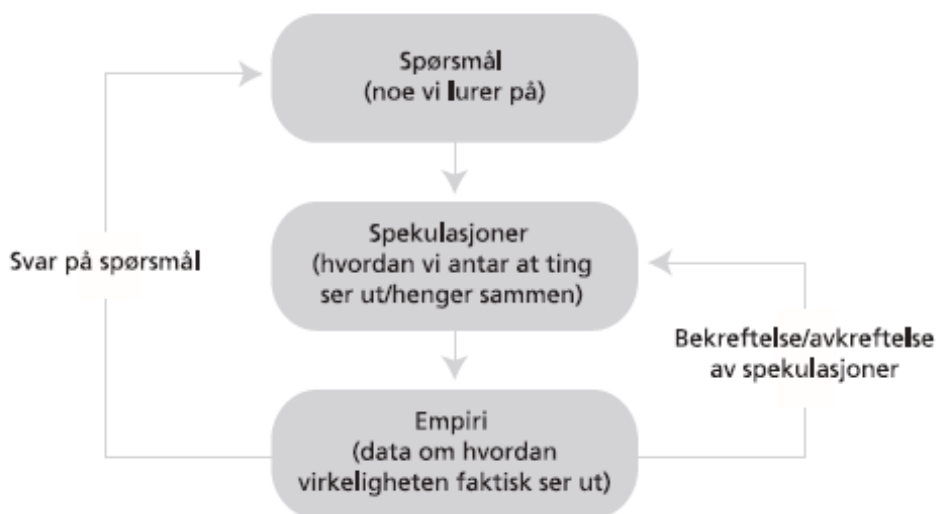
3. Prediksjon – med dette mener man at på bakgrunn av de undersøkelser man gjennomfører har som hensikt at dette skal kunne føre til at man stiller sterkere til å forutse hva som skjer og hvorfor det skjer i fremtiden.

Om dette er tilstrekkelig for fullt ut å definere hensiktene med metodefaget kan diskuteres ytterligere. I en masteroppgave hvor man innhenter informasjon fra ulike informanter og ulike teorier, vil det være nærliggende å tro at det også i stor grad blir gjort noen antagelser underveis. Antagelser vil i stor grad påvirke retning og utfall av en slik studie, og det vil derfor være viktig å også ha fokus på at man gjør seg antagelser. Vi vil derfor argumentere for at modellen vist til over, ikke nødvendigvis er tilstrekkelig. I vår oppgave har vi blant annet intervjuet en rekke nøkkelpersoner i et prosjekt i ASKO Gruppen. Svarene vi har fått under disse intervjuene kan vanskelig la seg tolke uten en viss grad av antagelse. Kommunikasjon består av både non-verbal og verbal kommunikasjon, og man noterer seg underveis i et intervju mer enn hva som fremgår at det som faktisk blir sagt. Det fjerde leddet ønsker vi å presentere som under:

4. Antagelser – med dette mener vi tolkningen av det som «ligger mellom linjene», og annen form for non-verbal kommunikasjon som fremkommer for eksempel i ett intervju. Antagelser vil også baseres på det konkrete som fremkommer, og ved å analysere dette vil man kunne anta og foreslå mulige løsninger.

Med dette til grunn graver vi oss ned i metoden som vil bli relevant for oss i denne oppgaven – men først et betimelig spørsmål - hva er så metode?

«The Scientific method is the way researchers go about using knowledge and evidence to reach objective conclusions about the real world” (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010).



Gangen i undersøkelsen

Figur 21 - Hvordan gjennomføre undersøkelser (Jacobsen, 2005)

Med overstående tekst er det ganske tydelig at vi er relativt avhengig av metode for å løse de utfordringer vi står ovenfor med denne masteroppgaven. Og vi må således gripe fatt faget metode, metodisk, og starte med begynnelsen. Jacobsen (2005) kan gjennom figur 21 vise oss hvordan man går frem.

I Jacobsen (2005) kan man lese om gangen i en undersøkelsesprosess, som vist i figur 21. Jacobsen deler denne prosessen opp i åtte ulike deler:

1. Utvikling av problemstilling
2. Valg av undersøkelsesdesign
3. Valg av metodisk tilnærming
4. Valg av metode for datainnsamling
5. Valg av respondenter
6. Valg av analysemetoder
7. Vurdering av innsamlet datamateriale
8. Tolkning av resultatene
9. (Forståelse)

I de ulike fasene i en undersøkelsesprosess nevnt over, kan det argumenteres for at det finnes mangler. Det vil være mulig å argumentere for at det i denne modellen burde vært et siste moment adressert. Dette vil bli diskutert under.

Vi vil fortløpende benytte denne delingen til å greie ut om undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005).

3.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling

Når man utvikler en problemstilling, oppstår ofte denne på bakgrunn av at man lurer på noe, noe man ønsker å undersøke nærmere. Når man velger å definere hva det man ønsker å undersøke, må man samtidig avgrense måten man skal gjøre dette på, noe som gjør det mulig å faktisk gripe fatt problemstillingen og gå videre med undersøkelsen.

3.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign kan ses på som en overordnet plan/fremgangsmåte som tydeliggjør metodene og fremgangsmåtene for å samle inn den informasjonen man måtte trenge for igjen å kunne gjennomføre en god analyse (Zikmund et al., 2010). Det finnes flere typer undersøkelsesdesign man kan velge å jobbe ut ifra:

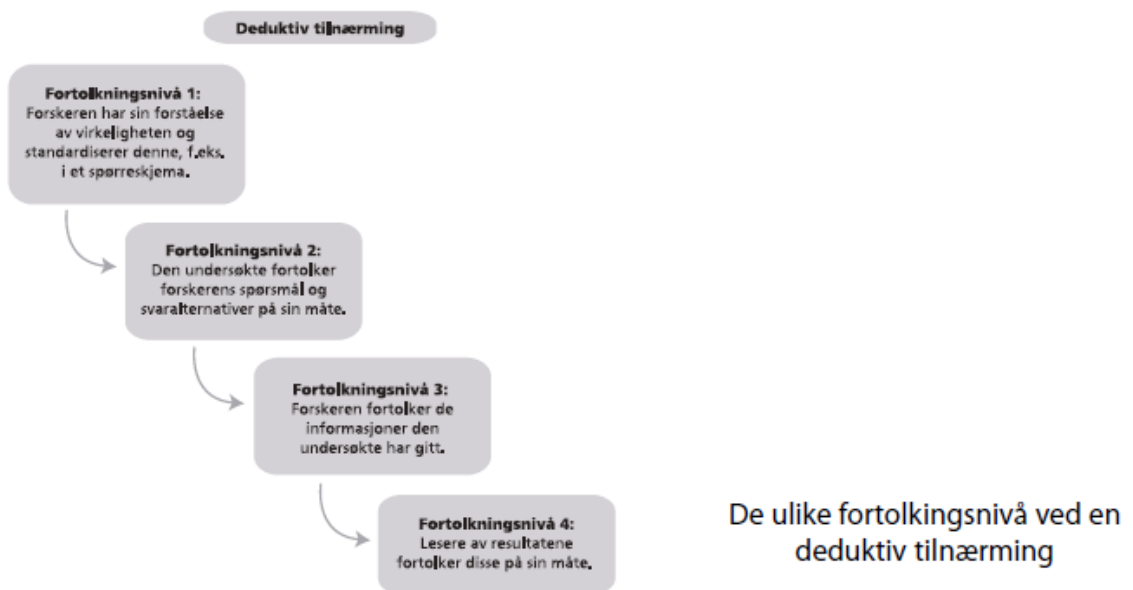
Eksplorativt design vil gi forsker og andre ny innsikt. Det benyttes når man er usikker på hva man ønsker å finne eller hva problemet er. Under eksplorativt design er det mest vanlig å benytte kvalitative data – dog vil man også kunne benytte kvantitative data avhengig av hva det er man ønsker å oppnå. Eksplorativ forskning dreier seg ofte ikke om å finne et endelig svar, men dreier seg mer om å finne ut om det er mulig å jobbe videre med de tanker man har. Og eksempelvis blir det ofte brukt eksplorativ forskning når en bedrift ønsker å finne ut om hva forbrukere for eksempel tenker om et produkt, designet eller annet. Åpne intervjuer blir ofte brukt til å innhente informasjon i eksplorativ forskning (Zikmund et al., 2010).

Deskriptivt design benyttes når man ønsker å undersøke eller beskrive ulike trekk ved for eksempel mennesker, grupper eller en organisasjon. En måte å forklare deskriptiv forskning vil kunne være at deskriptiv forskning forsøker å besvare spørsmål som hvem, hva, når, hvor eller hvordan. I motsetning til eksplorativt design vil forskeren ha en relativ forståelse av hvordan tingene er eller hva vedkommende ønsker å finne ut når man starter opp. Dette vil da også være med på å bestemme hvordan man innhenter data (Zikmund et al., 2010).

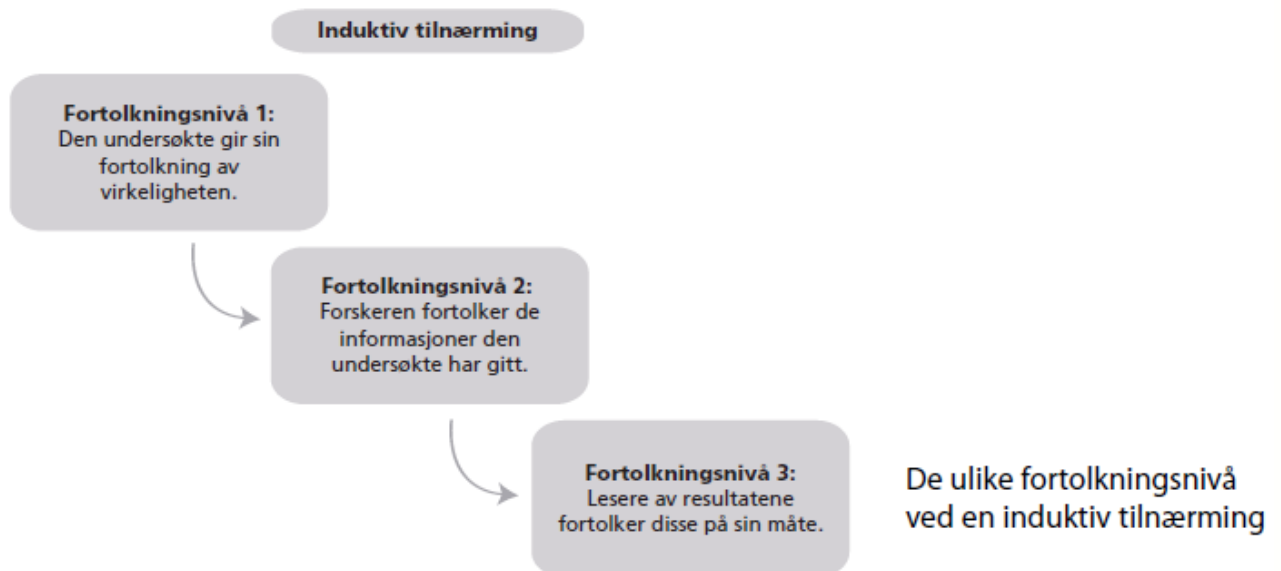
Kausalt design benyttes når man ønsker å finne årsak-virkning sammenheng. Dette kan for eksempel være å finne ut hva som gjør at de ansatte er mer fornøyde i en organisasjon sammenlignet med en annen. Kausalt design handler da om å finne ut hva som er effekten av at noe skjer (Zikmund et al., 2010).

Induktiv design er design hvor man går i dybden og hvor man finner detaljrike svar og nyanser på svarene. Få enheter bliver brukt og man bruker mer tid på hver enhet. Man etablerer også sterke bånd til respondentene, noe som kan gjøre det lettere å få korrekt informasjon. Viktig er det her å ikke informere om hva det er man ønsker å undersøke, slik at man unngår at respondenten svarer det respondenten tror intervjuer ønsker å høre.

I tillegg til å bestemme seg for om man ønsker å benytte kvalitativ eller kvantitativ, eller som vi har besluttet – triangulering – har man også andre faktorer å legge til grunn før man kaster seg ut i metodikkens verden. Skal man ha en induktiv eller deduktiv strategi for å finne virkeligheten? Deduktiv strategi vil innebære at man starter med teorien for deretter å nå/skape empiri, mens induktiv da innebærer det motsatte, altså at man starter med empiri for så nå frem til teorien. Med deduktiv strategi, figur 22, vil man i startfasen av forskningen/studiet ha en formening om hvordan ting er – for eksempel at studenter som bedriver individuell idrett, presterer bedre på skolen enn studenter som bedriver lagidrett. Dette vil være relativt lett å etterprøve – men her går man da tydelig fra en teori man selv har skapt seg, til så å etterprøve, for deretter å skape ny/grunnlag for ny empiri. På den annen siden kan man velge en induktiv strategi, figur 23, og et eksempel på dette vil kunne være at man innhenter informasjon om karakterer for studenter som på fritiden driver med en eller annen form for idrett, for deretter å undersøke om man kan finne noen sammenhenger mellom de som får gode og/eller de som får mindre gode eksamensresultater (Jacobsen, 2005).



Figur 22 – Deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2005)



Figur 23 – Induktiv tilnærming (Jacobsen, 2005)

Et annet moment, som dog ikke blir like interessant å ta høyde for i vår oppgave, men som allikevel bør vies litt plass til her er holisme kontra individualisme. Vi vil kunne støte på noen problemer med utgangspunktet i denne problemstillingen, og det kan derfor, om ikke annet, være klar over at ikke alle svarer på det vi lurer på helt uten å være formet av sine omgivelser, og kanskje hva de tror vi eller andre ønsker at de skal si. Dilemmaet oppstår når man stiller seg spørsmålet er det menneskene som former samfunnet eller samfunnet som former menneskene (Jacobsen, 2005).

3.3 Fase 3: Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ?

Metodefaget deles ofte inn i to former, og to ulike måter å tilnærme seg metodikken avhengig av hva og hvordan man ønsker eller anser det som mulig å komme frem til «virkeligheten». Virkeligheten er kompleks og vanskelig å gripe fatt, og hvordan kan man være trygg på at det man faktisk finner der det som faktisk stemmer? Det finnes ofte flere forskjellige måter å se verden på, og det er derfor også viktig å starte med så blanke ark som mulig, og ha så få forutinntatte meninger som mulig. Valg av metode vil være avhengig av om man ønsker mange respondenter for å kunne generalisere opp til et høyere nivå, eller om man ønsker å gå i dybden for å undersøke en helt spesifikk ting internt i for eksempel en organisasjon. Ønsker man å gjennomføre en undersøkelse med mange respondenter vil dette være det man kalle kvantitativ metode, og motsatt, ønsker man heller å gå i dybden på få respondenter kalles dette kvalitativ metode.

3.3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode går som nevnt over ut på at man ønsker mange respondenter. Kvantitativ metode gjennomføres ofte som spørreundersøkelser, telefonintervju og eller kortere personlige intervjuer. Det som kjennetegner kvantitative undersøkelser er at de er strukturerte og i stor grad formaliserte med faste spørsmål og svaralternativer. Kvantitative undersøkelser gjennomføres også ofte ved at det er distanse mellom respondent og vedkommende som gjennomfører undersøkelsen. Det er lite interaksjon utover at spørsmålene blir stilt og svar blir avgitt, og således er det lite rom for å komme med tilbakemeldinger utover det de ulike svaralternativene muliggjør. Kvantitativ metode kan være riktig metode å benytte om man

ønsker om man som nevnt ønsker tilstrekkelig med respondenter for å videre kunne være sikker på at man har tilstrekkelig med svar for å generalisere ut til hele gruppen man han ønske om å si noe om.

Ved utarbeidelse av spørreskjemaer er det mye man må ta hensyn til. Her må man ta hensyn til hva det man ønsker å finne ut av. Siden vi har valgt å ha fokus på personlig intervju, og benytte spørreundersøkelsen kun som en måte å måle i hvor stor grad det informanten forteller oss stemmer ved virkeligheten har vi valgt spørsmål som retter seg mot holdninger, meninger og følelser, samt spørsmål som dreier seg om egenvurderinger. Vi har også valgt å stille spørsmål hvor vi ønsker av respondenten skal ta stilling til i hvor stor grad vedkommende føler at vår uttalelse stemmer med virkeligheten (Jacobsen, 2005).

3.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en metodikk man bruker når man ikke trenger mange respondenter for å kunne si noe om det man ønsker å finne ut noe om. Datainnsamling foregår ofte ved personlig intervju eller mindre formelle samtaler, og man kan ofte si at kvalitativ metode er en samlebetegnelse for bruk av metode som involverer direkte observasjon, direkte deltaking, informant- og respondentintervju og dokumentanalyse (Jick, 1979). Det som i stor grad skiller dette fra kvantitative undersøkelser er at det her er mindre grad av formalisering og struktur. Det er ofte åpne samtaler hvor respondentens svar ofte er ens egne og ikke i stor grad påvirket av intervjuer (selv om dette kan forekomme – kommer mer om dette under feilkilder). Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse vil man få en dypere forståelse for den utfordringen man ønsker å undersøke, og man vil i større grad kunne få tilstrekkelig med informasjon fra sine respondenter. En utfordring med kvalitativ undersøkelse er at disse tar tid og gjennomføre, og man må således senke antallet respondenter til et håndterlig antall og mister således mye data. Datainnsamling under kvalitativdatainnsamling kan således deles opp i følgende deler (Jacobsen, 2005):

1. Det individuelle, åpne intervjuet
2. Gruppeintervjuet
3. Observasjon

4. Dokumentundersøkelse

Gruppeintervju vil, logisk nok, si at man intervjuer flere informanter samtidig, et eksempel på dette vil kunne være en fokusgruppe. I vårt tilfelle vil dette ikke bli riktig, da vi ønsker å fokusere på hva og hvordan nøkkelpersoner internt oppfatter prosjektet og gjennomføringen. Observasjon vil si at man observerer hva de vi undersøker gjør og hvordan de opptrer, og dokumentundersøkelse dreier seg om å undersøke sekundærdata. Det individuelle og åpne intervjuet, er slik vi tolker det den mest fornuftige måten for oss å være sikre på at vi kan få tilgang til den informasjonen vi ønsker, og vi har således også i stor grad mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål om vi er usikre på noe, eller om vi lurer på om vi har tolket feil (Jacobsen, 2005).

3.3.3 Triangulering

I tillegg til kvalitativ og kvantitativ metode har «triangulation» fått en større og viktigere plass i forskningen de senere tiårene. En av grunnene til dette vil man kunne spore til at man vil anta at kompleksiteten i samfunnet er så stor at å finne virkeligheten krever mer enn bare kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse (Sandelowski, 2000). Definisjonen av «triangulation» vil være i nærheten av; kombinasjonen av ulike metoder i studien av det samme fenomenet (Jick, 1979).

Triangulering er da som nevnt tidligere kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode. Triangulering, eller kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode er ikke nytt i forskningsøyemed, og man kan finne kombinasjonen av disse brukt så tidlig som tilbake til 1959. Grunnen til at man da brukte en kombinasjon av disse var på bakgrunn av at forskerne mente man trengte mer enn et metodikk for å kunne få gode og valide svar (Jick, 1979).

Så når man nå har greid ut om hvilke forskjeller som ligger i kvalitativ og kvantitativ metode gjenstår det å bestemme seg for hva vi skal velge til vår oppgave. Vi ønsker da som nevnt tidligere å undersøke om det eksisterer forskjeller i hvordan man leder et prosjekt rundt implementering – i vårt tilfelle, KING II, resirkuleringsprosjektet til ASKO Norge – av ulike prosjekter i ulike deler av landet. Vi ønsker å ta for oss implementeringen av KING II i

ASKO Agder, og sammenligne denne med hvordan man gjorde dette i ASKO Øst, og for å se om man i stor eller liten grad kan trekke på ”best practice” og erfaringer gjort seg her.

Med dette mener vi at vi bør velge en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metode, samtidig som vi kommer til å ha fokus på kvalitativ metode, og benytte kvantitativ metode som valideringsgrunnlag. Grunnen til at vi ønsker å kombinere disse to metodiske tilnærmingene er for å være sikre på å hente ut tilstrekkelig med informasjon innenfor de spørsmål vi ønsker å stille. Samtidig vil vi gjennomføre spørreundersøkelser også for å på en god måte kvalitetssikre de personlige intervjuene, da vi mener at det ofte her kan forekomme et skille mellom hva man har ønsket å oppnå i et prosjekt (det prosjektleder ønsker at man skal få til) og hva som faktisk har blitt gjennomført (kan det være hindringer prosjektleder ikke var klar over som begrenser muligheten for å gjennomføre etter plan). Vi kommer derfor til å ha fokus på en kvalitativ undersøkelse med induktivt design, men samtidig kombinere dette med kvantitativ metode.

3.4 Fase: 4 og 5 Valg av metode for datainnsamling og respondenter

Når vi da har besluttet at vi ønsker å benytte oss av det individuelle og åpne intervjuet er det mange ulike momenter man må ta stilling til. Det hele handler om at man sikrer å få tilgang til så riktig informasjon som mulig ved gjennomføring av intervjuet (Jacobsen, 2005). Det første man må vurdere er om man ønsker å møte informantene personlig, eller om man ønsker å gjennomføre dette over telefon eller internett. Vi har i denne oppgaven valgt at vi ønsker å gjennomføre intervjuene ved personlig møte. Dette er for at man ved å møte vedkommende personlig, ofte vil kunne skape en større arena for fortrolighet. Vi kan lettere formidle hva vi skal benytte dette til, og at dette skjer under fortrolighet. Videre vil det være lettere for informanten å åpne seg ved personlig møte kontra for eksempel telefonintervju. Videre vet man jo også at det i kommunikasjon blir sagt mye non-verbalt. Dette vil man kunne få mulighet til å tolke, og agere på underveis i intervjuet. Vi skal heller ikke gjennomføre mange intervjuer, noe som i stor grad muliggjør at vi velger nettopp å gjennomføre intervjuene ved personlig møte. De vi ønsker å intervjuer er heller ikke spredd over store geografiske arealer, noe som også underbygger at vi bør velge det personlige intervjuet som mal (Jacobsen, 2005).

Videre er vi jo også litt usikre på hvilke type svar vi kan forvente å få. Og vi skal intervju sentrale personer i prosjektet, for deretter å få dette delvis bekreftet/avbeholdt gjennom i tillegg gjennomføre en spørreundersøkelse. På bakgrunn av at vi er litt usikre på hvilken informasjon det er vi kommer til å motta fra informantene har vi valgt en delvis åpen måte å gjennomføre intervjuet på. Dette gjør vi ved at vi har en intervjuguide (se vedlegg), som vi har valgt å følge med en fast rekkefølge på temaene vi har med, og vi ønsker å la informanten få svare fritt, dog vil vi i liten grad ved behov styre informanten inn på de områder vi ønsker å svar på (Jacobsen, 2005).

Det finnes mange forskjellige måter å gjennomføre intervjuer på (nevnt mer ekstensivt under kvalitative undersøkelser). I vårt tilfelle har vi valgt å lande på personlige intervjuer. Ved å gjennomføre personlige intervjuer vil man i større grad få nærhet til objektet, samtidig som det vil være lettere å sørge for fokus hos objektet. Når man skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse og således ønsker å gjennomføre undersøkelser er det viktig at man forbereder seg godt. En god fremgangsmåte vil være å bruke tid på å bygge opp en god mal – også kaldt intervjudesign.

Det er mange grunner til å velge intervjuer i en forskningsstudie. Et intervju vil være vesentlig mer tidkrevende både i forkant, under selve intervjuet og i etterkant, men man vil i større grad kunne styre informasjonen man ønsker å finne, samt at man ikke låser respondenten til å holde seg innenfor ett predefinert avgrenset svar.

Et annet viktig spørsmål man må stille seg er hvor intervjuet fysisk skal gjennomføres. I Dag Ingvar Jacobsens bok «hvordan gjennomføre undersøkelser» (Jacobsen, 2005) deles sted for intervju inn i enten naturlige eller kunstige omgivelser. Men naturlig menes områder/steder som informanten kjenner godt, for eksempel arbeidssted, som også vil bli mest naturlig for oss. Kunstig vil kunne være «nøytral» grunn, eller et sted som ikke er kjent for informanten. For oss vil det være hensiktsmessig at informanten ikke skal føle seg brydd med å reise et sted for å møte oss, og vi vil også sikre oss at informanten har tilgang til eventuelt informasjon som han/hun måtte trenge for å kunne gi oss gode svar. Vi har derfor valgt å gjennomføre intervjuene i ASKO sine lokaler. Videre har vi også valgt å informere informanten om at vi vil benytte båndopptaker. Grunnen til at vi har valgt det er for å kunne fokusere på kroppsspråk og det informanten faktisk sier, istedenfor å måtte fokusere på å skrive ned det

informanten forteller. Intervjuet er satt til å vare 60-75 minutter noe vi tror vil være tilstrekkelig (Jacobsen, 2005).

Siden vi har valgt å gjennomføre vår oppgave både som en kvalitativ undersøkelse (gjennom personlig intervju) og kvantitativ undersøkelse (gjennom spørreundersøkelse) er vi nødt til, med tanke på den kvantitative biten å tenke på hvem og hvor mange vi bør og må involvere i undersøkelsen, for å sikre at vi får tilgang til nok og riktig data. Med data menes: «opplysninger om fenomen, personer, organisasjoner og andre undersøkelsesenheter» (metodevalg og metodebruk).

Det finnes mange måter å gå frem på for å sikre at man plukker ut en riktig gruppe respondenter i en kvalitativ undersøkelse. Vi skal ikke sende ut til veldig mange, og det vil også være liten vits for oss med et stort antall respondenter da vi ikke skal generalisere funnene våre til noe utover antagelser vi senere skal gjøre for prosjektet gjennomført i ASKO. Vi vil derfor ikke komme til å gå igjennom ulike metoder for å plukke ut respondenter.

3.5 Fase 6 - Valg av analysemetoder

I vår oppgave har vi valgt både intervju og spørreundersøkelse for å få den informasjon vi var avhengig av. Spørreundersøkelsen vi har satt sammen har vi derfor satt sammen med at vi stiller spørsmålet, for deretter å avgrense mulighetene for å gi et svar til en verdi, i vårt tilfelle har vi valgt en 5 punkts bipolar skala. Vi har deretter gradert tydelig hva de ulike verdiene betyr, slik at man etter beste evne har mulighet til å svare tett opp til hva man føler er rett. Semantisk differensial skala er en annen betegnelse på dette, hvor skalaen i all hovedsak vil bestå av en rekke holdninger.

Spørsmålene i denne undersøkelsen vil ha en ordinal skala. Denne skalaen tilsier at ting kan bli ordnet basert på hvor mye av et konsept respondenten føler at det innehar (Zikmund et al., 2010).

3.5.1 Validitet og reliabilitet

Det vil være to forhold som vil være viktige i forbindelse med oppgaven. Dette er validitet og reliabilitet. Validitet handler om hvor nøyaktig eller korrekt det vi observerer eller måler er, og hvorvidt det kan representere et konsept. Måler vi det det vi tror vi måler? (Zikmund et al., 2010) Når en måling er valid er det ikke noe feil i observasjonen. Validiteten i en måling er definert i forhold til hvorvidt forskjellen i resultatene i målingene er forårsaket av forskjeller i karakteristikkene på individene, eller om det foreligger en konstant eller randomisert feil, som skuldes dette. Når en måling er valid foreligger det ingen feil. (O. Andersen, 2012).

Vi kan skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om den eksperimentelle variabelen virkelig har en innvirkning på den avhengige variabelen. Hvis det observerte resultatet blir påvirket av en utenforliggende faktor, vil en kunne få problemer med å forklare sammenhengen mellom den eksperimentelle påvirkningen og den avhengige variabelen. Ekstern validitet handler om hvordan resultatene kan generaliseres utenfor de involverte i undersøkelsen. Ekstern validitet øker når enhetene i undersøkelsen representerer populasjonen. Desto høyere ekstern validitet vil dette gi grunnlag for at det observerte resultatet i undersøkelsen også vil bli sett i eksempelvis hele organisasjonen.

Reliabilitet er en indikator på at det er konsistens på målingene. En måling er pålitelig når det en måler gir samme svar hver gang. Dette kan eksemplifiseres videre med en serie geværskudd. Har man en tett samling vil dette gi pålitelighet til skytteren, som oppnår omtrent det samme på hvert skudd (Zikmund et al., 2010).

3.5.2 Etikk i metode

Når man skal gjennomføre en undersøkelse hvor informanter vil bli gjengitt og brukt for innhenting av informasjon oppstår det etiske problemstillinger som man er nødt til å ta høyde for. I vårt tilfelle vil det også bevege seg utover hva som angår individet, men også hva som angår forretningshemmeligheter. Hvordan kan man da ta høyde for at man ikke gjør noe man absolutt ikke burde? kan fortelle oss at det å forske på mennesker kan ses på som et «innbrudd» i deres liv, enten når det gjelder den private sfære, eller en mer offentlig sfære. I vårt tilfelle vil det være tydelig at vi trer inn i informantenes offentlig sfære. Vi ønsker å undersøke hvordan ting har forløpt og er på vei til å forløpe ved implementeringen av et nytt system, en ny måte å gjøre noe på. Med dette oppstår det ikke bare problemstillinger innenfor forretningshemmeligheter, men vi må også sørge for/legge til rette for at den informasjon vi

klarer å hente ut et så riktig som overhodet mulig, og at den ikke er «tilpasset» det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005).

Man kan dele en forskningsstudie inn i to hoveddeler, der hvor informantene ikke er klar over at de er med i en studie, og der hvor det er tydelig at de er med i en studie. I vårt tilfelle vil alle som deltar på enten spørreundersøkelsen eller i intervjuene få utfyllende informasjon om hva som er grunnen til at de har blitt valgt ut, hvordan de har blitt valgt ut og hvorfor vi stiller de spørsmål vi stiller. De kan selv også da velge om de ønsker å gi oss den informasjonen vi etterspør, eller om de ønsker å avstå fra å svare. De vi skal intervjuer vil ha blitt spurt om dette i forkant av intervjuet, og vi vil også i forkant av intervjuet greie ut om hvordan vi vil behandle den informasjonen vi henter inn. Ved å gjøre det på denne måten, og i tillegg informere om hva det vil si, og hva det vil kunne føre til at de svarer på våre spørsmål, at vi i tilstrekkelig grad tar høyde for momentet knyttet til informert samtykke (Jacobsen, 2005).

I Jacobsen (2005) kan vi lese om at for at informantene skal kunne ta et informert samtykke, så er det fire krav som må være på plass:

1. Kompetanse – med kompetanse mener man at den eller de som skal spørres selv må være i stand til å kunne fatte beslutningen om de ønsker å være en del av dette eller ikke. For oss blir det her da viktig å få frem alle elementer rundt det å velge å delta.
2. Frivillighet – med frivillighet menes det at informantene selv må få lov å bestemme. Vi ønsker ikke å presse noen til å delta på undersøkelsen, og ønsker således heller ikke at noen andre (for eksempel butikksjefer, overordnede eller annet), presser på for at man skal svare. Dette er noe vi hele tiden skal uttrykke tydelig mot alle involverte parter.
3. Full informasjon – for at informantene skal ha full mulighet til å vurdere om de ønsker å være en del av dette eller ikke, så trenger de full informasjon om hva dette vil innebære. Vi vil bruke mye tid på å strukturere informasjonen utlevert, samtidig som vi påser at det er lett å forstå hva det vil innebære.
4. Forståelse – vil bety at informantene i tillegg til å ha fått den informasjonen de bør få, faktisk forstår den og tar den inn over seg.

Vi vil gjennom hele oppgaven jobbe for å ikke trække over hva angår det etiske i en masteroppgave, og vi vil i de tilfeller hvor vi anser det som usikkert, velge den retning, eller undersøke nærmere, som er til beste for informantene. I de tilfeller hvor de i stor grad vil skade vår oppgave å ikke ta med informasjon innhentet vil vi i yte største varsomhet i å skåne informantene og sørge for at disse ikke kommer til skade. Skulle dette være umulig, vil vi som nevnt skåne informantene.

3.6 Gjennomføring av undersøkelsene

Som det fremkommer i et tidlig stadium av vår oppgave har vi valgt både å gjennomføre en kvalitativ- og en kvantitativ undersøkelse. Vi vil i presentasjonen av funnene starte med å presentere det vi har funnet interessant i den kvalitative delen, deretter vil vi ta for oss den kvantitative, før vi helt til slutt syr den kvalitative og den kvantitative delen sammen og kobler opp mot teorien.

Vi har totalt gjennomført seks intervjuer, tre som direkte berører implementeringen av KING II i ASKO Agder og ytterligere tre som berører implementeringen av KING II i ASKO Øst. Vedkommende som var ansvarlig for implementeringen av KING II i ASKO Øst, har i tillegg et ansvar som støttespiller for implementeringen nasjonalt. Vi vil begynne den kvalitative analysen med å se på intervjuene foretatt i Agder området, før vi bygger videre på intervjuer foretatt i ASKO Øst. Vi vil deretter koble dette sammen å sette dette opp mot teoridelen av vår oppgave. Før vi begynner på selve analysedelen ser vi det som hensiktsmessig å greie ut om hvordan vi har gjennomført intervjuene og hva slags verktøy vi har brukt.

I forkant av intervjuene satt vi opp momenter vi så det som viktig og riktig å undersøke nærmere, vi koblet dette opp mot relevant faglitteratur, og kom således raskt frem til at vi skulle sette i stand en intervjuguide som tok for seg fire ulike faser av et prosjekt. Spørsmålene i intervjuguiden (ligger som vedlegg) er satt opp relativt åpne, og de er etter beste evne satt opp for å generere lange svar fra informantene. Etersom våre informanter har ulike roller har vi også sett oss nødt til å skreddersy intervjuguiden til hvert intervjuobjekt, men har da brukt tid på å tilse at man allikevel omfatter de samme problemstillingene og berører inn på de samme ulike fasene.

Vi ytret tidlig ønske om at vi i tillegg til å intervjuer nøkkelpersoner internt i ASKO også ønsket å intervjuer butikksjefer både på Østlandet og i Agder området. Hva angår utvelgelse av nøkkelpersoner i ASKO var dette ikke noe stort problem, da det i all hovedsak kun var en person i Agder og en person i ASKO Øst som vi kunne prate med. De var da begge prosjektledere for implementeringen i sine respektive områder. Torgny Bøhn i ASKO Agder satte oss i kontakt med disse. Hva angikk intervjuer av butikksjefer ytret vi også her et ønske til Torgny Bøhn om å få mulighet til å intervjuer butikksjefer hvor butikkene var relativt like hva man vil kunne kalle gjennomsnittsbutikken. Det er således Torgny som står for utvelgelsen av butikksjefene vi har intervjuet gjennom ASKO Agder. Butikksjefene vi har intervjuet gjennom ASKO Øst fikk vi valgt ut av Lars Engsæther som er regionssjef i ASKO. Her har vi mindre føringer på hvordan butikkene så ut, dog var det vesentlig av butikkene hadde implementert KING II.

Etter å ha fått tilsendt kontaktinformasjon til butikkene, som i forkant da var varslet om at vi ville ta kontakt, ble vi enige om passende tidspunkter for å gjennomføre intervjuet. Siden vi ikke ønsket av intervjuobjektene skulle ha mulighet til å lese seg nevneverdig opp i forkant av intervjuet, ble det kun kommunisert fra vår side at vi ønsket å intervjuer de vedrørende KING II, og at intervjuet kom til å ta omtrent 60 minutter.

Når vi så var klare for å gjennomføre intervjuet startet vi dette med en innledende fase. Vi forklarte informanten, gjennom en introduksjon (se intervjuguide vedlagt), hva vi overordnet ønsket å undersøke. Videre informerte vi om at vi ønsket å ta opp samtalen og at vi kom til å transkribere intervjuet. Vi informerte om hvorfor vi ønsket å gjøre dette og at informanten kunne, ved ønske, få tilsendt transkriberingen for gjennomlesning. Videre informerte vi om at vi hadde signert taushetserklæring, som også var signert av involverte parter ved Universitetet i Agder, og at oppgaven ikke ville bli lagt åpen for andres innsyn før etter fem år etter ferdigstillelse. Det ble også sagt at ved publisering skulle oppgaven være anonymisert. Rett før vi startet selve intervjuet gikk vi også gjennom de ulike fasene vi ønsket å stille spørsmål omkring, og vi opplyste da om at vi hadde delt intervjuet i fire deler, og at vi tydelige skulle signalisere når vi var ferdig med hver fase. De ulike intervjuguidene er lagt ved oppgaven som vedlegg.

Vi valgte å starte alle intervjuene med en «oppvarmings» del, hvor vi stilte spørsmål som, hvem informanten var, hvor lenge vedkommende hadde jobbet i samme bedrift og eventuelt

hvordan type roller informanten hadde hatt. Vi stilte også informantene type «lette» spørsmål om hvilken type rolle, hvis i det hele tatt, vedkommende hadde hatt i implementeringen av KING I, og eventuelt type kjennskap de hadde til KING I og implementeringen av dette.

De senere årene har det blitt vesentlig mer fokus på miljøet, og hvilket ansvar bedrifter og enkeltindivider har for å ivareta miljøet. Dette har blant annet ført til at miljøverndepartementet har satt strengere krav til blant annet matvareleverandører. Dette økte fokuset på miljø kan antas å være noe av grunnen til det stadig økende fokuset NorgesGruppen og ASKO har på miljøet, og det vil være nærliggende å tro at bakgrunnen for initieringen i konseptfasen for prosjektet er rettet mot å komme dette fokuset i møte.

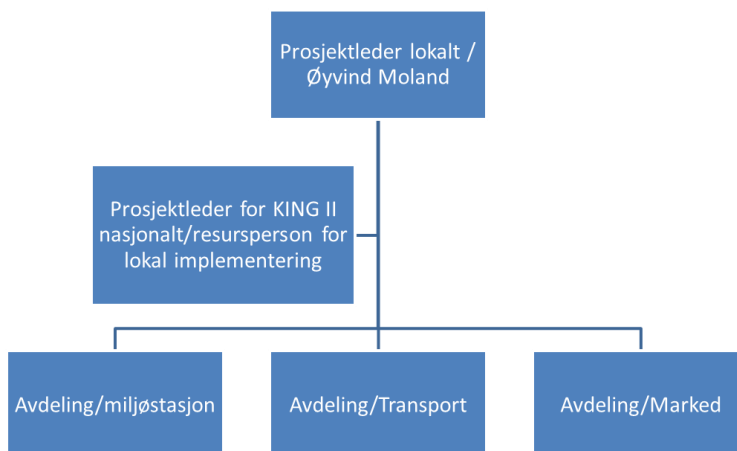
Det var i 2010 eller i starten av 2011 så var det veldig fokus fra miljøverndepartementet, Solheim og Co som kalte inn alle bransjene i forhold til at vi måtte bli bedre på gjenvinding rett og slett, og la vel tydelig beskjed om at hvis dere ikke gjør noe med det, forlanger vi at dere gjør noe med det.

Når ASKO på bakgrunn av økt miljøfokus, skal transportere mat i samme biler som de transporterer papp og plast dukker et annet spennende tema opp, nemlig, matsikkerhet. Matsikkerhet vil være en viktig faktor i dette prosjektet og ASKO er, for å ivareta dette momentet, sertifisert gjennom ISO 22000 – som er sertifiseringen for matsikkerhet. Utfordring for ASKO i dette ligger i at bilene i mye større grad skal ha med returfraksjoner, som papp og plast, tilbake til miljøstasjonen. Dette stiller krav til butikkene ved at de må pakke kildesortert materiale på en hensiktsmessig måte og påse at fraksjonene har en stor grad av renhet. For sjåførene innebærer dette en kontrollerende funksjon, da det er de som sjekker dette ved henting i butikk.

De erfaringer som er gjort gjennom KING I og implementeringen der, ligger således som et rammeverk for implementeringen av KING II i butikk. Konseptet er mye av det samme, forskjellen ligger i hvem som henter materialet, og det må da også legges til grunn at dette med renhet vil få ett større fokus i KING II enn hva det hadde i KING I.

Som nevnt tidligere kommer vi først til å se på ASKO AGDER, og vi vil her starte med å se på de ulike fasene i prosjektet. Av intervjuer gjort i ASKO systemet rettet mot ASKO Agder, så har vi intervjuet Øyvind Moland som er prosjektleder for KING II i Agder, samt Knut

Lund som er prosjektleder for KING II i ASKO Øst, men også resursperson for KING II implementeringen nasjonalt. Organisasjonskartet for prosjektet ser slik ut (figur 24):



Figur 24 - ASKO Norge organisasjonskart (Norgesgruppen, 2013)

4. Resultater og analyse

4.1 ASKO Norges teoretiske tilnærming til prosjektet

Før vi går løs på analysedelen har vi valgt å kort redegjøre for hvordan vi har kommet frem til at ASKO har tilnærmet seg implementeringen av KING II. Dette gjør vi for å gjøre det lettere å forstå de valg som er tatt, så vel som hvorfor vi velger å belyse de momenter vi har valgt senere i oppgaven.

Etter å ha gjennomført intervjuer med ansatte i ASKO både sentralt og lokalt, har vi fått mye informasjon om hvordan ASKO har planlagt prosjektet, og hvilke verktøy de har eller skal benytte seg av for å komme i mål med KING II. Store deler av Norge har allerede implementert KING II. ASKO og NorgesGruppen venter i all hovedsak på ASKO Agder, som er siste selskap i ASKO som skal implementere KING II. Vi tenker nå å redegjøre for den informasjonen gitt til oss gjennom tilsendt dokumentasjon og gjennom intervjuer. Dette omhandler hvordan ASKO har og hadde tenkt å implementere KING II. Vi ønsket å se nærmere på hvordan ASKO har klart å levere på det de har hatt ønske om senere i oppgaven, da med å sette kommunikasjon- og handlingsplaner opp mot de funnene vi har gjort. Informasjonen gitt til oss gjennom intervjuet med Knut Lund, eller gjennom kommunikasjons- eller handlingsplan er i all hovedsak informasjon som omhandler de selskapene som har implementert KING II. Kommunikasjons- og handlingsplaner vil således antas som hvordan man ønsker å gå frem ved implementering også i Agder.

Etter vårt intervju med Knut Lund, som var prosjektleder for implementering av KING II i ASKO fikk vi tilgang til de ulike planene. Knut ledet også pilotprosjektet i ASKO Øst, og har vært resursperson for implementeringen i de andre ASKO selskapene. Planene vi fikk tilgang til var kommunikasjonsplaner og handlingsplaner for implementeringen av KING II. Disse planene har blitt brukt som verktøy for implementeringen av KING II i de ASKO selskapene som til nå har implementert KING II.

Fra handlingsplanen til ASKO kan vi lese oss igjennom en liste på 50 momenter, som nøye tar for seg steg for steg hva de i ASKO må passe på og hvordan de ønsker å gå frem

ved implementeringen av KING II. Det første momentet i handlingsplanen er å sette oppstartsdato for alle butikker i regionen som skal i gang med implementeringen.

I intervju med Knut Lund uttaler han:

Og vi begynner jo med å sette opp hvilken dag vi starter opp – fordi da jobber vi oss, og jeg mener det er mye bedre å ha en dato der fremme, som vi må jobbe mot, og hvis du henger litt etter må du jobbe litt fortere ikke sant, fremfor å skyve på datoen – så vi er veldig tidlig ute med å si at den uka starter vi med Meny, den uka starter vi med Kiwi, for det selskapene ønsker normalt å ta en opptrapping da, de begynner kanskje med ti butikker, for å sjekke at rutinen begynner å funke

Ut fra intervjuet med Knut Lund, er det tydelig at de har hatt fokus på at man skal etterleve det å starte prosjektet på det tidspunkt som først er angitt, og at de har vært tidlig ute med hvilke datoer det er snakk om. Her har de også hatt hjelp av kommunikasjonsplanen, som forteller når man skal kommunisere hva til hvem.

Før ASKO iverksatte den fysiske implementeringen, kan man fra handlingsplanen se at det har vært viktig for ASKO å sørge for dialog med de ulike involverte parter (ulike involverte parter kan være interne og eksterne aktører, Norsk Gjenvinning etc). Punkt nummer fem, seks og syv på handlingsplanen omhandler det å opprette dialog med de ulike profilhusene (Kiwi, Meny og Kjøpmannshuset¹), for å kunne sikre overlevering av nødvendig informasjon til involverte parter i rimelig tid.

Fra Intervju med Knut Lund:

Ja, det er jo det, pluss at det går ut litt info, sender ut oppstartspakke for eksempel, følger med KING Guide, hefte som forteller hvordan de skal sortere og sånt, i veldig begrenset med tekst, årsak fordi hvis en får en stor blekke er det ingen som gidder å lese den. Vi har gjort det så kort som mulig, da kommer heller spørsmål, så svarer vi på disse, så det er helt bevisst, i

¹ Kjøpmannshuset er mindre, kjøpmannseide butikker/franchise under navnene Nær Butikken, Joker og Spar

tillegg til at vi sender ut plakater som de kan henge opp i butikkene, skilter til pappa, plast, el-materiell, også videre, som de kan bruke på sitt eget lager, for å sortere. Går ut uken før.

I handlingsplanen finner man også momenter som opplæring av ASKO sine internt ansatte – sjåførere, transport og marked. Og man finner også at KING II opplæring skal gis til alle ansatte. Det at det blir sendt ut informasjon, i form av for eksempel oppstartspakke, fremkommer også som et moment i kommunikasjonsplanen, se figur 25 under.

Kunder	Uke 35	Uke 36	Uke 37	Uke 38	Uke 39	Uke 40	Uke 41	Uke 42
10 testkunder (KIWI)				Oppstart				
Resten av KIWI					Oppstart			
Kjøpmannshuset						Oppstart		
Meny								Oppstart

Figur 25 - ASKO Norges kommunikasjonsplan (Norgesgruppen, 2013)

ASKO starter sin kommunikasjonsprosess i uke 16, da med profilhusledere, samt andre i ledelsesfunksjon, som vil komme til å ha overordnet ansvar for implementeringen. Videre starter kommunikasjonen ut mot butikkene i uke 35, hvor det sendes et informasjonsskriv til samtlige kunder. Dette skjer da tre uker i forkant av oppstart ute i butikk. Neste ledd i planen er da som sagt å sende ut oppstartspakke, samtidig som de ønsker å formidle praktisk informasjon vedrørende prosjektet. Og fra handling- og kommunikasjonsplanen fremkommer det at noen dager i forkant av oppstart skal butikkene ringes av kundeservice, og det skal gis ytterligere informasjon.

Så vi ringer alle kundene i forkant fra kundeservice, da er det litt vanskelig å vri seg unna, og si «jeg har ikke hørt det», lett å si at du ikke har lest mail, vanskelig å slippe unna mail, markedsperson, kundeservice ringer, enviropack ringer, skal litt til da, sjåføren snakker om det. - Knut Lund

Etter denne samtalen vil det, som nevnt være oppstart bare noen dager etter. Når oppstarten er i gang, overføres mye av (oppfølging av butikkene med tanke på tilbakemeldinger, samt å svare på spørsmål fra butikkene) kommunikasjon til å bli styrt av marked hos ASKO. I handlingsplanen fremkommer det fremdeles noe ansvar, blant annet hos kundeservice, som har ansvaret for å videreformidle ut til butikkene kvaliteten på fraksjonene som kommer inn til miljøstasjonen fra de ulike butikkene. Det er da snakk om det er avvik på sorteringen, som Knut Lund ønsker at de i starten av prosjektet skal gi tydelig beskjed om.

Etter at prosjektet med dette er i gang, og butikkene har fått rapporter om hvordan de gjør det, overlates prosjektet til driften i ASKO, og prosjektgruppen oppløses. Det har ved implementeringen av KING II vært en overordnet prosjektgruppe, samt lokaleprosjektgrupper i de andre ASKO selskapene. Knut Lund har da fungerer som resursperson i de lokaleprosjektgruppene, som vist i prosjektorganisasjonskart over.

4.2 Analyse av kvantitativ og kvalitativ del

4.2.1 Analyse av Østlandet og Sørlandet

De ansatte i butikkene har fått utlevert et spørreskjema med spørsmål om informasjonsflyt, effekt og tilrettelegging. Utvalget av de som deltok var tilfeldig ved at butikksjefene ble gitt skjema som videre oppfordret de ansatte om å delta. Svarene fra Østlandet og Sørlandet er analysert og sammenstilt. Spørreskjema er lagt ved under «vedlegg» i oppgaven. De ansatte ble innledningsvis på skjema, spurt om de var fast eller deltidsansatt, kjønn og hvor lenge de har vært ansatt i butikken. Disse forholdene har vi ansett som lite relevant for oppgaven, og har utelatt dette i den videre analysen.

Resultatene er vist i tabell 6 og tabell 7, hvor de kvalitative intervju av prosjektleder og butikksjefer vil være med på å bygge oppunder de svar som er blitt gitt av de ansatte.

Fra de kvalitative undersøkelsene har vi en teori om at informasjonsflyten, holdninger og lederskap vil være viktige for suksess i prosjektgjennomføringen. Tallene i tabell 6 indikerer

hvor mange som har svart på hver gradering av spørsmålet som går fra ”i ingen grad” til ”utmerket”. Den prosentvise fordelingen pr region er vist i tabell 7.

For å analysere de data vi har innhentet gjennom spørreskjema, settes data opp i frekvensdiagrammer som viser prosentvis fordeling av respondenter pr variabel innenfor hvert spørsmål (Zikmund et al., 2010). Østlandet markert med blå søyler og Sørlandet markert med hvite søyler. Prosentandelen er regnet ut ved å ta antall svar pr variabel, delt på det totale antall svar på spørsmålet.

Det ble ikke gitt noen tidsfrist for undersøkelsen og de ansatte ble anonymisert. Utvalget av de ansatte var gitt av hvem som var på jobb under undersøkelsen, derav vil mest sannsynlig ikke alle ansatte i alle butikker være deltakende. Det vil være forskjeller i hvordan hver butikksjef tilnærmer seg de ansatte for deltakelse i undersøkelsen. Enten ved at skjema ble lagt på pauserom til hvor butikksjef var mer aktiv i å få de ansatte til å delta.

Tabell 6 - Kvantitative svar totalt fra østlandet og sørlandet

Spm. nr		I ingen grad	Svært dårlig	Hverken liten eller stor grad	I passe stor grad	Utmerket	Totalt
1	I hvilken grad resirkulerer du personlig/hjemme?	9	7	20	33	17	86
2	I hvilken grad føler du at du har mottatt informasjon om de nye resirkuleringsrutinene (KING II) fra din sjef?	18	4	17	32	19	90
3	I hvilken grad føler du at du har fått nok opplæring i forhold til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	14	4	26	33	13	90
4	I hvilken grad føler du at de kommende resirkuleringsrutinene gjør det vanskeligere for deg å gjøre din jobb?	45	7	24	9	5	90
5	I hvilken grad føler du butikksjefen tilrettelegger for at dette (KING II) skal kunne gjennomføres?	10	0	23	24	32	89
6	I hvilken grad føler du at du har fått informasjon om hva resirkuleringen (KING II) vil innebære for deg?	18	9	20	28	14	89
7	I hvilken grad tror du butikken din resirkulerer korrekt og i trå med de nye retningslinjene?	5	4	13	42	28	92
8	I hvilken grad føler du at sjåførene, altså de som leverer varer og henter det som er resirkulert, håndterer de nye rutinene?	11	3	38	29	10	92
9	I hvilken grad tror du at dette er viktig for butikken?	5	1	8	35	41	90
10	Har du fått informasjon om hva disse nye rutinene vil ha rent økonomisk å si for butikken du jobber i?	24	9	27	19	10	89
11	I hvilken grad har du og butikken fått tilbakemelding vedrørende effekt og håndtering av KING II?	28	9	26	20	4	87
12	Har du på noe tidspunkt blitt spurt om å komme med innspill til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	64	3	13	7	1	88
13	I hvilken grad føler du at dette har/kommer til å få effekt på miljøet?	6	2	19	28	35	90

Tabell 7 - Kvantitative svar fra Østlandet og Sørlandet delt hver for seg

Spm. Nr.	Region	I ingen grad		Svært dårlig		Hverken liten eller stor grad		I passe stor grad		Utmerket		Totalt (i antall)	
		Øst	Sør	Øst	Sør	Øst	Sør	Øst	Sør	Øst	Sør	Øst	Sør
1	I hvilken grad resirkulerer du personlig/hjemme?	13,0%	6,3%	7,4%	9,4%	24,0%	22,0%	33,3%	47,0%	22,0%	15,6%	54	32
2	I hvilken grad føler du at du har mottatt informasjon om de nye resirkuleringsrutinene (KING II) fra din sjef?	10,3%	37,5%	6,9%	0%	17,2%	21,9%	44,8%	18,8%	20,7%	21,9%	58	32
3	I hvilken grad føler du at du har fått nok opplæring i forhold til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	10,3%	25%	5,2%	6,3%	23,3%	28,1%	45,7%	18,8%	15,5%	21,9%	58	32
4	I hvilken grad føler du at de kommende resirkuleringsrutinene gjør det vanskeligere for deg å gjøre din jobb?	50,0%	50,0%	10,3%	3,1%	25,9%	28,1%	10,3%	9,4%	3,5%	9,4%	58	32
5	I hvilken grad føler du butikksjefen tilrettelegger for at dette (KING II) skal kunne gjennomføres?	8,8%	15,6%	0%	0%	22,8%	31,3%	35,1%	12,5%	33,3%	40,6%	57	32
6	I hvilken grad føler du at du har fått informasjon om hva resirkuleringen (KING II) vil innebære for deg?	12,3%	34,4%	12,3%	6,3%	21,1%	25%	42,1%	12,5%	12,3%	21,9%	57	32
7	I hvilken grad tror du butikken din resirkulerer korrekt og i tråd med de nye retningslinjene?	3,5%	9,1%	5,2%	3%	12,1%	15,2%	48,3%	42,4%	31%	30,3%	58	33
8	I hvilken grad føler du at sjåførene, altså de som leverer varer og henter det som er resirkulert, håndterer de nye rutinene?	6,9%	21,9%	1,7%	6,3%	44,8%	37,5%	36,2%	25%	12,1%	9,4%	58	32
9	I hvilken grad tror du at dette er viktig for butikken?	3,4%	9,4%	1,7%	0%	8,5%	9,4%	44,8%	28,1%	41,4%	53,1%	58	32
10	Har du fått informasjon om hva disse nye rutinene vil ha rent økonomisk å si for butikken du jobbe i?	19,3%	40,6%	12,3%	6,3%	33,3%	25,0%	24,6%	15,5%	10,5%	12,5%	57	32
11	I hvilken grad har du og butikken fått tilbagemelding vedrørende effekt og håndtering av KING II?	25,0%	45,2%	12,5%	6,5%	35,7%	19,4%	23,2%	22,6%	3,6%	6,5%	56	31
12	Har du på noe tidspunkt blitt spurt om å komme med innspill til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	70,2%	77,4%	3,5%	3,2%	17,5%	9,7%	7,0%	9,7%	1,8%	0%	57	32
13	I hvilken grad føler du at dette har/kommer til å få effekt på miljøet?	5,0%	10,0%	3,3%	0%	25,0%	13,3%	33,3%	26,6%	33,3%	50%	60	30

I denne analysedelen vil vi videre se på hvert enkelt spørsmål gitt i undersøkelsen og se på hvordan svarene fordeler seg prosentvis fra «i ingen grad», «svært dårlig», «hverken liten eller stor grad», «i passe stor grad» og til «utmerket». For å markere antallet respondenter pr spm vil n_1 = antall respondenter for Sørlandet og n_2 = antall respondenter for Østlandet. Dette vil være påført under hvert diagram. Analysen vil være delt opp i en konseptfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og en avslutningsfase, hvor vi vil kategorisere og belyse de enkelte spørsmål under hver av disse fasene.

Spørsmålene fra den kvantitative undersøkelsen til de ansatte fordeler seg på de forskjellige fasene i prosjektet som gitt av tabell 8:

Tabell 8 - Fordeling av spørsmål på de enkelte prosjektfaser

Fase	Spørsmåls nummer
Konseptfasen	1,2,9,12, og13
Planleggingsfasen	4 og 5
Gjennomføringsfasen	3,6,7 og 8
Avslutningsfasen	10 og 11

4.2.2 Analyse av konseptfasen

Denne fasen er kjennetegnet ved at det er begrenset hvor mye ressurser som er til rådighet. Dette er en fase hvor det er viktig å få på plass mål og fordele ansvar. For ASKO AGDER har arbeidet i denne fasen ikke medført at butikkene er involvert i noe nevneverdig grad. Ansvaret ligger i hovedsak hos prosjektleder i ASKO AGDER hvor det dannes et nært samarbeid med transportavdeling og ansvarlig for miljøstasjonen. I denne fasen vil vi belyse områder som mål, kommunikasjon, strategi og suksesskriterier og faktorer være spesielt interessante. Disse områdene vil danne et rammeverk for gjennomføring av prosjektet.

4.2.2.1 Analyse av spørsmål 1 – «I hvilken grad resirkulerer du personlig/hjemme?»

Forholdet som vil kunne ha en innvirkning på hvordan mål og strategi bør legges i forhold til butikkene.

Av tabell 6 fremgår det at totalt for øst og sør var 58,1 % $((33+17)/86 = 58,1\%)$, som mener at de resirkulerer i en passe stor eller utmerket grad.

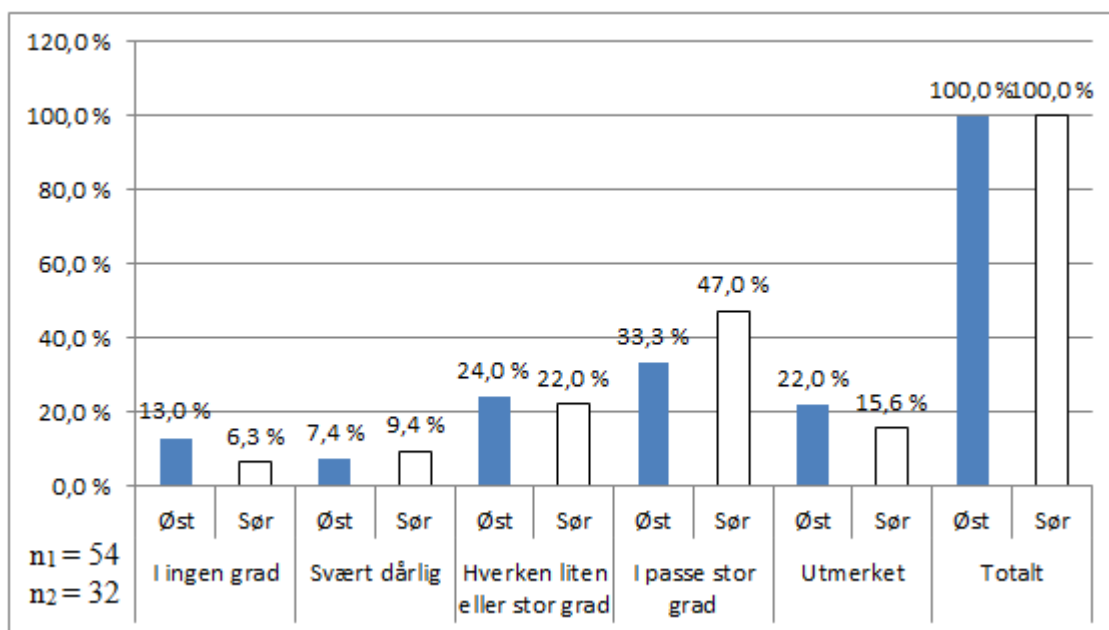


Diagram 1 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 1.

Diagram 1 viser en fordeling som er relativt lik for begge regioner. Prosentvis har Østlandet 55,3 % som resirkulerer i passe stor grad eller i utmerket grad, hvor det på Sørlandet er en andel på 62,6 %.

Som butikksjefene er inne på, vil de holdninger som de ansatte tar med seg hjemme fra kunne påvirke resirkuleringen og eventuell tid brukt på opplæring. Det vil være et subjektivt forhold i form av hva slags holdninger den enkelte har, men ser vi på Oslo regionen, er dette noe mange av de ansatte har med seg. Andelen som resirkulerer i sør er større, gitt ut ifra antall deltagende på undersøkelsen. Dette kan ha sammenheng med at resirkulering har vært gjennomført i en årrekke i private husholdninger og hvor mentaliteten for dette sannsynligvis vil ha satt seg i større grad. I Oslo har dette således ikke vært tilfellet.

Holdninger til resirkulering på hjemmefronten vil på sin side være en faktor som kan virke inn på utførelsen av KING II i butikk. At de ansatte er vant til dette, kan sees på som en positiv innvirkning og lette arbeidet med implementering av KING II. Følgende utsagn omkring resirkulering ble gitt av butikksjefene:

Er det mange negative holdninger til resirkulering i butikken?

Butikksjef Sørlandet: nei, ja vi er vandt til det, vi har det jo hjemme og vi er jo vandt til det.

Butikksjefen for Østlandet understrekte på sin side hvordan det å være vandt til kildesortering vil kunne ha en positiv innvirkning for holdninger i forbindelse med dette:

Butikksjef Østlandet: Ja, også har du jo det å dressere 80 mennesker, oppdragelse for å lære det, hvis holdninger kunne startet rundt middagsbordet hos mor og far, så hadde det vært lettere for meg å oppdra, det er jo ikke alle ungdommer som kommer her på 19 år og forstår hva kildesortering er, og de kan jo ikke skjære brød og du må jo lære dem å skjære brød når de er 19 år ikke sant, men i alle fall informerer om det at det er noe årsaker til at vi gjør dette her.

Utsagnet fra butikksjef Sørlandet kan tyde på at holdningsmessig vil resirkulering ikke være av problematisk karakter ved implementering av KING II, mens det i Oslo regionen kan sees på som en større utfordring ved det å informere og skape positive holdninger for dette. Dette må sees i forhold eventuelle frekvenser av utskiftning av personell i butikkene da dette kan variere fra butikk til butikk.

På Østlandet hvor KING II er implementert, vil det mest sannsynlig være enklere å se hvor stort fokus en må ha på det holdningsskapende arbeidet og hvor lett det kan skli ut om en ikke opprettholder trykket på dette.

Holdninger for resirkulering kan sees i sammenheng med kulturelle forskjeller. Her sier teorien at dette kan variere fra region til region og også over landegrensene. Som i artikkelen til Atkinson (1999) og «The Iron Triangle» vil holdningene være en medvirkende faktor på kvaliteten av prosjektet, på den måten at dette vil i en viss grad påvirke de ansattes gjennomføring av resirkulering i butikken og motivasjon. Hvorvidt de ansatte resirkulerer vil være en påvirkning på de kriterier og resultater som er gitt av prosjektet, som vist i figur 15. Hvorvidt spørsmålet 1 er kritisk for suksess, kan det reises spørsmål til, men at dette aspektet i en form vil kunne påvirke valg av lederskap ovenfor de ansatte.

4.2.2.2 Analyse av spørsmål 9 – «I hvilken grad tror du at dette er viktig for butikken?»

I butikken på Østlandet er det ikke kjørt noen egne holdningskampanjer for de ansatte, men ansvaret for opplæringen er gitt til avdelingsleder som er pliktige til å lære opp sine ansatte. Butikksjefen nevner at opplæringen tar tid og at mye av utfordringen ligger i å få folk til å forstå viktigheten av kildesorteringen. I diagram 2 viser det seg at 86,2 % mener at dette er et viktig tiltak for butikken på Østlandet, mens 5,1 % mener at det ikke er spesielt viktig. På Sørlandet 81,2 % at det er et viktig tiltak mens 9,4 % mener at det ikke er viktig.

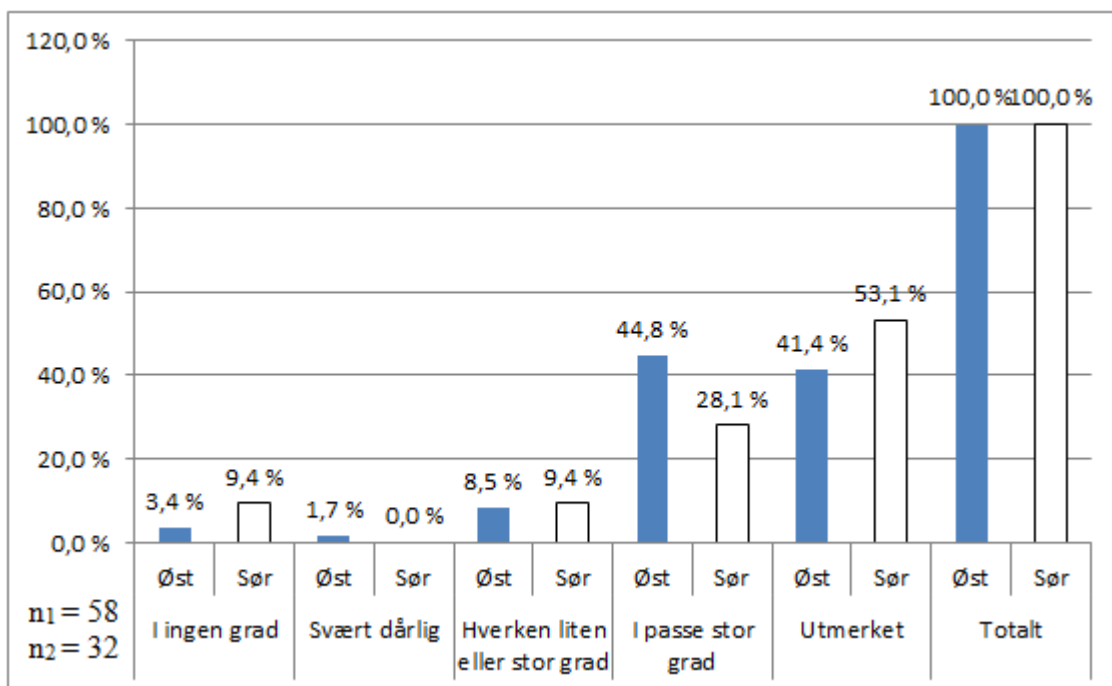


Diagram 2- Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 9.

Dette kan dra i retning av at butikksjef og avdelingsledere har klart å formidle dette på en god måte, slik at hovedparten av de ansatte er innforstått med dette. Butikksjefen påpeker også at det er viktig med oppfølging på alle nivå, som gitt av følgende utsagn fra Østlandet:

Hvis du har forståelse og skjønner hva dette går ut på, så jeg tror at den største oppgaven ligger på detalj her hos meg, dette her med fra toppen til bunn og få flaskeguttene til å forstå at glass kaster du ikke oppi der.

Og ved å gjøre det synlig også for de ansatte, at man også selv mener dette er viktig, vil dette kunne bidra positivt og få de til å forstå viktigheten. I forhold til teorien kan dette sees i sammenheng med emosjonell intelligens og hvorvidt butikksjefen evner å se hvordan ens egne holdninger vil påvirke andre. Det kan også relateres til hva teorien sier om kommunikasjon og overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser. Som Karlsen & Gottschalk (2008) påpeker vil det her være viktig å kunne skape en felles forståelse innenfor organisasjonen slik at alle trekker i samme retning. Her vil det videre være en utfordring for å kunne skape en identitet og samhørighet, som igjen vil være påvirket av den type lederskap og sosial intelligens hos den enkelte butikksjef, så vell som hos prosjektledere.

Spørsmål 9 kan sees i sammenheng med det som Nixon, Harrington & Parker (2012) nevner som KPI (Key Performance Indicators), og om dette er et aspekt som kan brukes til måling av lederskap. Som de nevner i sin artikkel er mangel av måling på lederskap en faktor for fiasko, og spørsmål 9 vil i en viss grad kunne gi en indikasjon på hvordan ledelsen har formidlet budskapet om KING II og resirkulering. En kan også se på kompleksiteten i samhandling mellom mennesker som i følge Muller, Geraldi & Turner (2012) vil kunne skape utfordringer, her sett i sammenheng med at butikker gjerne har mange deltidsansatte slik at det å kunne skape en god kultur i organisasjonen vil kunne være en utfordring.

Spørsmålet viser at både i øst og på Sørlandet blir KING II sett på som viktig for butikken. Prosentvis er fordelingen relativt lik for begge regioner, og at det er små regionale forskjeller på dette området.

4.2.2.3 *Analyse av spørsmål 13 – «I hvilken grad føler du at dette har/kommer til å få effekt på miljøet?»*

Ved å heve grunnlaget for KING II i et større perspektiv enn butikken, altså hva slags effekt det har på miljøet vil det kunne sees i sammenheng med hvorvidt de ansatte har en viss formening om målsettingen til KING II som således er styrt på konsernnivå.

I diagram 3 mener 66,6 % at effekten på miljøet er i passe stor eller utmerket grad, mens 8,33 % mener at det gir en svært dårlig eller ingen effekt, 25 % er indifferente til dette på

Østlandet. På Sørlandet mener 76,6 % at effekten er i passe stor eller utmerket grad, 10 % mener at det ikke har noen effekt og 13,3 % er indifferente til dette.

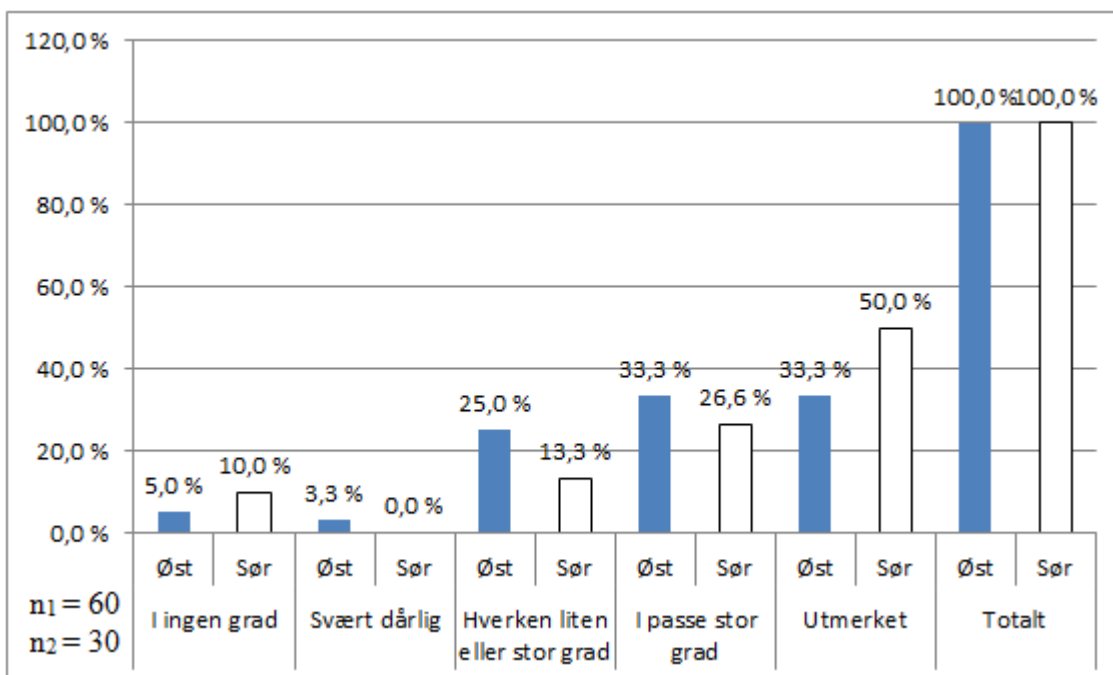


Diagram 3 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 13.

I diagram 3 kan det se ut som at Sørlandet, i noe større grad, er mer positive til effekten enn Østlandet, når vi ser på svaralternativene «i passe stor grad» og «utmerket». Dette kan ha en sammenheng med at resirkulering i det private har eksistert i lengre tid i sør, noe som kan tyde på at bevisstgjøring på miljøaspektet kan være større her. Det kan videre påpekes miljø og effekt er svært viktige aspekter ved KING II, og samtidig noe ASKO og NorgesGruppen setter veldig høyt. Det er stor vilje i hele organisasjonen til å satse på miljø. Resultatet fra undersøkelsen drar i retning i av at miljøaspektet i stor grad er formidlet godt ned til de ansatte, hvorfor KING II er viktig og at dette kan bidra til positive effekter på miljøet. For butikksjef ligger utfordringen å formidle og bevisstgjøre sine ansatte på dette, men oppfølging og repetisjon av bakgrunnen for KING II være kritisk for at prosjektet som helhet skal fungere på lengre sikt.

Målet for KING II er styrt på konsernnivå og prosjektleder uttaler:

Hvorfor gjør vi det her? Jo, vi ønsker å redusere negative miljøpåvirkninger. Vi mener for at vi kan spare for 2500 tonn CO2 utslipp i året, for at vi tar det isteden. Og årsaken til det er at vi tar med oss alle disse fraksjonene, som normalt sett tidligere ville gå på flere renovatør biler, de har kanskje en som henter trevirke, en annen som heter papp og plast kanskje.

Dette utsagnet illustrerer at det er en stor vilje i selskapet ved å selv bære de økonomiske konsekvenser ved å være mer miljøbevisste.

Butikksjef for Østlandet understreker målet for KING II:

Og målet er å senke alt, og få mindre forurensning og dritt og at man tar vare på alt som kildesorteres, for vi vet jo at det gjenbrukes og hva det skal brukes til, så det er en rød tråd gjennom hele næringskjeden her, og i forhold til økonomi ikke minst. Målet for ASKO sentralt er vel at vi skal bli en CO2 fri bedrift. Og de er jo langt på vei til det. Så de har jo vært frontfigurer, er jo business dette også vet du.

Investeringsviljen ble trukket frem som et viktig element fra butikksjefen for Meny på Østlandet hvor han har som eksempel miljøbesparende tiltak ved nybygging av butikker:

”Butikksjef Østlandet: Ja, vi har vel bygd om 30-40 butikker på to år, og der er alt styrt til lys som ikke var gjort før, lyset går av klokken 2105 i kvelden, når vi stenger butikken og da lyser det bare litt i foajeen, før stod hele butikken. Alle de typene er tatt hensyn til, miljøvennlige disk, gardiner over disk for å spare kjølemengde, alle sånne ting er en blitt mye mer bevisst på, og det ser jo jeg her også når jeg kommer om morgenen, så slår vi ikke på lysene over frukt og alt sånn før kvart på ni da kommer lysene på i reoler og litt sånt. Så vi er nok blitt mye bedre til å få det på dagsordenen.”

I organisasjonen er det sterke krefter for miljø, helt fra konsernsjef og nedover i organisasjonen. Dette er en kultur som har vært gjennomgående for organisasjonen og undersøkelsen til de ansatte viser at dette går helt ned i organisasjonen. Miljøaspektet for prosjektet trekkes frem som meget sentralt, som grunnlag for KING II. Dette støttes opp fra ASKO AGDER:

Har dere fått være med på noe av målsettingen av KING II her på ASKO Agder?

Prosjektansvarlig KING II ASKO AGDER: Nei, den er nok ganske konsern styrt, det er den

Meny Sørlandet har også en operasjonell tilnærming til KING II, for dem er det viktig at kildesorteringen ikke skal hindre den daglige driftet i noe særlig grad enn det gjør pr i dag. Butikkene i sør var således ikke så klare i sin oppfatning av miljøaspektet ved KING II som Østlandet.

Butikksjefen for Sørlandet hadde følgende utsagn for det overordnede målet:

Dere har ikke fått hva som er de overordnede mål for KING II?

Butikksjef Sørlandet: Nei, hvis det ikke er miljø og tjene penger. Viktigste for oss er å få det vekk så fort som mulig, så en slipper å tenke på det så er det greit.

ASKO har et klart og tydelig mål, ved at de ønsker å kunne bidra positivt til miljøet gjennom å utnytte kapasiteten på bilene maksimalt. Større utnyttelse av kapasitet vil videre kunne gi økonomiske besparelser ved en mer effektiv logistikk. Selve målet er spesifikt ved å oppnå en miljøgevinst og fremstå som en grønn organisasjon utad. Det er blitt investert mange millioner både i KING II prosjektet og i tillegg oppgradering av bilparken for å kunne redusere utslipp av CO₂. Følgende utsagn vil understreke dette:

Prosjektleder KING II: Vi brukte vel diesel til aggregatene før på en 250 000 i året, nå bruker vi nok CO₂ til halvannen million.

Målet for prosjektet, vil ikke kunne betegnes som urealistisk for butikkene. Viktig suksesskriterier for prosjektet er kvaliteten på fraksjonene. Hvis kvaliteten på pappen ikke er tilfredsstillende fra butikk vil dette kunne skape friksjon i systemet, ved at fraksjonen ikke blir tatt med fra butikk, eller at det vil skape merarbeid ved miljøstasjonen. Dette er forhold som på sin side vil bidra til mer tid brukt i varestrømmen. Utsagnene fra butikksjefer og prosjektleder støtter oppunder resultatet til de ansatte om at dette er et viktig prosjekt for miljøet.

Ser vi på tabell 2 – suksessfaktorer er klare mål et viktig aspekt for suksess, og det kan sees på som vel definert av ASKO. Målet som er definert vil videre ha en innvirkning på hvordan prosjektet som sådan setter sin strategi som gir grunnlaget for planleggingen, jf styringsløyfen figur 9. Målet med å senke CO₂ utslippet er således ikke unikt for KING II, men har vært et viktig mål også for KING I. Målet er spesifikt ved at organisasjonen har satt for seg et klart mål for antall tonn redusert utslipp av CO₂. Målet vil videre ha en økonomisk

side, spesifikke tall for dette har vi ikke fått tilgang til, men det sees på som meget sannsynlig at ASKO har tall for hvor mye de vil spare ved å øke effektiviteten. Målet kan sees på som akseptert i organisasjonen og at det dras i samme retning. Det er realistisk, spesielt gjennom den vilje og støtte dette har fra toppledelsen og videre nedover i organisasjonen. Til sist vil det være tidsavgrenset sett i lys av når prosjektet skal være implementert i alle butikker. I forhold til tid har det ikke vært like klart for Sørlandet sin del om når prosjektet skal være effektivt, og kan sees på som et usikkerhetsmoment for butikksjefene.

Et poeng som Karlsen og Gottschalk (2008) poengterer er offentlige reguleringer, som en påvirkning som ikke kan kontrolleres av prosjektledelsen. KING prosjektene er således et svar fra ASKO sin side for å imøtekomme eventuelle reguleringer innen miljø, og ved å ha et høyt miljøfokus allerede vil på en side kunne være lettere enn å møte reguleringer satt av det offentlige slik som prosjektleder nasjonalt påpeker:

Det var i 2010 eller i starten av 2011 så var det veldig fokus fra miljøvern departementet, Solheim og Co som kalte inn alle bransjene i forhold til at vi måtte bli bedre på gjenvinding rett og slett, og la vel tydelig beskjed om at hvis dere ikke gjør noe med det, forlanger vi at dere gjør noe med det. Men da hadde vi KING konseptet ute, så vi er jo innafor. Så det er jo litt av årsaken, enten så må vi gjøre noe selv ellers blir vi pålagt det.

4.2.2.4 Analyse av spørsmål 2 – «I hvilken grad føler du at du har mottatt informasjon om de nye resirkuleringsrutinene (KING II) fra din sjef»?

I dette spørsmålet vil det være nærliggende å se på hvordan informasjonsflyten om KING II fra butikksjef er blitt oppfattet av de ansatte. Ser vi på svarene fra undersøkelsen i diagram 4, mener 65,5 % av de spurte i butikkene på Østlandet at informasjonen om KING II har vært «i passe stor grad» eller «utmerket» i motsetning til 40,7 % på Sørlandet.

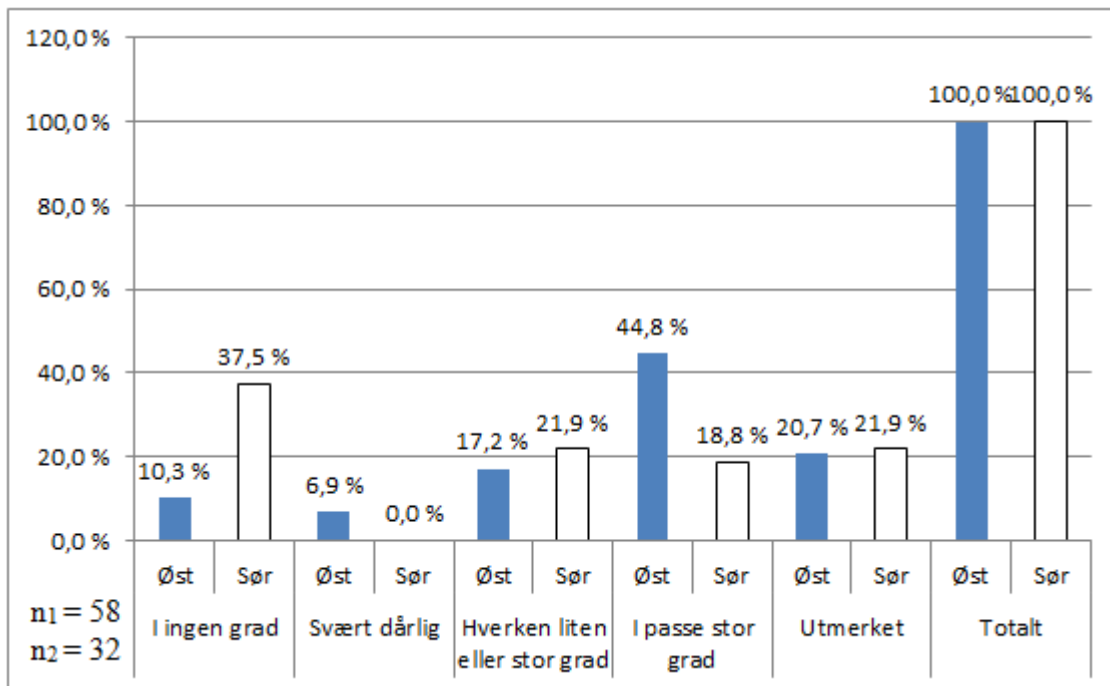


Diagram 4 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 2.

14,2 % mente at det har vært en svært dårlig eller ingen informasjon om dette på Østlandet i motsetning til 37,5 % på Sørlandet. På Sørlandet er andel som er indifferente til dette 21,9 %. Overvekten på Sørlandet synes å mene at det har vært lite informasjon rundt KING II.

Dette kan underbygges ved at dato omkring oppstart er ukjent for butikkene, eller de har vage formeninger om eventuelt når oppstart vil være. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

Har dere fått noe informasjon om KING II fra kjøpmannsrådet?

Butikksjef Sørlandet: Nei, bare at det snart skal i gang.

Har du fått noen dato?

Butikksjef Sørlandet: Nei. Det kan godt være altså, men som kanskje har gått forbi meg altså. Men det er, men jeg har fotstått at vi snart skal i gang. Jeg snakker veldig mye med Torgny på ASKO Agder, det gjør jeg”

Har du fått noe dato for når de tenker å starte det opp?

Butikksjef Sørlandet: Tror det var vår 2013.

Det hersker usikkerhet blant butikkene på Sørlandet for når oppstart spesifikt er tiltenkt, og ASKO AGDER er på sin side ikke spesifikke i forhold til oppstart. Dette kan ha sammenheng med de månedene som organisasjonen er i ferd med å møte. Påsken er den mest hektiske

perioden for ASKO på årsbasis, mai måned hvor fire uker har røde dager midt i uken vil gjøre at det vil bli hektisk og mer udefinerbart når organisasjonen er klar for en ny implementering. ASKO AGDER baserer seg på å planlegge mer parallelt med opplæring i butikkene. Dette illustreres av følgende utsagn:

Når ser dere for dere at dere må begynne med opplæring ute i butikkene?

Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Det kan gå parallelt, vi varsler jo da kundene så fort vi setter i gang planleggingen her så varsler vi kundene om at nå er vi i gang med å planlegge og vi velger ut kunder, så må marked kjøre en reprise på alle disse rutinene som butikkene må følge.

Disse utsagnene peker i retning i at ASKO AGDER har rutiner ved implementering av nye prosjekter, og at butikkene i så måte er lojale i forhold til dette. Butikkene har allerede implementert KING I og siden KING II er en videreføring, vil ikke implementeringen dra butikkene i en helt ny retning, men en tilføring av nye fraksjoner å ta hensyn til. Dette vil kunne være beskrivende for kompleksitetsgraden for butikkene, hvor i hovedsak de nye aspektene ved prosjektet vil være en større bevissthet på de ulike fraksjoner, fokus på sortering og kvaliteten av disse. En utfordring butikkene står ovenfor er at det gjerne vil være nyansatte, personer med liten fartstid i butikken, som gjerne vil ta seg av dette. Det vil videre bidra til utfordringer i form av motivasjon og holdnings skapende arbeid ovenfor de ansatte, med nær tilknytning til resirkuleringen.

På Sørlandet ser en tendensen til at informasjon om KING II i stor grad har stoppet hos butikksjef, og siden det har vært usikkerhet omkring oppstart har dette mulig bidratt i større grad at informasjonen har stoppet i dette leddet. Som ASKO AGDER påpeker vil opplæring i butikk gå parallelt med oppstart.

På Østlandet kan det virke som at butikksjef på sin side har vært mer innforstått med KING II allerede under KING I, og at butikksjefen under konseptfasen så at dette kunne få innvirkninger på arbeidsmengden. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

Butikksjef Østlandet: Jeg tror vi tenkt da vi skulle begynne med KING I, eller begynne med kildesortering eller begynne å bli "environment" som vi sier, så tror jeg det skremte oss litt med enda flere arbeidsoppgaver, det tror jeg de fleste av oss tenkte, "enda en oppgave". Det visste vi kanskje i prosjekt 1 (KING I), at dette skulle videreføres i forhold til at målet med det ASKO har da i forhold til å bli en miljøvennlig bedrift, for å utbytte alle lastebiler og kjøre

mindre biler til butikk, og tettere på bil, isteden for å kjøre en pall, ta med seg 15 paller, og mindre luft, kjøre mindre luft blant annet.

Dette drar i retning av at butikken har et grunnlag for hva målsetningen til ASKO er i forhold til prosjektet, og at det er en kobling mellom KING I og KING II. Dette vil kunne tilsi at butikkene vil kunne bruke erfaringer fra KING I som et godt grunnlag for implementering av KING II. Det som kommer fra utsagnet til butikksjef ved at de nå skal bli mer "environment" kan tolkes slik at det med prosjektet KING I la grunnlag for en type holdningsendring i butikkene. Og det kan virke som at ASKO har informert butikkene underveis i konseptfasen, som kan bidra til å fjerne noe av usikkerheten rundt det som eventuelt skal komme, og at denne informasjonen i noe større grad er blitt oppfattet av de ansatte på Østlandet.

Ved informasjon om KING II var butikken på Østlandet i en viss grad noe mer negativ innstilt på dette i form av eventuelt flere arbeidsoppgaver. Fra teorien om kvaliteter på lederskapet som en direkte årsak for suksess, kan her nevnes at det kan være viktig med empati fra prosjektledelsen på et nasjonalt nivå. Empati kan mulig sees på som et viktig kriterium for suksess i Agder regionen. I dette tilfellet har ASKO Agder blitt hørt da de har mange prosjekter pågående, som implementering av distribusjon av Coca Cola og Hennig Olssen Is. Og det vil være nærliggende å tro at prosjektledelsen har sett i stor grad at det vil være viktig at ASKO Agder selv kan styre når KING II skal være implementert.

King II er en videreutvikling av KING I og informasjonsflyten kan sees i sammenheng med hvorvidt butikksjef klarer å formidle budskapet videre til sine ansatte.

Fra et teoretisk perspektiv vil de faktorer som inngår i figur 18 «Project Manager Model» kunne gi en retning på hvordan informasjonsflyten har fungert ut til i butikkene og videre nedover i butikken. På Sørlandet har det fremkommet som utydelig på når dette skal iverksettes fra butikkene sin side. Her avviker prosjektet ved at det foreligger en upresis ramme rundt prosjektet, helt ned til de ansatte, gitt utfra svar på undersøkelsen.

Som Anatatmula (2010) beskrev vil det være viktig med de forhold og forventninger til kommunikasjon og klarheten i kommunikasjon, og hvordan man kan etablere tillit til det man gjør. Grad av tillit til det man gjør i forhold til resirkulering, kan tenkes å ha vært etablert

under KING I og underveis ble det informert butikkene om at det var en videreutvikling av konseptet underveis, altså KING II.

4.2.2.5 Analyse av spørsmål 12 – «Har du på noe tidspunkt blitt spurt om å komme med innspill til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)»?

Spørsmål 12 tar for seg hvorvidt de ansatte er blitt involvert i prosessen av utvikling av KING II som gitt i diagram 5. Her svarer 73,7 % at de har blitt involvert i svært dårlig eller i ingen grad, 8,8 % svarer at de er blitt involvert i passe stor eller utmerket grad og 17,5 % er indifferente til dette på Østlandet. På Sørlandet svarer 80,6 % at de er involvert i ingen eller svært dårlig grad og hvor 9,7 % er indifferente til dette. 9,7 % mener at de har blitt involvert «i passe stor grad».

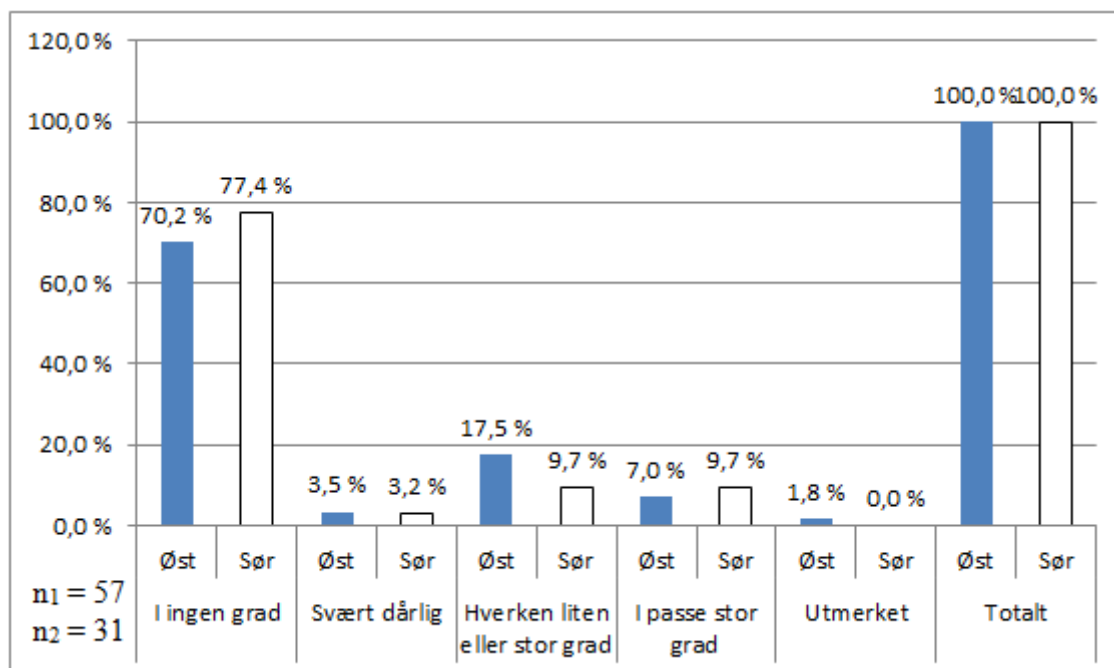


Diagram 5 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 12.

I forhold til involvering i prosjektutformingen er begge regioner relativt like i sin oppfatning til dette. Det fremkommer tydelig at de ansatte ikke har blitt involvert i nevneverdig grad.

KING II prosjektet vil i en eller annen form påvirke de ansatte, ved at det blir stilt større krav til kildesorteringen og at oppfølging av dette blir skjerpet.

Her sier arbeidsmiljøloven §4-2, andre ledd bokstav c følgende:

c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,

Det stilles således spørsmål til hvorvidt ASKO har et potensiale til å involvere de ansatte i en større grad.

Butikken på Østlandet mottok brosjyre materiell i forkant av oppstart, når en ser på de muligheter de ansatte har hatt for prosjektet kan dette understøttes med uttalelse fra butikksjef på Østlandet:

I hvor lang tid i forkant fikk dere det materialet?

Butikksjef Østlandet: Herregud ja, to tre fire uker? Men vi visste jo at det ville komme, det visste vi kanskje i prosjekt 1, at dette skulle gjøres videre i forhold til at målet med det ASKO har da i forhold til å bli en miljøvennlig bedrift, for å utbytte alle lastebiler og kjøre mindre biler til butikk, og tettere på bil, isteden for å kjøre en pall, ta med seg 15 paller, og mindre luft, kjøre mindre luft blant annet.

Men når man valgte å gå for KING II og dere fikk brosjyrematerialet og sånt, ble dere spurt om å komme med innspill om hva som ville være utfordringer også videre?

Butikksjef Østlandet: Nei, det tror jeg ikke, nei.

Som butikksjefen påpeker fikk de brosjyremateriell kun få uker før implementering og at innspill til prosjektet ikke har vært mulig, men at KING II prosjektet i seg selv ble varslet i forkant under KING I.

På Sørlandet ser vi den samme tendensen ved at butikksjefer ikke har hatt den oppfattelse av at de har kunne påvirke prosjektet i noen vesentlig grad. Dette kan støttes av følgende utsagn:

Har du blitt involvert i oppstarten av KING II i det hele tatt? Har du fått lov til å komme med innspill og sånne ting?

Butikksjef Sørlandet: Nei.

Butikksjef Sørlandet uttaler:

Har dere også fått noe melding om å komme med innspill i forhold til KING II ?

Butikksjef Sørlandet: Ja, det har det nok, men jeg husker ikke hva det gikk i.

Så det har vært ganske låst om hva dere kan komme med innspill på?

Butikksjef Sørlandet: Ja, for så vidt, husker ikke helt hva han sa på de møtene.

Spørsmålet som reiser seg er om hvorvidt ASKO burde i større grad ha involvert alle ledd i utarbeidelsen av KING II. Ser vi dette i sammenheng med teorien vil det være nærliggende å se på «The Project Excellence Model» som vist i figur 18. Modellen tar for seg 12 områder, som er viktige i styringen av prosjekt, som beskrevet i teoridelen. En faktor i resultatområdet i modellen er brukerne og hvorvidt de har mulighet for påvirkning på prosjektet. Utfra modellen vil dette være en faktor som vil påvirke organisasjonen, ved at å kunne foreta suksessfulle valg organisatorisk må dette stå i sammenheng med prosjektets mål, samt de eksterne faktorer for prosjektet. De eksterne faktorer for prosjektet vil være prosjektleder og prosjektdeltakeres kunnskaper og bakgrunn, prosjektets størrelse, frekvens og hvor unikt det er, støtte fra ledelse, politisk og teknologisk miljø (Westerveld, 2003).

Dette med brukerinvolvering ble beskrevet som et viktig punkt av Pinto & Slavin (1988), tabell 2, som beskriver viktigheten av det å lytte til alle parter involvert i et prosjekt, som en viktig suksessfaktor.

4.2.3 Analyse av planleggingsfasen

I denne fasen blir planer utviklet for hva prosjektet skal omhandle, hva slags kvalitetskrav og tidsaspekter som foreligger. I Agder regionen er det blitt iverksatt bygging av miljøstasjon med investeringer på omlag 50 millioner. Fra ASKO sentralt har det vært stor fokus på kvalitet av fraksjoner og hvordan dette kan gjennomføres på en best mulig måte. Rene fraksjoner vil være viktig og urene fraksjoner vil enten ikke bli tatt med fra butikk eller registrert som avvik etter mottak på miljøstasjon. Det vil derfor stilles krav til de ansatte om hvordan de håndterer avfall og det kreves oppfølging fra ledere.

Vi skal videre i analysen se på hvordan de ansatte ser på hvordan nye rutiner vil eventuelt vanskeliggjøre arbeidet og om de mener at det blir tilrettelagt for dette i forkant av gjennomføringen.

4.2.3.1 Analyse av spørsmål 4 – «I hvilken grad føler du at de kommende resirkuleringsrutinene gjør det vanskeligere for deg å gjøre din jobb»?

På det neste spørsmålet om hvorvidt de nye rutinene vil ha effekt på det daglige arbeidet, som vist i diagram 6, har 60,3 % av de ansatte på Østlandet svart at de ikke føler at dette vanskeliggjør deres jobb i «svært dårlig» eller «i ingen grad». Videre ser vi at 13,8 % mener at dette vil gjøre arbeidet vanskeligere. På Sørlandet svarer 53,1 % at det ikke vanskeliggjør arbeidet og 18,8 % mener at det vil ha en innvirkning. Dette kan dra i retning av at de holdninger og opp mot prosjektet er blitt formidlet i et positivt lys, og at informasjonsflyten til de ansatte, opp imot hva de faktisk kommer til å møte har vært god, som igjen kan relateres til hvordan de har opplevd informasjonen fra sine sjefer.

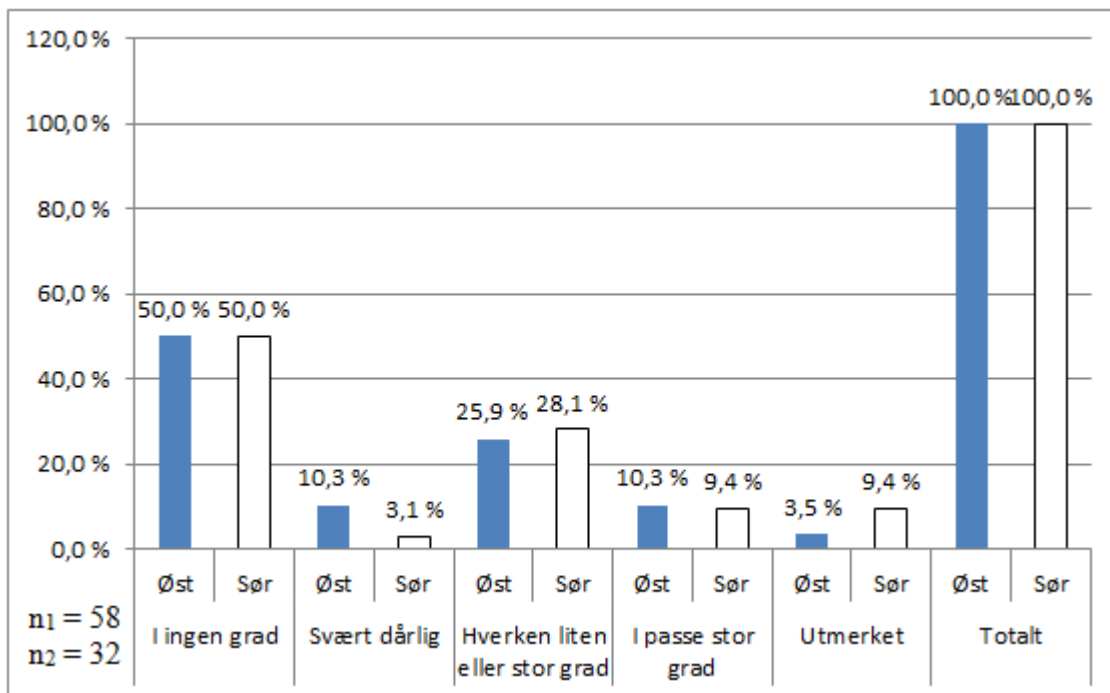


Diagram 6 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 4.

Hvordan de nye resirkuleringsrutinene vil påvirke jobbhverdagen, vil kunne bidra til å påvirke motivasjonen for resirkulering enten positivt eller negativt, og i tillegg kunne påvirke hvordan de ansatte støtter prosjektet kan dra i samme retning. Det har vært utfordringer for ASKO i forhold til dette. Det kan i stor grad tenkes at dette skyldes usikkerhet i forhold til hva

prosjektet egentlig vil innebære, og hva slags ressurser man vil ha for å kunne gjennomføre dette på en god måte. Dette illustreres ved utsagnet:

Når en ser på KING II og den støtten det har fått her internt i organisasjonen og som helhet, hvordan vil du kategorisere det? Er det en bred støtte?

Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Ja, altså det var veldig negativt for et par år siden, men nå er alle innstilt på at dette skal vi i gang med, og ikke minst for miljøstasjonen og teamlederen der, han var veldig bekymret når det ble sagt at dette skulle i gang for to år siden, for han sa at "vi har ikke plass", og det var hans utfordring, nå får vi en miljøstasjon som er tre ganger så stor, han får helt andre arbeidsforhold, og gleder seg veldig til å komme i gang. Så det er veldig positivt.

For transport, har de snudd til "dette skal vi få til", men de er nok litt sånn mettet nå av nye prosjekter.

ASKO AGDER hadde før utbygging av en egen miljøstasjon, et område i lagerbygget som var tiltenkt resirkulering, og det var dette som var bakgrunn for teamlederens bekymring for hvordan håndtering av KING II ville bli. Prosjektlederen snakker her om arbeidsforhold og at dette er blitt dratt over til noe positivt. For de ansatte i butikk oppleves det ikke at KING II i særlig grad vil skape større vanskeligheter enn det de har i dag, og det vil trolig gjøre det lettere å akseptere KING II som noe positivt. Dette kan støttes opp under uttalelsen fra butikksjef Sørlandet:

ja, man kan jo ikke være negativ til et prosjekt som i utgangspunktet er et bra prosjekt. For det er jo et bra prosjekt så det går ikke an å være negativ.

Som vi ser fra diagram 6 mener 18,8 % på Sørlandet at dette kommer til å vanskeliggjøre deres jobb. Dette kan dra i retning av at de på nåværende tidspunkt ikke har nok informasjon til å vite hvordan KING II vil påvirke deres jobb hverdag. Her ville det vært interessant å sett på hvordan en eventuell informasjonsrunde vedrørende dette fra butikksjefen sin side, ville påvirke deres oppfatning av jobbhverdagen etter implementering. 13,84 % på Østlandet mener at det har hatt en innvirkning, og det kan ha en sammenheng med at det er flere fraksjoner å ta hensyn til og at krav for kvalitet og renhet på dette er blitt strengere.

Opp mot teori vil det være nærliggende å se på hvilke fordeler dette har for organisasjonen i form av økt effektivitet og ytelse, som beskrevet i tabell 1. Effektiviteten på prosjektet og implementeringen vil videre har en innvirkning på sluttbrukeren jf. figur 14 som beskrevet av Shenhar et al. (2001). De ansatte i butikken vil kunne anses som sluttbrukere av prosjektet, sett utfra den daglige driften. Her vil spørsmålet ligge i hvorvidt prosjektet kan møte

mottakeren, altså butikken som organisasjon, og videre om de behov som settes for å kunne utføre den daglige driften mest effektivt. Dette vil videre kunne påvirke dimensjon 3 og 4 i modellen til Shenhar et al. (2001). Dette kan relateres til involveringen butikkene har hatt i prosjektet, som beskrevet i spørsmål 12, og hvorvidt man kan oppnå dette ved en begrenset involvering av de ansatte. Som denne modellen beskriver vil spørsmålet om suksess være differensiert utfra om man ser på det fra et implementerings perspektiv eller et resultat utfra resultater og drift. Perspektivet for implementering har et kortere tidsperspektiv enn resultat og drift, og vi har ikke fått innsyn i hvilket tidsperspektiv ASKO setter som grense ved suksess.

4.2.3.2 *Analyse av spørsmål 5 - I hvilken grad føler du butikksjefen tilrettelegger for at dette (KING II) skal kunne gjennomføres?*

Hvordan informasjonsflyten har vært vil kunne stilles i samsvar med tilretteleggingen butikksjefen har gjennomført for å møte de nye rutineene. Det neste spørsmålet tar for seg de ansattes oppfattelse av tilretteleggingen for gjennomføring, som vist i diagram 7.

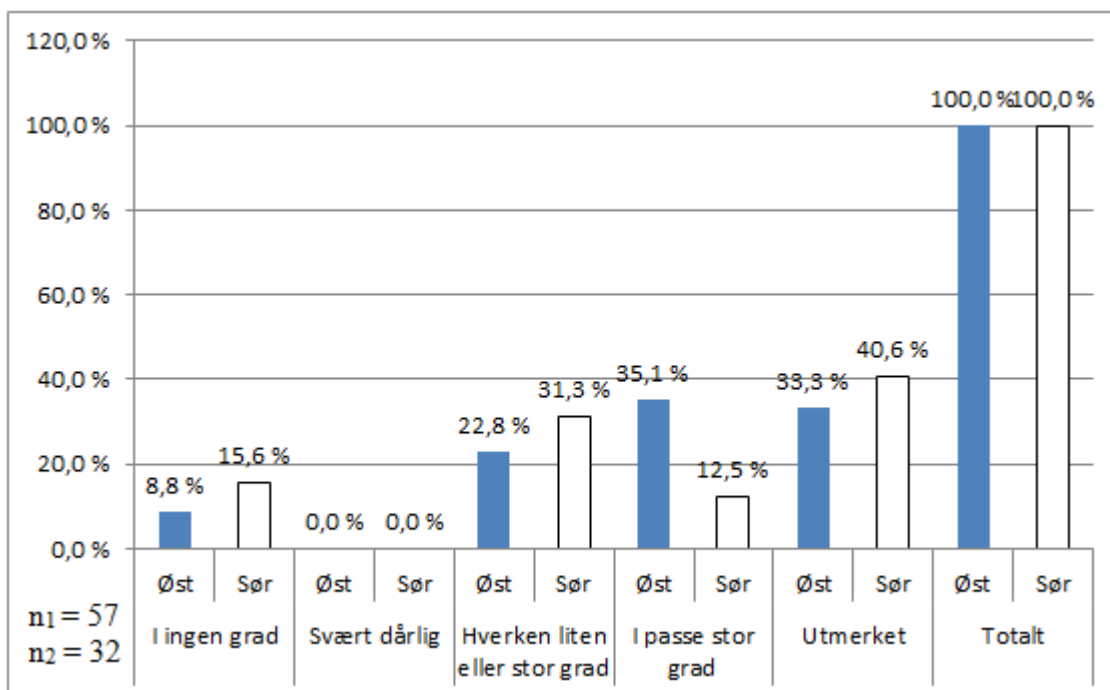


Diagram 7 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 5.

I forhold til tilrettelegging for KING II i butikk viser det seg at 68,4 % mener at det har vært enten «i passe stor grad» eller «utmerket» på Østlandet. Mens kun 8,8 % mener at det ikke er blitt tilrettelagt noe for dette. På Sørlandet mener 53,1 % at det har vært tilrettelagt «i passe stor» eller «utmerket» grad, hvor 15,6 % mener at det ikke er blitt tilrettelagt i noen grad.

God tilrettelegging vil kunne være med å påvirke motivasjonen og holdningene til de ansatte. Hvis tilretteleggingen oppleves som tung og upraktisk, vil dette kunne bidra til å ta snarveier og ikke følge rutiner. Tilretteleggingen for prosjektet i butikkene vil være avhengig av hvordan ASKO har tilrettelagt for materiell. Utfra det tekniske perspektivet til prosjektet vil det ikke være nødvendig med teknisk avanserte løsninger for butikkene. Butikken på Østlandet hadde i så måte relativt korte tidsrammer på å bestille det nødvendige utstyret, noe som ikke hadde blitt opplevd som problematisk. Dette kan tyde på at ASKO på sin side har klare og strømlinjede rutiner og verdikjeder på dette, slik at den største faren for friksjon vil være hvordan butikksjefen legger opp tilretteleggingen i sin butikk.

Et interessant resultat fra Sørlandet er at 53,1 % mener det har vært en god tilrettelegging, hvor det i butikkene ikke er blitt tilrettelagt enda. Dette kan tyde på at de ansatte har en oppfatning av at KING II ikke vil medføre noen spesielle forandringer bort fra de løsninger som eksisterer i dag. Dette kan relateres til at de 53,1 % mener at dette ikke kommer til å ha noen spesiell innvirkning på deres jobb hverdag, som vist i analysen av spørsmål 4.

68,4 % mener at det har vært en god tilrettelegging på Østlandet, og rent praktisk sett har tilretteleggingen ikke vært et område som har skapt problemer for butikksjefen. Tilretteleggingen har i hovedsak bestått i bestilling av nødvendig materiell i form av stativer og poser og merking av dette. Dette kan understrekes av følgende utsagn fra butikksjef Østlandet:

Jaja, når vi startet så hadde vi i alle fall alt på plass her. Og sånt spesialavfall og røde bøtter og sånt.

Som uttalelsen ovenfor beskriver så er det ikke gitt lengre tid enn mulig 1-2 måneder i forkant om at prosjektet skal iverksettes. Butikkene har fått indikasjoner på dette under KING I, som nevnt i konseptfasen, og utfra hva butikksjef sier så er det å få på plass materiell for KING II, ikke være problematisk i forhold til tid.

Planleggingen fra ASKO sin side ved implementering i butikkene på Østlandet, kan tolkes dithen at dette er basert på relativt kort respons tid, og hvor kanalene for informasjon og tilrettelegging ligger godt forankret i organisasjonen gjennom tidligere erfaringer. På spørsmålet om hvor lang tid i forveien butikken fikk alt materiell og merking av utstyr i forhold til KING II uttrykker butikksjefen at det var snakk om få måneder:

var litt inne på det i sted, men jeg kan ikke huske om det var en eller to mnd før, men jeg vet at driftsavdelingen fikk den oppgaven og at hver driftssjef fikk den oppgaven å få det implementert inn i hodene på butikksjefene nedover i systemet, Men om det var fem eller åtte uker før vi begynte å bestille dette utstyret og det, det husker jeg ikke.

Butikksjefen for Sørlandet påpeker at god tilrettelegging er viktig for å få en best mulig flyt på det daglige. Dette er gitt av utsagnet:

Viktigste er at hverdagen blir så lett som mulig. Jo mindre vi må jobbe jo lettere er det. Lette greie systemer er greit for oss. Håndtering, vi må få det bort så fort som mulig.

Viktigste for oss er å få det vekk så fort som mulig, så en slipper å tenke på det så er det greit.

For butikkene vil det operasjonelle være vesentlig og at denne ordningen ikke støyer for mye i den daglige driften. En utfordring på dette området vil være butikker som har lite lagerkapasitet, hvor en pålitelig avhenting av fraksjoner vil være viktig, hvis ikke vil en få situasjon hvor fraksjoner vil ta mer plass enn varer enn det som er ønskelig fra butikkens side. God tilrettelegging vil være viktig for å få en flytende overgang til KING II. Tilretteleggingen vil være avhengig av når prosjektet skal settes i gang. På Sørlandet er dette noe svevende, og butikksjefene har ikke en konkret dato å forholde seg til. Deres planlegging for tilrettelegging og bestilling av nødvendig utstyr har således ikke kommet i gang.

Sørlandsregionen har hatt mange prosjekter pågående hvor implementering av nye varegrupper som Coca Cola og Hennig Olsen Is har tatt mye tid. ASKO har fremmet ønske om å utsette implementering av KING II i forhold til andre deler av landet på grunn av dette. Tidsmessig er rammene satt for en full integrering av KING II mest sannsynlig innen 01.01.14 som nevnt av prosjektansvarlig for ASKO AGDER:

Så jeg ville tro at vi er delvis i gang i løpet av sommeren, også kjører vi for fullt utover høsten, sånn at 01.01.14 så er vi 100 % oppe og står på dette her. Og kanskje noe før. Men vi har hatt så mye å gjøre med henhold til Hennig Olsen is og Coca Cola, og kanskje da Ica, så alle ressurser brukes jo til å planlegge dette.

Det kan videre nevnes at den nødvendige teknologien for prosjektet allerede foreligger, og ASKO AGDER har ikke behov for å utvikle ny type teknologi.

Tilrettelegging kan relateres til det teorien sier om hvordan organisasjonen skal kunne utnytte de ressurser de har på en mest effektiv måte som vist i tabell 3, punkt 4. En god tilrettelegging vil derfor kunne legge et godt grunnlag for å nå de mål som er satt av organisasjonen. Tilrettelegging kan i så måte sees på som det utstyr butikken trenger i den daglige driften av KING II og hvordan butikksjefen har gjennomført dette. Logistikk av fraksjoner og håndtering og tilbakemelding fra miljøstasjonene vil også påvirkes av i hvor stor grad det er tilrettelagt godt.

Det stilles et spørsmål til hvorvidt spørsmålet om tilrettelegging kan trekkes inn som en faktor spesielt rettet mot KING II, da organisasjonen har rutiner på dette gjennom tidligere prosjekter. Uansett vil det å kunne nytte seg av tidligere erfaringer være en bidragsyter til å oppnå suksess med implementeringen og er satt som en suksess faktor i artikkelen av Cook-Davides (2002), tabell 2 punkt nummer 12.

Tilrettelegging av rammene rundt implementeringen vil være svært viktig å ha på plass, og når det således er relativt liten tid mellom fra når butikkene får melding om iverksetting til oppstart. Det vil fra prosjektledelsen sin side være viktig å ha klare planer for hvert enkelt steg i implementeringen, og som Pinto & Slavin (1988) beskriver i tabell 2, punkt3, vil dette kunne være en suksess faktor. I og med at det er en såpass stor andel av de ansatte som ser på tilretteleggingen som meget godt, vil dette kunne være en god indikasjon på at tilliten til systemet er god og at få ansatte ser på dette som et problem i gjennomføringen av KING II.

4.2.4 Analyse av gjennomføringsfasen

Når vi nå skal i gang å analysere gjennomføringsfasen vil dette kunne by på komplikasjoner for oss. ASKO Agder har fremdeles ikke påbegynt gjennomføringsfasen, og vi må så måte ta utgangspunkt i hva man antar og hvordan man ønsker at det skal være. Dette vil da selvsagt også være nært knyttet opp til planleggingsfasen, og hvordan de til nå har planlagt, kommunisert og jobbet mot at dette skal gjennomføres.

I gjennomføringsfasen har vi valgt å sette fokus på følgende områder; den faktiske gjennomføringen, kommunikasjon, målinger underveis, kritiske suksessfaktorer og utfordringer.

4.2.4.1 Analyse av spørsmål 3 – «I hvilken grad føler du at du har fått nok opplæring i forhold til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?»

I det neste tar vi opp hvordan de ansatte har opplevd informasjonsflyten og opplæringen fra sine sjefers angående nye resirkuleringsrutiner. Dette kan sees i sammenheng med hvorvidt butikkleder evner å videreformidle budskapet. Som Anata mulla (2010) beskrev vil det være viktig med de forhold og forventninger til kommunikasjon og klarheten i kommunikasjon, og hvordan man kan etablere tillit til det man gjør. Diagram 8 viser at 61,2 % på Østlandet mente at opplæringen har vært tilstrekkelig i passe stor eller utmerket grad og 15,5 % mente at den har vært svært dårlig eller i ingen grad. På Sørlandet mener 40,7 % at det har vært utmerket eller i passe stor grad og 31,3 % mener at det har vært svært dårlig eller i ingen grad.

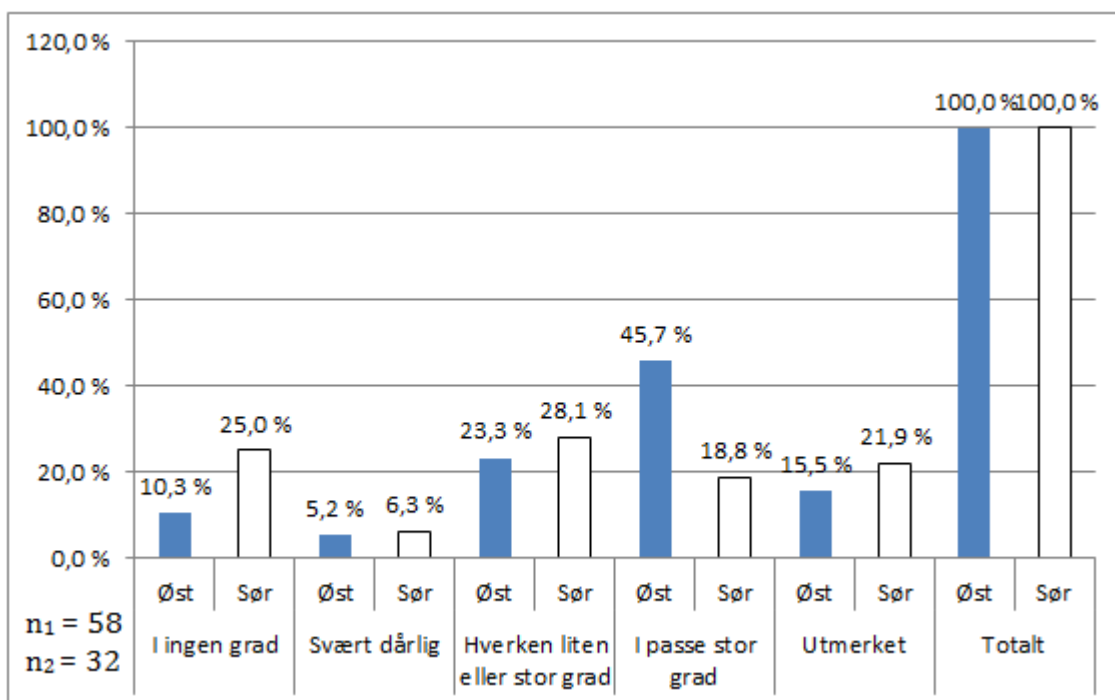


Diagram 8 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 3.

Differansen mellom Østlandet og Sørlandet på valgalternativene svært dårlig eller i ingen grad, slått sammen, er på (31,3 % - 15,51 %) 15,8 %. Det var på forhånd forventet en differanse her på grunn av at prosjektet ikke er implementert på Sørlandet riktig enda. Men mer overaskende at hele 40,7 % på Sørlandet mener at dette har vært utmerket eller i passe stor grad.

Butikksjef Østlandet uttalte at det vil variere mellom avdelingsledere når det gjelder informasjonsflyt, og at personalhefter og informasjonshefter vil kunne avvike noe fra hverandre. I disse heftene skal det i så måte kvitteres for informasjon for å sikre seg om at de ansatte har fått det med seg. I tillegg er det i butikken etablert en fadderordning, der avdelingsledere tar med seg de ansatte rundt og viser dem hvordan de enkelte fraksjoner skal behandles. Ser en dette i sammenheng med de svar som er gitt av de ansatte, vil tendensen være at de i hovedvekt ser på informasjonsflyten og opplæringen som god. Utfra modellen i figur 18, vil det å kunne skape en klar kommunikasjon og definere roller og ansvar få stor påvirkning på det å skape tillit og effektivitet.

For at prosjektet skal kunne nå de spesifikasjoner som er satt, er det viktig at organisasjonen opererer i samsvar med dette. utfordringene her ligger trolig på hvordan dette skal implementeres mentalt nedover i systemet. Holdningene til prosjektet vil igjen gi utslag på resultat og de krav som er satt for kvalitet. Dette kan illustreres av følgende utsagn fra butikksjef Østlandet:

Opplæringen er jo det som tar tid og få folk til å forstå viktigheten av at vi har kildesortering og hva det gjør med miljøet, det er jo den vanskelige oppgaven. Ikke få tredd et system ned på detaljer over alt vi skal gjøre.

I motsetning til Østlandet som har sett utfordringen med opplæring i forhold til kildesortering, kan det synes at dette synet ikke deles på Sørlandet. Dette illustreres ved følgende utsagn:

Har du fått masse materialet om KING II skriftlig nå?

Butikksjef Sørlandet: Fikk en mappe, papirer, men ikke noe jeg har brukt noe tid på. Tar det når det kommer.

Har du fått noe info brosjyre som du kan dele ut til de ansatte?

Butikksjef Sørlandet: Nei, ikke til de ansatte nei. Og det er litt etter hva det er behov for, de har ikke noe behov for å vite at ASKO henter pappen vår. De skal vite at de skal stappe den oppi papp pressen, så går resten av seg selv.

Her utrykker butikksjef at dette blir tatt underveis og at de ansatte ikke har stort mer behov enn å vite at ASKO henter pappen. Vedrørende opplæring av de ansatte trekker dette i retning av at arbeidshverdagen til de ansatte ikke skal berøres i noe vesentlig grad av KING II.

Butikksjef Sørlandet uttaler:

De vet jo at det skal i gang noen ting. Det vet de jo. Det er jo mer det å informere de mer akkurat i det det kommer- det er ikke nødvendig å gi den informasjon en til to måneder før det kommer, så kommer det så blir det sånn hva var det for noe.

Tror du det er noen opplæringsplaner på slike ting?

Butikksjef Sørlandet: det finnes helt sikkert et eller annet.

Men du har ikke fått noe?

Butikksjef Sørlandet: nei.

Det synes her at opplæring vil vente på seg til oppstart av KING II på Sørlandet, og at noen form for opplæring fra butikksjef via avdelingsledere til de ansatte har vært begrenset. Utfra de kvantitative resultatene fra Sørlandet på dette punktet, med en overvekt at de som mener at de har fått god opplæring på dette, kan tyde på at informasjonsgangen om hva KING II vil omfatte har vært liten.

Et spørsmål som reiser seg er differansen på fokus av opplæring på Østlandet og Sørlandet, og om det på Sørlandet i større grad burde vært kommunisert fra prosjektledelsen om viktigheten av opplæring og oppfølging, som videre vil ha direkte virkning på den daglige driften og resultat. Dette kan sees i sammenheng med fiaskopredikatorer for kommunikasjon beskrevet av Meland (2000), som bidrag til at prosjektet ikke blir en suksess. Når en tar utgangspunkt i butikken på Østlandet sin fokus på opplæring og oppfølging kan det stilles spørsmål til om det burde vært en større grad av kommunikasjon på butikknivå mellom regionene, for å dra erfaringer fra hverandre i implementerings og driftsfasen. Hvorvidt det på høyere hold finnes planer for dette, har vi ikke fått innsyn i.

4.2.4.2 Analyse av spørsmål 6 – «I hvilken grad føler du at du har fått informasjon om hva resirkuleringen (KING II) vil innebære for deg?»

I diagram 9 viser det seg at 54,4 % føler at de har fått informasjon om hva KING II vil innebære for dem, i utmerket eller i passe stor grad. 24,6 % mener at de har ikke har fått denne informasjonen, eller fått svært dårlig informasjon, på Østlandet. Dette vil kunne ha innvirkning på hvordan de ansatte opplever at dette kan påvirke deres hverdag. På Sørlandet er andelen som mener dette er i utmerket eller i passe stor grad på 34,4 %, og hvor 40,7 % mener at informasjon har vært svært dårlig eller at det ikke har vært gitt noen informasjon i det hele tatt (i ingen grad).

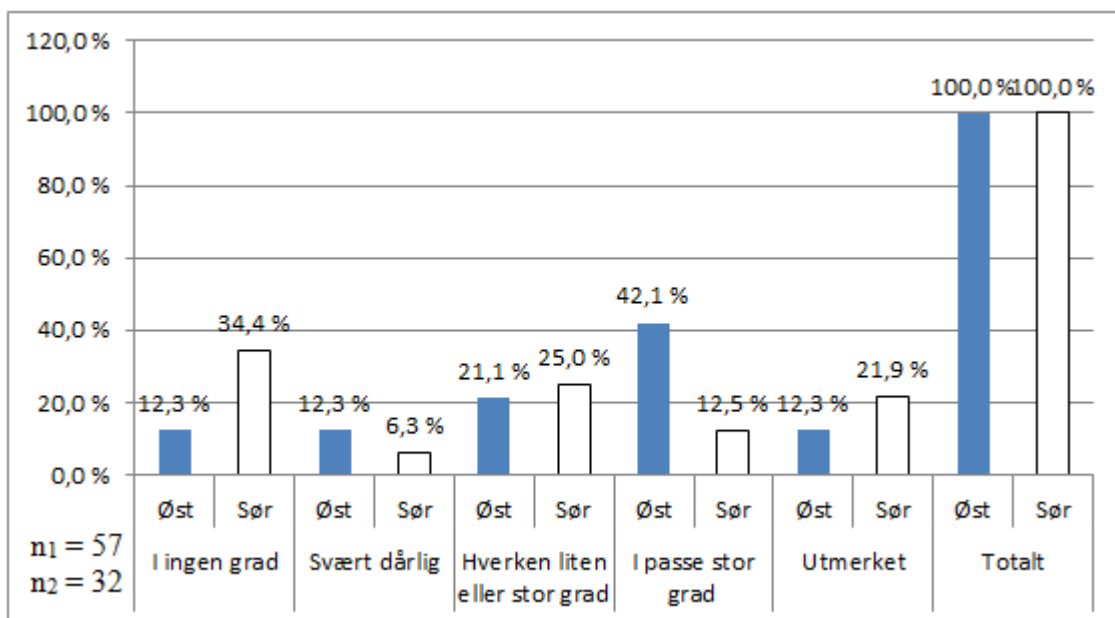


Diagram 9 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 6.

Kommunikasjonsplan tidlig i prosjektutviklingsfasen er viktig ved at det vil bli allokert riktig mengde ressurser i forhold til kommunikasjon. ASKO sentralt baserer seg på en kort vei i kommunikasjonen. Dette kan illustreres ved følgende utsagn av prosjektleder nasjonalt:

Markedsavdelingen har en tendens til å bare ønske å selge, normalt sett i forhold til transport er de ikke så interessert å gjøre ting de ikke tjener penger på, vrir seg unna alt annet de ikke tjener penger på. Vil øke salget. De er sterkt inne og tvunget med på alle møter, fordi vi mener viktigheten, fordi de må få informert kunder, og profilhus, så de får jo den første henvendelsen ut, så etter oppstartmøtet i selskapet, får de beskjed om å kontakte

profilhuslederne, og regionsjefene i sitt område, i den rekkefølgen, fordi profilhusene også er litt interessert at vi får lov til å holde på som vi vil, men at de får vite om det

Ser vi først på Østlandet er hovedvekten av de ansatte fornøyde med den informasjonen de har fått om KING II.

Butikksjef Østlandet uttaler:

Jeg tror ikke det kom brått på, også hadde vi jo trent oss litt på det første prosjektet som var. Alt kom jo ikke på en gang heller, først var det jo litt sånn, når vi fikk inn mat-tanker og det styret og pappen har vi jo alltid hatt som den var og eneste var at vi kastet mye mer matavfall i restavfall, ikke sant. Før de søppelkontainerne og mat-tanker kom, og det som går til brennbart, vet ikke om du så FBI her om kvelden, da så vi litt i forhold til renovasjonsanlegget, alt som blir kastet og brent. Men jeg tror KING II gikk litt bedre fordi vi visste litt etter prosjekt 1 (KING I) som sattes i gang, og vi forstod og ble informert underveis at dette kom til å komme. Fordi alle bedrifter skulle bli bra.

Utsagnet bygger opp under om at det har vært en informasjonsflyt fra KING I og til KING II. Butikksjefen sitter således på informasjon og følgende uttalelser beskriver hvordan denne informasjonen går videre til butikkens organisasjon:

Vi har hatt det litt på "ukennytt" og skriver litt om det, og i starten, når vi startet opp med første prosjektet og andre prosjektet, så har vi jo hatt mye informasjon om det, lagt ut alle brosjyrer, og egne hefter som skulle ligge på alle spiserom og sånt, men vi har jo lagt det på avdelingsnivå, at alle avdelingsledere plikt til å lære opp folk sine til den sorteringen. Men samtidig må du ha noen vaktmestere som passer på.

Her går det frem at det å informere de ansatte er viktig ved et pålegg og oppfølgingsansvar for at alle skal få det med seg. Butikken opererer også med opplæringshefter som de ansatte må kvittere i for å verifisere at de har mottatt den informasjonen de trenger. Ser vi på Sørlandet har markedsavdelingen er på sin side tildelt ansvaret for kommunikasjonen ut til kunden, som beskrevet at prosjektleder for KING II nasjonalt. Planen for kommunikasjon ut til butikk er basert på tidligere erfaringer ASKO og NorgesGruppen har for implementering av prosjekter og følges på Sørlandet. Dette kan illustreres ved følgende utsagn:

Finnes det noe plan for kommunikasjon?

Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Ja, det mener jeg at det er, når vi starter opp skal vi følge en oppsatt info runde på dette her. Det gjør det nok, det har vi hatt på Cola, Hennig Olsen Is og på alle, så det er nok greit i denne sammenheng.

Deler man kommunikasjonen på de ulike avdelingene?

Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Det er marked som står for kommunikasjonen.

Så marked har ansvar for kommunikasjonen ut til kunden da?

Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Ja, det har de.

Kommunikasjonsplan vil spille en viktig rolle, hvor det er definert hvem som har skal formidle hva til hvem. Butikkene på sin side vil inneha en viss forventning til hvordan informasjonsstrømmen vil gå fra ledelsen til dem. Uansett vil det for prosjektets sin del være viktig med en dialog med butikkene, for å få frem hva slags utfordringer de eventuelt har og hvordan ASKO kan tilnærme seg dette på best mulig måte. For ASKO Agder foreligger det pr i dag ingen kommunikasjonsplan annet enn en info runde ved oppstart. Butikkene vil derfor sitte på lite informasjon omkring prosjektet på nåværende tidspunkt.

Kommunikasjonsveien fra ASKO Agder til butikkene på Sørlandet, går fra markedssjef og til butikksjef pr i dag. Ved implementering av prosjektet vil markedsavdeling ha ansvaret for kommunikasjon til butikksjef. En annen vei for kommunikasjon vil gå via sjåførene som har en tett kundekontakt. Hvorvidt dette er en ideell kommunikasjonsvei for prosjektet kan diskuteres da det bidrar til flere ledd i kommunikasjonsveien, som videre kan gi utfordringer i forhold til koding og dekodning av meldinger.

Butikksjefene på Sørlandet uttaler følgende om informasjonen omkring KING II:

De vet jo hva KING I er for noe, så jeg regner ikke med at det kan være så veldig vanskelig å skjønne hva KING II er. De vet jo at det skal i gang noen ting. Det vet de jo. Det er jo mer det å informere de mer akkurat i det det kommer- det er ikke nødvendig å gi den informasjonen en til to måneder før det kommer, så kommer det så blir det sånn hva var det for noe.

Og det er litt etter hva det er behov for, de har ikke noe behov for å vite at ASKO henter pappen vår. De skal vite at de skal stappe den oppi papp pressen, så går resten av seg selv.

Av utsagnene kan det tyde på at informasjonsgangen til de ansatte om prosjektet ikke har fullt så stor prioritet som på Østlandet, og at det ikke legges særlig vekt på noe informasjon før

prosjektets start. Som forventet har en større andel av de ansatte på Sørlandet svart at det har vært dårlig informasjon i forbindelse med KING II. Det vil således kunne reises et spørsmål om bedre informasjon her ville kunne bidra til en større forståelse om prosjektet, som videre vil kunne påvirke det holdningsskapende arbeidet, som blir sett på som viktig i butikken på Østlandet.

Som teorien sier er Pinto & Slavin (1988), Joyce & Diana (2004), Zwickael and Globerson (2006) og Scott-Young & Samson (2008) ,som vist i tabell 2, av den oppfatning av at kommunikasjon er en suksessfaktor. Kommunikasjonsplanen for ASKO AGDER vil være basert på erfaringer fra tidligere prosjekter som nevnt. Det å kunne benytte seg av tidligere erfaring vil være en suksessfaktor som vil kunne bidra til suksessfulle prosjekter som Cook-Davids (2002) presiserer. Videre vil det være et avvik mellom kommunikasjon i butikkene på Østlandet, kontra Sørlandet, og som figur 15 beskriver vil butikkenes syn på kommunikasjon i Sørlandsregionen kunne ha innvirkning på resultatene av implementeringen. Dette kan videre sees i lys av Karlsen & Gottschalk (2008) hovedfunksjoner for kommunikasjon, hvor Østlandet har en klar formening om verdien av informasjonen til de ansatte.

4.2.4.3 Analyse av spørsmål 7 – «I hvilken grad tror du butikken din resirkulerer korrekt og i trå med de nye retningslinjene?»

Det neste spørsmålet er hvordan de ansatte oppfatter at butikken treffer i forhold til de nye rutinene, dette er vist i diagram 10. Spørsmålet tar opp om de ansatte utfører resirkuleringen riktig, og om det er troverdighet i det de gjør. I tabellen under viser det seg at hele 79,3 % av de spurte mener at butikken gjør dette godt i passe eller utmerket grad og hvor 8,7 % mener at butikken ikke gjør dette i noen eller svært dårlig grad på Østlandet. På Sørlandet mener 72,7 % at dette blir gjennomført i passe stor eller utmerket grad og 12,1 % mener at dette utføres i svært dårlig eller i ingen grad.

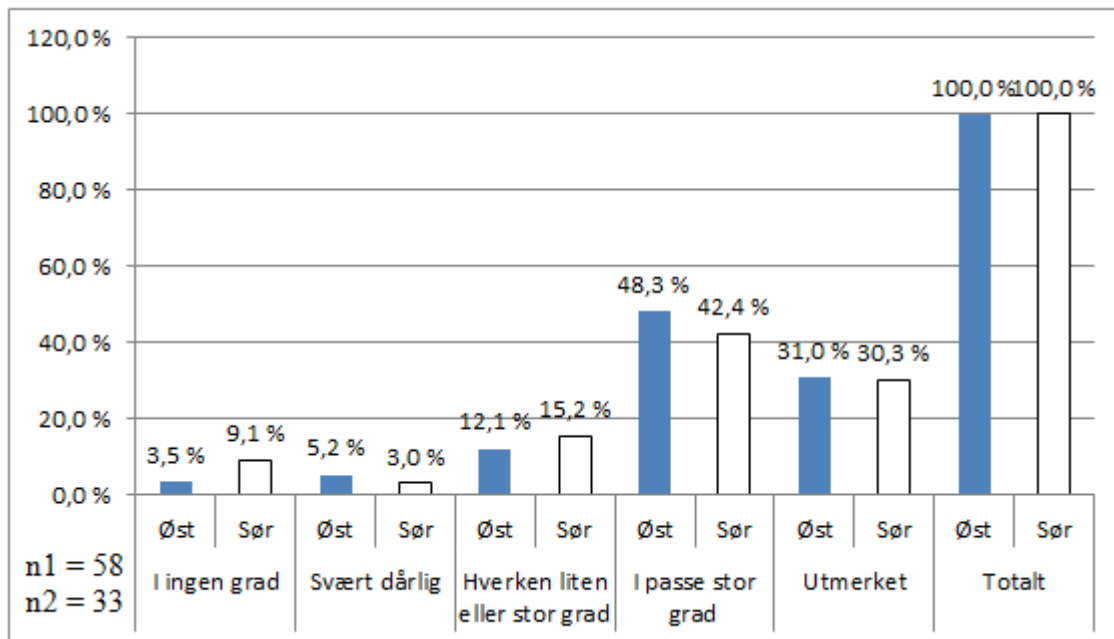


Diagram 10 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 7.

Dette er et aspekt som hviler på butikksjefen, i den form av å kunne kommunisere troverdighet og evne å formidle treffsikkerheten til jobben som blir utført. Dette vil videre trolig kunne virke positivt både på holdninger og motivasjon. Det kan stilles spørsmål til om hvordan tilliten til butikksjef er for de 8,7 % på Østlandet og 12,1 % på Sørlandet, som mener at butikken ikke treffer på det de gjør og i hvor stor grad dette eventuelt vil påvirke deres syn og holdninger til KING II. Dette kan også være personer som ikke er spesielt opptatt av resirkulering, og som føler at det ikke har noen hensikt at butikken driver med dette.

På Sørlandet er, som nevnt tidligere ikke KING II implementert. Det positive synet i denne regionen i forhold til hvordan butikken utfører resirkuleringen, vil derfor ha bunn i KING I. I besvarelsene fra de ansatte er både Østlandet og Sørlandet forholdsvis like når vi ser på den prosentvise fordelingen, noe som kan tyde på at oppfattelsen av hvordan utførelsen blir gjort av butikkene, ikke er avhengig av KING I eller KING II, men mer en følelse av hvordan mentaliteten i butikken er i forhold til resirkulering.

Ser vi videre på utsagn fra butikksjef Østlandet peker han på at selv en butikksjef gjør feil, og at enkelte ikke bryr seg om kildesorteringen.

Det har noen gjort ja, selvfølgelig har de det. De bryr seg ikke.. Tror at oss selv også kan gjøre det noen ganger. Jeg så jo her i går når jeg, for det første var jeg litt irritert her i går, men da jeg gikk ut med vognene, da hev jeg papp og plast på sånne brett hvor plasten satt så fast så da hev jeg det, da hev jeg det bare i restavfallet, og tenkte at "du er ikke noe god figur nå" ikke sant, men jeg har jo tatt flere i fiskeavdelingen som står å kaster all isopor.

Folk vil inneha ulik oppfattelse av kildesortering, og i butikken som organisasjon vil det være flere ledd det holdningsskapende skal gå igjennom. Fra butikksjef til assisterende butikksjef, avdelingsledere og de ansatte. Den neste uttalelsen snakker butikksjefen om hvor viktig det er med å ha en forståelse av det man gjør i forhold til kildesortering.

Det er jo litt jobb også, men tror at hvis du bare sier til deg selv at sånn...de som gir faen i systemer og rutinene, er ofte de som faller utenfor, og sånn blir det jo litt med kildesortering også, hvis du har forståelse og skjønner hva dette går ut på, så jeg tror at den største oppgaven ligger i på detalj her hos meg, dette her med fra toppen til bunn og få flaskeguttene til å forstå at glass kaster du ikke oppi.

Butikksjefen på Østlandet har en klar og tydelig oppfatning av at oppfølging er viktig for at resirkuleringen skal bli utført på en korrekt måte over tid, og at de ansatte trenger en påminnelse, og at det er lett for at det sklir ut. Denne oppfølgingen og fokus på dette, kan ha en sammenheng med at de ansatte på Østlandet også er av den oppfatning av at butikken utfører dette i god tråd med de nye retningslinjene.

Siden butikkene på Sørlandet ikke har implementert KING II, ser de andre utfordringer i gjennomføringsfasen, i forhold til dette. De ansatte er av den oppfatning av at butikken allerede resirkulerer i tråd med retningslinjene, og de som har svart på undersøkelsen kan ha sett bort fra at det står "i tråd med de nye retningslinjene" ved besvarelse.

Et poeng vil bygge på de butikkene som ikke har lagerplass til alle fraksjonene. Det vil være viktig at spesielt papp er tørt og ikke berørt av skadedyr. Dette er en utfordring som er sett av butikksjef på Sørlandet og en utfordring for å kunne møte de nye retningslinjene. Ved gjennomføring vil det være opp til sjåføren og avgjøre om fraksjonen kan godkjennes for transport eller ikke. Utfordringene med lagerplass kan støttes fra følgende utsagn:

Ser du noen utfordringer for om dere klarer å gjennomføre dette?

Butikksjef Sørlandet: Hos oss, hvis vi skal ha tørre papp paller, hvor skal vi lagre det hen? Har minimalt lager, til det jeg har. Skal jeg lagre søppel i tillegg inne, så blir det katastrofe.

Dette kan tolkes dithen at butikkeier således vil få et problem med plass til varer på lager. Denne problematikken vil henge sammen med hvorvidt ASKO får gjennomført sine leveringer og avhenter etter sin ruteplan, og hvor de mindre butikkene vil være sårbare for forskyvning i forhold til dette. Utfordringene vil ligge i hvordan organisasjonen velger å løse lagerforholdene og legge til rette slik at kildesorteringen lettere kan møtes av butikker spesielt med liten lagerplass.

At lager er viktig kan underbygges av følgende utsagn:

Vet at det blir mer papp og lagerrom, har du noen formening om hvor mye det vil gå utover omsetning, når det vil bidra til å redusere varebeholdning på varelager?

Butikksjef Sørlandet: Ikke tenkt noe på det, kan ikke redusere omsetningen vår, da må man gjøre det på annen måte. Da setter jeg heller pappen ute.

Får å få ned lagerbeholdninger vil en ”just in time” tilnærming av vareflyten kunne bidra til å lette på utfordringen med lagerkapasitet. I praksis betyr dette at å få bedre kontroll på butikkene og hva de trenger til gitte tidspunkter gjennom system som er tilpasset for dette. ASKO har på sin side systemet de kaller NG-Flyt, som i praksis er et bestillingssystem hvor butikkene har oppført sin varebeholdning i ”real-time”, og hvor bestillingene går etter når lagerbeholdningen går under en viss grense. Dette vil igjen kunne bidra til en bedre vareflyt i varestrømmen. Dette kan illustreres ved følgende utsagn:

Vi vet at når de tar i bruk NG-Flyt så øker servicegraden i butikk og varebeholdningen går ned, og en får en mye riktigere beholdning. Og er det fint vær så må de ha inn mer potetsalat, og dette må de ta hensyn til. Med NG-flyt bygger en mye mer riktig beholdning

Det skjer en del på IT-støtte og transport som hjelper oss veldig på dette altså. Da er det letter å få i gang KING prosjektet.

Som butikksjefen uttalte setter han heller pappen ute enn å spise av lagerplassen. Dette er en utfordring som vil kunne ha en innvirkning på hvordan de ansatte oppfatter at butikken treffer og utfører de nye retningslinjene.

Ser vi dette opp mot teori, vil det å kunne skape tillit og kommunisere dette være viktig både fra ASKO til butikksjefer og videre til de ansatte. Som figur 18 (Project Manager Model) viser, vil det å kommunisere godt hvilke forventninger man har og skape tillit i organisasjonen være viktig for å sikre en god implementering og drift av prosjektet. Får kunne

måle prosjektets mål og drifte dette på en god måte, vil, som vist i figur 20, prosjektets kompleksitet være en modererende variabel for utfallet. Det vil være viktig at butikksjefene har tro på prosjektet som videre også vil kunne speile de ansattes holdninger til deres arbeidsoppgaver. Dette sett i sammenheng med deres lederskap ovenfor de ansatte vil kunne ha innvirkning på utfallet av den daglige driften. Som Nixon, Harrington & Parker (2012) nevner i tabell 4 om «no self-awareness», vil dette kunne være en medvirkende faktor for å påvirke resultatet av prosjektet og driften på en negativ måte. Som butikksjefen for Østlandet påpeker er det viktig å se seg selv og at dette kan ha effekt på andre.

4.2.4.4 Analyse av spørsmål 8 – «I hvilken grad føler du at sjåførene, altså de som leverer varer og henter det som er resirkulert, håndterer de nye rutinene?»

Det neste spørsmålet tar for seg hvordan de ansatte opplever bindeleddet mellom ASKO og butikkene på den daglige basis. Dette bindeleddet er sjåførene, som leverer varer og henter fraksjoner. Sjåførene kan sees på som et kritisk ledd og i en situasjon hvor dette ikke fungerer, vil det kunne skape friksjoner. I diagram 11 viser det seg at 48,3 % mener at sjåførene håndterer KING II på en utmerket eller i en passe stor grad god måte. 44,8 % er nøytrale på dette mens 8,6 % mener at de håndterer dette på en svært dårlig eller i ingen grad på Østlandet. På Sørlandet mener 34,4 % at sjåførene håndterer dette på en utmerket eller i passe stor grad, og hvor 28,2 % mener at de håndterer dette på en svært dårlig eller i ingen grad.

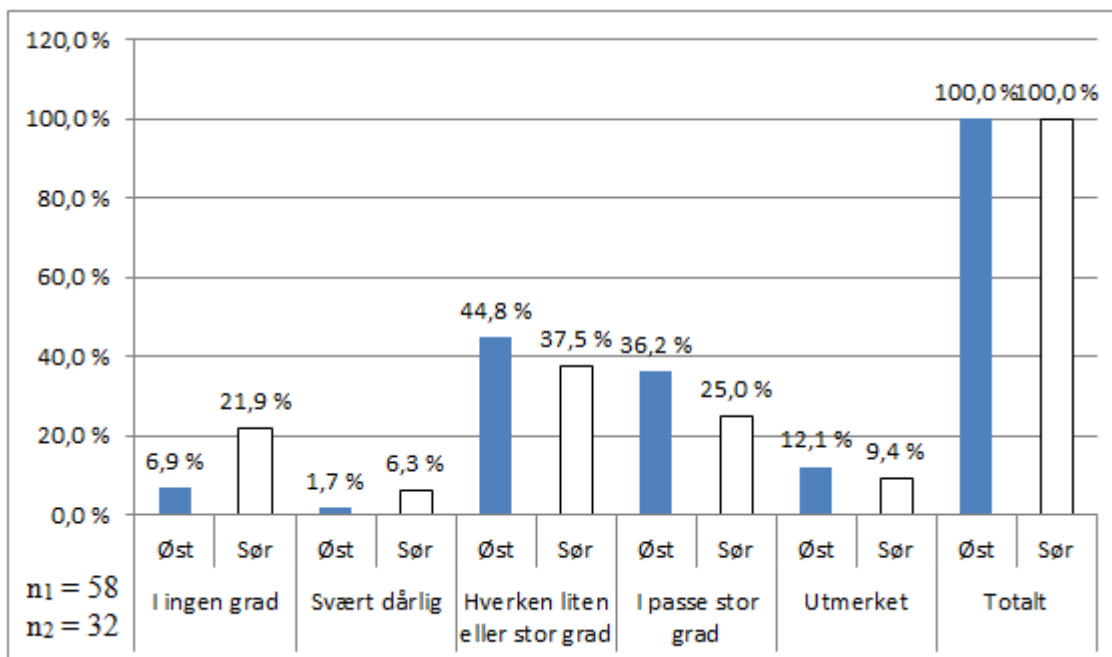


Diagram 11 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 8.

Dette forholdet vil være avhengig av ASKO sentralt og hvordan prosjektleder har definert sjåførenes roller og ansvarsomfang i kontakten med butikkene. Sjåførene vil være med på å avgjøre om fraksjonene kan tas med fra butikken eller ikke. Dette vil igjen få konsekvenser spesielt for de butikker med liten lagerplass. Utfra uttalelser fra butikksjef nevnes det at det oppleves som positivt at ASKO har klart å formidle dette til sine sjåførere, selv om de er innleid fra en tredje part.

På Østlandet kan den andel som er indifferent opp i mot dette, altså 44,82 % som tilsvarer nesten halvparten av de spurte, kan dette sees i sammenheng med at de trolig ikke har særlig kontakt med sjåførene under henting.

På Sørlandet er andelen som mener at sjåførene håndterer dette i ingen grad relativt stor på 21,9 %, bakgrunnen for dette vil ligge på hvordan de opplever sjåførene under KING I prosjektet. Hvordan dette blir oppfattet under KING II, vil ikke være mulig å si på dette tidspunktet.

Butikksjef for Østlandet uttaler:

Det er jo imponerende for selv med så mye innleide sjåførere som ASKO Norge bruker, så har de klar tå få de sjåførene til forstå at dette skal de ha med i retur.

Utsagnet fra butikksjef er en indikasjon på at ASKO har en plan for innleide sjåførere. Det at innleid mannskap handler i tråd med den kvalitet som er satt av ASKO vil være viktig for å kunne opprettholde flyten i varestrømmen. Det er ingen tvil om at det for sjåførene vil medføre mer arbeid i form av returfraksjoner og å kunne sette et krav for det som kan tas med tilbake. Dette vil medføre at sjåførene bør bli kjent med den organisasjonskultur som foreligger i forbindelse med miljøaspektet.

Butikkene på Sørlandet nevner forholdet til sjåførene som en suksessfaktor. Suksessfaktorer for prosjektet vil være forhold som vil bidra til at prosjektet blir en suksess indirekte i forhold til suksesskriteriene, og slik at det er viktig å skille disse fra hverandre. Motiverte sjåførere er svært viktig for ASKO. Sjåførene vil fungere som bindeleddet til butikkene på det daglige plan. Sjåførene vil være de som kontrollerer om fraksjonene er godkjent. Dette illustreres ved følgende utsagn:

Jeg vil tro det svakeste leddet de sitt er jo de sjåførene som de som er ute i butikkene og henter det, det er jo der jeg tror det svake leddet ligger.

Jeg tror butikkene har mer lett for å gjøre det ordentlig enn sjåførene har. For sjåførene blir jo bare pålagt mer og mer og mer, så det blir jo sikkert litt negativt for de at nå skal de ha enda mer.

At en ikke må krangle med dem

Dette kan tolkes i den retning av at butikkene ser på sjåførene som viktig i den daglige driften og at dette ikke blir et ledd som vil skape friksjoner. For å kunne møte denne utfordringen ser ASKO at det vil være viktig å ha samlinger med sjåførene for å motivere og fortelle dem at søppel i KING II vil generere inntekt. Pengene fra deres håndtering vil tilfalle spesielt transport, miljøstasjonen og butikkene. Slik at sjåførenes innvirkning på det økonomiske vil øke betraktelig. Sjåførene vil få mer makt ved at de kan bestemme om en fraksjon er god nok for innhenting eller ikke.

I løpet av en dag er det mange avganger, og det blir satt opp transportplaner med hvor og når bilene skal være på sine destinasjoner, samt hvor lang tid de skal bruke der.

*Er det andre områder du ser at må være på plass for at KING II skal bli en suksess?
Prosjektansvarlig ASKO AGDER: Ruteplanen, selvfølgelig, at vi har godt planlagt for dette, at vi har kapasitet på bil og at ikke innhenting av papp og plast hos de 2 første kundene på ruten ikke gir oss en forsinkelse på kunde 3
Det er det mye fokus på, dette med leveringspresisjon faktisk, og at man gjennomfører de oppgavene man skal. Det er veldig viktig.*

For å unngå, i størst mulig grad, store forskyvninger vil det være svært viktig at det blir satt opp en god ruteplan. Logistikken til bedriften er stadig mer avhengig av å være på rett plass til rett tid, da dette er vesentlig både for å utnytte kapasiteten maksimalt på bilene, og ikke minst arbeidskraften.

Sjåførene og deres samhandling med butikkene vil kunne relateres til kvalitet, effektivitet og hvordan ASKO velger å løse dette rent organisatorisk. Kvaliteten er en del av «the Iron Triangel» og «The Square Route», tabell 1 og figur 13. Å kunne levere god kvalitet på papp og plast fra miljøstasjonene, etter mottak fra butikkene, er kritisk for ASKO. Og sjåførene vil som nevnt være en kontrollerende part opp i mot kvaliteten. De vil kunne påvirke effektiviteten og ytelsen til prosjektet direkte.

Som «The Project Excellence Model», figur 18, viser til er det vesentlig for resultatet hvordan organisasjonen velger å løse samarbeidet med alle interessenter med eksterne parter. Utfra utsagnet til butikkjefen på Østlandet, kan det virke som at ASKO har hatt en god plan for dette, og at dette fungerer godt. utfordringene på dette området vil være på lederspasplanet, i forhold til motivasjon og empati. Og som Meland (2000) har som predikatorer for prosjektfiasko, vil det kunne være viktig for lederskapet å kunne ha en viss kompetanse og tverrfaglig forståelse i forhold sjåførene. Prosjektleder nasjonalt har selv arbeidet som sjåfør i flere år, og det hersker således ingen tvil om at organisasjonen sitter på kompetanse innenfor dette området.

4.2.5 Analyse av avslutningsfasen

Som ved gjennomføringsfasen, vil avslutningsfasen være basert på hva man ønsker som en effekt av prosjektet. Områder vi spesielt vil se på i forhold til dette er oppfattelse av hva som vil være verdiskapning og påvirkningen på organisasjonen. I avslutningsfasen vil produktet av prosjektet leveres, altså KING II implementert i butikkene.

Butikkene på Sørlandet har ikke grunnlag for hvordan avslutningsfasen har vært, slik at deres utsagn vil være basert på antagelser om en fremtidig effekt og verdiskapning gitt av KING II.

4.2.5.1 *Analyse av spørsmål 10 – «Har du fått informasjon om hva disse nye rutinene vil ha rent økonomisk å si for butikken du jobbe i?»*

Dette spørsmålet tar for seg hvordan de ansatte er blitt informert på et mer overordnet plan om hvordan prosjektet påvirket butikken økonomisk sett, som vist i diagram 12. På Østlandet mener 35,1 % at det er blitt informert i passe stor eller utmerket grad, mens 31,6 % mener at det er blitt informert i ingen eller svært dårlig grad. 33,3 % er indifferente til dette.

På Sørlandet mener 28 % at det er blitt informert i passe stor eller utmerket grad, 25 % er indifferente og 46,9 % mener at det er blitt informert i svært dårlig eller i ingen grad.

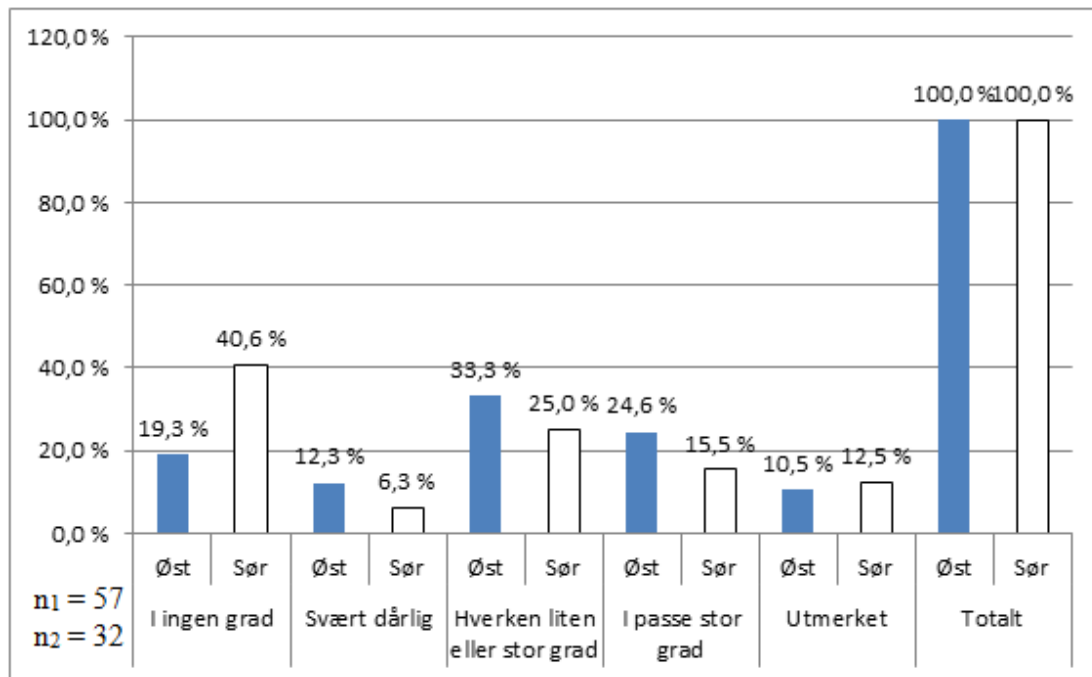


Diagram 12 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 10.

Som butikksjefen på Østlandet nevner kan dette sees i sammenheng med den informasjonen han selv har og har satt seg inn i. Utfra tabellen er de ansatte sprikende i deres oppfattelse av denne informasjonen og fordelingen på hver sin side av «hverken liten eller stor grad» er relativt lik. Å kunne bli mer tydelig på dette aspektet vil mulig kunne bidra til å dra denne fordelingen i en positiv retning.

Videre blir det påpekt at det trolig har vært en gevinst når en ser på restavfallet i forhold til tidligere. Som gitt av følgende utsagn fra butikksjefen:

I forhold til at det har vært gevinst på det, for det må jo være noe økologisk å vinne på dette her. Ellers er det jo bare tull å holde på. Så at jeg tror målet for NorgesGruppen, er jo å få senket dette med en del prosenter, men jeg kan ikke sitte å si hvor mye det er, men at det har vært gevinst det tro jeg nok, og det kan man jo bare referere til restavfallet i forhold til hva vi gjorde før. Så ja.

Butikksjefen stiller seg videre usikker på den økonomiske rapporteringen fra ASKO, vedrørende prosjektet, men hvor assisterende butikksjef påpeker at de ikke har fått noe slik tilbakemelding.

Butikksjef: Altså det med det pengemessige, så detaljert i budsjettene står det ikke, eller går vi jo ikke inn i, men at det er en rapport på det på sentralt hold, det er jeg sikker på at det er. Jeg kan ikke huske at vi har fått det altså.

Assisterende-Butikksjef: Nei, det har vi ikke fått, ikke i forhold til kroneverdi

Butikksjefen mener at det å kunne skape «happenings» av hvordan butikken og ASKO gjør det økonomisk, hvordan dette blir brukt utover i systemet og verdikjeden vil kunne bidra til å skape mer interesse for prosjektet som en helhet.

På Sørlandet er informasjonsflyten ned til de ansatte noe mer begrenset etter tidligere uttalelser fra butikksjefene. Dette kan virke trolig også når en ser på andelen av de ansatte som føler at de ikke har fått informasjon om det økonomiske aspektet. Men som butikksjef på Sørlandet uttaler:

Det vil være viktig og lurt, her tapte vi en tusenlapp for du gjorde sånn og sånn.

Gir det også her en indikasjon at det å kunne øke bevisstheten til de ansatte på hva slags verdiskapning som er mulig å skape gjennom prosjektet, kunne bidra til større fokus på resirkuleringen.

For prosjektet KING II, vil det økonomiske aspektet være en del av omgivelsene, som beskrevet av Karlsen & Gottschalk (2008) i figur 6. Prosjektets tilgang til kapital vil være avgjørende for gjennomførelsen, og økonomi i forhold til lønnsomhet vil være et viktig aspekt. Konkrete tall på dette har vi ikke fått tilgang til i vår gjennomgang av prosjektet.

Teorien tar med budsjett som en del av resultatet som vil påvirke det organisatoriske som beskrevet i tabell 3, punkt 7 om prosjektresultater. Det teorien ikke synes å ha tatt hensyn til på dette området, er det å kunne tydeliggjøre prosjektresultatene i mye større grad for sluttbrukerne.

4.2.5.2 Analyse av spørsmål 11 – «I hvilken grad har du og butikken fått tilbakemelding vedrørende effekt og håndtering av KING II?»

I det siste spørsmålet ser vi på eventuell effekt av KING II og hvorvidt butikken har fått tilbakemelding om dette fra ASKO. Først ser vi på Østlandet som i diagram 13 viser at 26,8 % mener at denne informasjonen har vært i passe stor eller utmerket grad, mens 37,5 % mener at den har vært svært dårlig eller i ingen grad. 35,7 % er indifferente til dette.

På Sørlandet mener 29,1 % at det er blitt informert i passe stor eller utmerket grad og hvor 51,7 % mener at dette er blitt gjort svært dårlig eller i ingen grad. 19,4 % stiller seg indifferente til dette i denne regionen.

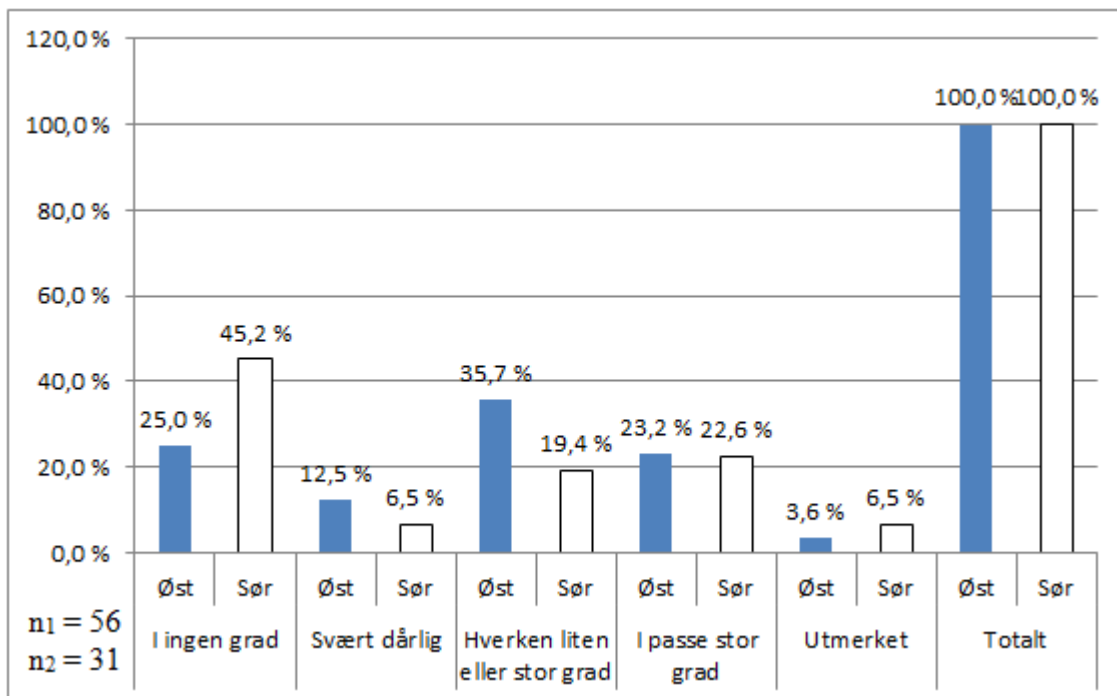


Diagram 13 - Fordeling av antall svar for øst og sør, spørsmål 11.

Aspektet om effekt vil som for spørsmålet stilt tidligere i undersøkelsen om den økonomiske påvirkningen på butikken, kunne bidra til å gi et mer helhetlig bilde til de ansatte for hvordan prosjektet bidrar utover deres egen organisasjon.

Butikksjefen for Østlandet nevnte at dette med miljøeffekter gjennom KING II og å informere om dette vil kunne gi en enda større blest om resirkulering internt i butikken. Butikksjefen forteller videre om hvordan oppfølgingen er fra ASKO, om rapportering ved eventuelle feil ved fraksjoner, og hvordan dette oppleves i dag.

Kan ikke huske at jeg får noen spesifikke rapporter fra ASKO, men før så fikk vi en rapport om alt vi gjorde galt, hvis man ikke knyttet sekken fikk man en bot på 5 kroner, 30 kroner. Ellers har vi jo sånne rapporter som driftsavdelingen skal vise butikksjefene på møte, hvor flink dere har vært grønn og gult og rødt og alt mulig. Men det hadde vi mye mer av før. Nå har det sklidd litt ut, men kan hende ASKO styrer det mot sentralt hold i forhold til det miljøfyrtårn godkjente bedriften som NorgesGruppen ble. Så tro det er overordnet så kommer det ned til oss på detalj, når vi skal rapportere inn

Område som butikksjefen videre påpeker som viktig som utfordring er bevisstgjøring og få folk til å forstå viktigheten av kildesortering. Videre kommer han innpå at kvalitetssikring av det arbeidet som blir gjort er viktig.

Butikksjef: Eneste utfordringen jeg har i butikken er bevisstgjøringen, og som dere gjør med meg nå det er jo at nå sitter jeg å tenker at på allerede neste ukenytt så skal jeg skrive litt om miljø og restavfallet og hvordan vi sorterer det og sånt, godt tips å ta med på ukenytt til alle ansatte, og den største oppgaven min er jo å klare å få folk til å forstå at dette er viktig, og der kan vi bli flinkere, både med informasjonsskriv til personalet, som kassalederen sier av og til så må du bak kassereren og se hvordan de server kunden og snakker med kunden og selger og sier "God påske" og "ha det bra " og alt det der, da ser du hvordan folk jobber, så må man fra ledelsen følge opp å se, "hvordan er det nå vi gjør det?". Jeg tror at repetisjon, repetisjon, repetisjon er alfa-omega for suksess med kildesortering, tror jeg.

Butikksjefen nevner også at ASKO har tatt bevisstgjøringen for miljø videre i sin verdikjede, og peker på eksempelet med Salma, leverandør av laks.

Som Salma for eksempel, som nå kommer i pappesker i stede for isopor, egentlig så hadde man trengt en halv pall, men så er det tre paller fordi at volumet i isoporen er sånn og at det ligger 10 fisker oppi. Så det synes jeg at ASKO er litt gode på at de klarer å få dressert andre i sitt mottaker ledd, for de har en del produsenter som leverer på ASKO, sånn at de får de til å forstå hvor viktig dette er, og her er det snakk om mye unødvendig emballasje altså, så det er bra, nå har Salma heldigvis begynt med papp.

Butikksjefen har en videre tanke om at det å skape blest om det som går bra, og hvordan KING II gjør det, vil kunne være en faktor for motivasjon.

Det vi ikke er gode på er nettopp det spørsmålet var, hvordan man kan gjøre noe happenings ut av det vi har vært flinke på og alt mulig er vi alt for dårlig på. Det er vi her og lengre oppe for å få det igjennom. Det skal jeg spørre om "Hvordan går det med KING II prosjektet, og har vi tjent noen penger?"

Som nevnt over er godt over halvparten av de ansatte på Østlandet i den oppfatning av at informasjonen om effekten kunne ha vært bedre. Som butikksjefen nevner så vil utfordringen være å ha en rapportering som er konsistent, og at butikken i større grad kan bli bedre på å informere de ansatte gjennom informasjonsskriv. Butikksjefen påker videre på at KING II har hatt en positiv effekt på verdikjeden på den måten at leverandører til NorgesGruppen har tatt tak i sine produkter og gjort dem mer miljøvennlige. Det ble også nevnt at prosjektleder nasjonalt at plast blir sendt til Sverige og går inn igjen i ASKO systemet i form av plastposer. Ved å kunne informere de ansatte om dette i større grad og gjøre noe mer ut av det ser butikksjefen på som et forbedringspotensial.

På Sørlandet er vekten av effekt gjennom KING II en litt annen. Dette er gitt ut fra følgende utsag:

Har du fått noe informasjon om hva som skjer med pappen og hva som er kjeden for den videre utover?

Butikksjef Sørlandet: Kan være det er sagt, men har ikke fulgt med på akkurat det. Det er vel resirkulering og resirk og noe sånt.

Dette synes å stemme oppimot svarene fra de ansatte i denne regionen hvor flertallet mener at informasjonen har vært i hverken liten eller stor grad, svært dårlig eller i ingen grad. Og det kan stilles spørsmål til om bedre informasjon ville kunne bidra positivt til holdninger og engasjement for KING II.

Butikksjefen for Sørlandet uttrykker, ved spørsmål om effekt på kunder, følgende:

Tror du det kan bli slik at folk handler på kiwi for at folk vet at kiwi kildesorterer 90 % for eksempel?

Butikksjef Sørlandet: da er du veldig miljøbevisst. Ja, det hadde ikke jeg brydd meg veldig mye om hvis det var jeg som var kunde.

Dette kan sees oppimot utsagnet fra butikksjefen for Østlandet ved samme spørsmål:

Du tror ikke det er sånn at noen kommer å handler på Meny på grunn av at butikken er veldig gode på kildesortering?

Jo, jeg tror at noen kunder, så lenge vi får markedsført det, og det er jo viktig for Meny, den tavlen hvor vi forteller hva vi har av egne merkevarer og at vi er økologisk bedrift og at vi har fair trade produkter og at vi er miljøsertifiserte og dette bruker en jo bevisst i markedsføringen også.

Utsagnene fra butikksjef for Østlandet drar i retning av at det er viktig med informasjon av effekter i alle retninger i verdikjeden også til kundene, og at det ligger potensialet i hele organisasjonen.

Et aspekt ved ASKO sitt miljøfokus, kan være at det vil gi effekt i form av kompetitive fordeler opp imot andre aktører på markedet. Dette kan illustreres ved følgende utsagn fra ASKO:

Gjennomføres også KING II med tanke på å få kompetitive fordeler i forhold til andre aktører?

Prosjektleder ASKO AGDER: Ja, det er nok en del av prosjektet. Og der var vel ikke vi først ute, jeg mener ICA har vært mer på dette med å ta hånd om egen papp og plast blant annet, i butikk. Jeg tror de var ute før oss på det. Men det, det er klart det blant annet inn mot anbud og det offentlige så teller en del sånne ting, hvordan vi håndterer retur og miljøatsinger og alt dette.

Dette kan støttes av utsagnet til butikksjef Sørlandet:

Føler du at KING II kan gi noen kompetitive fordeler i forhold til andre leverandører ?

Det tror jeg nok, hvis vi kan vise at vi er veldig miljøvennlige, så er det positivt, for noen i alle fall, ikke for alle kanskje, men noen vil kanskje bruke oss fremfor andre.

Dette aspektet kan relateres til dimensjon tre i figur.14 som tar for seg hvorvidt prosjektet har bidratt til inntekter, profitt og økte markedsandeler. Utfra utsagnet til ASKO, vil det kunne gi en fordel ved anbud og opp imot forhold til det offentlige ved at ASKO kan vise til en miljøvennlig profil.

Den fjerde dimensjonen i figur.14 tar for seg hvordan organisasjonen forbereder seg på fremtiden, i et lengre perspektiv. Det er vanskelig å si om hvorvidt det gir nye muligheter og markeder i Agder regionen, men for videre drift så vil kompetanseheving i organisasjonen i form av bedre ruteplanlegging og kvalitet, bidra til en enda mer effektiv drift fremover. En mer effektiv drift vil også tilsi at det blir en mer økonomisk drift i forhold til økonomi og

arbeidskraft. Det at ASKO har fått andre aktører i verdikjeden som Salma Laks, kan ha en fremtidig aspekt, ved at organisasjonen ønsker at en viss prosentandel av aktørene blir mer bevisst på sin bruk av emballasje. Dette vil videre kunne påvirke hele organisasjonen fra de ansatte som daglig håndterer dette til ledelse.

5. Funn

5.1 Forståelse og konklusjon

I en forskningsstudie vil det å få ny forståelse være viktig. Ved studier vil undersøkelser og innhenting av tilgjengelig informasjon om hvorfor og hvordan noe inntreffer, bidra til å forstå et fenomen. Ved å tilegne seg forståelse for dette, vil det også kunne argumenteres for at dette vil kunne muliggjøre eventuelle nye løsninger eller forslag til løsninger for tilsvarende prosjekter skal gjennomføre på et senere tidspunkt. Vi vil derfor i vår oppgave legge til et moment i modellen til Jacobsen (2005): forståelse.

Etter å ha jobbet med og sett inngående på prosjektet til ASKO NORGE, KING II, har vi ved spørreundersøkelser og intervjuer tilegnet oss forståelse for hvordan prosjektet er gjennomført. Vi har også gjort oss noen betraktninger, ut i fra vår problemstilling, på områder hvor ASKO kunne håndtert prosjektet bedre, men også hvor de etter vår mening har handlet godt. Vårt utgangspunkt for oppgaven, gitt problemstillingen *Hva er de regionale forskjellene i kommunikasjon og ledelse ved implementeringen av ASKO NORGES KING II*, var at vi ønsket å undersøke nærmere i hvilken grad ASKO har håndtert problematikk knyttet til kommunikasjon og regionale forskjeller ved implementeringen.

Prosjektet KING II er en del av et større prosjekt i NorgesGruppen som omhandler miljøhensyn. NorgesGruppen er en stor og kompleks organisasjon, bestående av mange ulike organisasjoner. Prosjektet KING II berører mange av disse ulike, og implementeringen skjer på tvers av de ulike organisasjonene. Det er mange involverte parter, og således vil man kunne finne en kompleks kommunikasjonsstruktur. For eksempel vil ASKO NORGE stå som eier av prosjektet, de vil løfte dette ut til de ulike ASKO selskapene, som vil bringe dette ut i sin organisasjon og videre koble på de ulike matvarehusene, som igjen vil løfte dette ut til sine respektive butikker. For å bygge en god kommunikasjonsplan må man her involvere mange parter, og det vil være mange hensyn å ta for å sikre suksess i implementering.

Fra vår analyse fremkommer det blant annet at både ansatte og butikksjefer føler de har fått lite eller ingen informasjon underveis i prosjektets gang. Vi skal riktignok bemerke at det kan virke som om informasjonsflyten har vært mer ekstensiv og mer presis i

ASKO ØST, enn hva vi ser i ASKO AGDER. Det kan være flere grunner til det, blant annet bør det adresseres at implementeringen i ASKO AGDER har blitt utsatt flere ganger, og således kan mye av momentet ved en slik implementering forsvinne. Samtidig som at informasjonsflyten muligens har vært bedre i ASKO ØST, merker vi fremdeles av det foreligger noe usikkerhet blant butikksjefen så vel som hos de ansatte. Et nytt moment som bør adresseres her, vil da være hvem som skal være ansvarlig for at korrekt og tilstrekkelig informasjon blir gitt. Vil det i dette prosjektet være butikksjefen som plikter å innhente informasjonen for så å videreformidle, eller er det ASKO ØST som står ansvarlige for å tilse at informasjon er gitt og videreformidlet? Angående kommunikasjon, eller manglete kommunikasjon, får vi tydelige signaler om at butikksjefene på Sørlandet har fått lite eller ingen informasjon om fremdrift i ASKO AGDER sin implementering. Noe forunderlig her vil da være at prosjektet er forsinket, ikke på bakgrunn av at butikkene ikke var klare, men at ASKO AGDER trengte mer tid til å få på plass alle elementer. Dette har ikke blitt kommunisert tydelig nok.

Et annet viktig element vi har ønsket å undersøke er de ansattes holdninger til kildesortering, og i hvilken grad ASKO og NorgesGruppen har tatt inn over seg eventuelle holdningskampanjer. Man kan ukentlig lese i aviser om at kildesortering ikke er noen vits, og det vil således være nærliggende å tro at de ansatte således kan ha liten eller ingen forståelse for hvorfor de nå skal sortere mer enn før. Når vi adresserer dette spørsmålet til butikksjefene ser vi at det uansett er stor forskjell på hvordan de stiller seg til kildesortering og viktigheten av dette. Det vil således være tenkelig at dette vil bre seg utover i organisasjonen. Ledere bør gå foran som et godt eksempel, og her ser vi tydelige utfordringer. Kanskje burde NorgesGruppen og ASKO jobbet tydeligere med holdningsendringer enn hva som fremkommer av KING II. Det skal her nevnes at NorgesGruppen og ASKO gjør en fremragende jobb både eksplisitt og implisitt med å endre de ansattes holdninger, men det virker kanskje ikke som om dette når helt igjennom og ut til de ansatte i butikkene. Vi får sterke signaler om at dette gjennomsyrrer ASKO, men når denne tematikken tas opp med butikksjefene er det som nevnt over store variasjoner.

Et annet moment som vi finner finurlig er hva ASKO ser på som suksesskriterier ved KING II, ikke tydelig og presist er kommunisert ut til butikkene. KING II kan aldri bli bedre enn hva

butikkene gjør det til, i samarbeid med sjåførere. Ergo ser vi det som vesentlig at suksesskriterier, så vel som mål med KING II mye tydeligere burde vært kommunisert til butikkene. Vi får vage svar når vi spør butikksjefene hva som er målsettingen ved KING II. Det er også her noe varierende fra bedre på Østlandet til mindre godt på Sørlandet, dog er det tydelig at dette er underkommunisert til de ansatte og for så vidt butikksjefene. Vi får riktignok svar som at det er for å spare miljøet, og for å spare penger, men måletallene og hvordan man skal oppnå dette, er det ingen som kan svare godt på.

I et hvert prosjekt er det noe en eller flere ting man ønsker å oppnå. Et av momentene som ASKO ønsker å oppnå med KING II er å minske andelen med restavfall, dette fordi det vil bedre miljøet samtidig som det er kostbart å kvitte seg med dette. Vi kan fra ASKO høre at de i stor grad vektlegger å gi tilbakemelding til butikkene om hvor vidt de resirkulerer i tråd med de gitte retningslinjer. Vi kan derimot se fra undersøkelsen at dette er informasjon som ikke tilkommer de ansatte i butikkene. De svarer at de ikke mottar informasjon om hvor vidt effekten av KING II har vært bra. Samtidig ser vi at når vi stiller de spørsmål om de tror at butikken håndterer dette i tråd med de gitte retningslinjer så svarer brorparten at de tror de uavhengig av region. Dette forteller oss at de mottar noe informasjon, og dette kommer da mest sannsynlig fra butikksjefene. Videre forteller butikksjefene oss at de mottar lite eller ingen informasjon om hvordan situasjonen er. Det kom noe informasjon i et tidlig stadium, dog var det lenge siden de hadde hørt noe. Dette gjelder da i all hovedsak på Østlandet, hvor KING II er ferdig implementert. For oss ser det dermed ut til at ASKO ikke lenger føler noe ansvar for å kommunisere hvordan KING II fungerer. Butikksjefene antar at når de ikke hører noe, så er alt som det skal være. Vi vil derimot argumentere for at kommunikasjon av også grad av suksess vil være viktig å få frem, som en fremtidig motivator. Dette for å sikre fortsatt suksess. Som nevnt over, er dette et prosjekt som avhenger av at butikker og sjåførere gjør det som må til, og det er derfor et ansvar hos ASKO for å nettopp kommunisere informasjon som kan sikre dette i all fremtid.

Ledelsesstil og lederegenskaper vil ha mye å si i et prosjekt som dette. Det er som nevnt over mange berørte parter og mange som må få riktig informasjon og som samtidig må forstå hvorfor man skal gjøre dette. I ASKO ØST hvor KING II er implementert fremkommer det tydelig at leder i butikk har forståelse for viktigheten av KING II og at dette blir håndtert riktig. Vi kan også se fra besvarelsene at de ansatte i stor grad føler de har fått tilstrekkelig med opplæring, noe som også underbygges av hva butikksjef uttaler til oss at vedkommende

føler er viktig å følge opp, og den generelle måten vedkommende ønsker å håndtere dette på. Dette er visse egenskaper hos en leder som er viktig for å sikre grad av suksess i et slikt prosjekt. Det vil i dette tilfelle ikke holde at ASKO NORGE har en overordnet prosjektleder som innehar egenskaper som er viktige for å lykkes, men at dette er noe som er gjennomgående i hele organisasjonen, da blant de som skal lede prosjekter og delprosjekter.

Arbeidsmiljølovens (fra nå AML) paragraf 4.2 forteller oss følgende (Arbeidsmiljøloven, 2005):

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,*
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,*
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,*
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,*
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.*

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

I intervjuer med prosjektleder for KING II i ASKO fremkommer det raskt at «klubben» har vært involvert. Prosjektet har blant annet hatt betydning for arbeidstid og arbeidstype, noe som da setter krav til organisasjonen om informasjon og opplæring, samt medbestemmelsesrett blant de ansatte. Dette fremkommer fra AML § 4-2 1. ledd og 2. ledd bokstav e. Ved implementering av større prosjekter er det viktig å ikke glemme alle ledd i organisasjonen som er involvert og som blir berørt av prosjektet. Som nevnt tidligere er

NorgesGruppen med ASKO et stort konsern med mange ansatte, og det er således mange som blir berørt av dette. AML § 4-2 2. ledd bokstav e forteller oss følgende:

e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

Vi tolker denne lovteksten i AML som at denne da tar for seg alle deler av en organisasjon som er berørt av en endring. Ser vi på tilbakemeldingene fra både butikksjefer og ansatte i butikkene kan vi tydelig se at det kanskje ikke er gitt tilstrekkelig opplæring og informasjon. Så mange som i overkant av 35 % føler de har fått lite eller ingen opplæring i forhold til de nye rutinene på Østlandet. Siden KING II enda ikke er implementert fullt ut på Sørlandet, er det lite hensiktsmessig å ta for seg disse tallene. Videre kan vi se fra AML 2. ledd bokstav c følgende:

c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,

Vi har også stilt de ansatte spørsmål om de har fått lov til å komme med innspill underveis, dette gjelder da også butikksjefene som man vil anta vil kunne ha gode innspill til hvordan prosjektet bør implementeres. Butikksjefene sier de i liten grad har blitt anmodet om å komme med innspill. Det er da heller ikke rart at vi kan se fra de ansatte at 90 % sier de i liten eller ingen grad har hatt mulighet til å komme med innspill. Vi skal være forsiktige med å konkludere med at ASKO NORGE ikke har fulgt AML, men ønsker allikevel å poengtere at de i større grad enn hva de i dette prosjektet har gjort, kunne involvert, sparrert med og hentet informasjon fra ansatte i alle ledd av organisasjonen.

5.2 Drøfting av etiske dilemmaer i oppgaven

For å komme frem til om vi fullt ut har fulgt de etiske prinsipper vi selv har gjort rede for i metodedelen av denne oppgaven, må vi gå i oss selv. Har vi tatt høyde for at vedkommende vi har pratet med har hatt full informasjon og vært i stand til å selv avgjøre om vedkommende ønsker å svare? Har det vært mulig å si nei, eller har dette blitt instruert av leder? Har

informantene hatt full informasjon om hva dette vil innebære? Har informantene fullt ut forstått hva det vil si å være med på en slik studie?

Det er mange spørsmål som dukker opp når vi går igjennom dette. Vi kan begge to med hånden på hjerte si at vi ikke på noen som helst måte har forsøkt å villedde noen av informantene. Vi har også forsøkt etter beste evne å ikke feilsitere eller tolke tvetydige signaler. Men hvordan kan vi faktisk vite at vi ikke har gjort noe av dette?

Når det kommer til Jacobsen (2005) sine momenter i forhold til etikk i metode, kan vi steg for steg gå igjennom disse. Første moment handler om kompetanse og hvor vidt den respektive respondenten selv er i stand til å beslutte om vedkommende ønsker å være en del av dette eller ikke. Her vil vi argumentere for at vi, så vidt vi vet, kun har vært i kontakt med voksne mennesker som rent teoretisk skal være i stand til å selv fatte denne slutningen. Vi lot også spørreskjemaet komme med et utfyllende skriv om hva dette gjaldt og hva det skulle brukes til. Videre ser vi i moment to at frivillighet må være på plass. Vi kan argumentere på lik linje som over, men her skal vi være mindre bastante. Vi var ikke tilstede når undersøkelsen ble fylt ut av de ansatte, og to momenter kan her gå galt. Det er til butikksjefens beste at flest ansatte svarer, samtidig som at flest ansatte svarer det som er fordelaktig for den respektive butikksjef. Foruten at dette kan være en kilde til feil, kan det også føre til at momentet omkring frivillighet fjernes. Vi kan ikke 100 % stå inne for at butikksjefen har befalt sine ansatte å svare, dog finner vi det lite sannsynlig. Vedrørende neste moment om full informasjon, blir det her også noe av det samme. Vi var som sagt ikke tilstede, og vet således ikke om de ansatte som har svart, faktisk har mottatt full informasjon. Som nevnt leverte vi svarskjemaene med et informasjonsskriv, og vi føler således allikevel at vi har ivaretatt det etiske rundt dette. Siste moment Jacobsen (2005) adresserer er forståelse. Også her er det vanskelig for oss å fullt ut vite om informantene har forstått og tatt innover seg den informasjonen vi har gitt. Allikevel ønsker vi å presisere at dette er en undersøkelse som ble gitt til voksne mennesker, og vi kan ikke annet enn å anta at informasjonen gitt, er forstått. Vi har heller ikke mottatt noen spørsmål, og vi stilte oss delvis til disposisjon for dette gjennom butikksjefene.

Vedrørende intervjuer gjennomført av butikksjefer og ASKO ansatte, føler vi at vi i stor grad har ivaretatt de samme momenter som nevnt over. Vi gjennomgikk i alle intervjuer en innledende fase, hvor vi forklarte og informerte om hva vi ønsket å spørre om, hvorfor vi

ønsket dette, og hva vi siden skulle bruke dette til. Var det uklarheter her, kunne informantene spørre oss spørsmål underveis, og vi kunne fortløpende avklare. Vi ga også alle intervjuede informanter muligheten til å selv lese igjennom transkripsjonene vi i etterkant av intervjuene laget, kun en benyttet denne muligheten, dog da uten å komme med innspill i ettertid.

Et annet etisk dilemma med denne masteroppgaven vil kunne være aspekter knyttet til publisering av oppgaven. Vi har vært i kontakt med et relativt moderat antall mennesker i NorgesGruppen. Videre er det også sentrale personer internt i organisasjonen som vet hvem vi har vært i kontakt med. Dette vil gjøre det vanskelig for oss å anonymisere oppgaven på en slik måte at vi ikke røper informantenes identitet. For spørreundersøkelsen vil ikke dette bli et problem, da spørreskjemaene ble besvart anonymt – dilemmaet oppstår med tanke på de vi har intervjuet. Det finnes flere måter å løse dette på, ett av disse vil kunne være helt eller delvis å fjerne utsagn og informasjon om butikk, region med mer fra oppgaven. Dette vil dog i stor grad fjerne tyngden av oppgaven, og gjøre den lite interessant. Et annet moment vil være å avvente publisering av oppgaven til prosjektet er ferdig implementert og informasjonen således vil være mindre interessant, men dette vil ikke godt nok sikre anonymitet for våre interessenter.

Når vi intervjuet våre informanter informerte vi de om at vi ville anonymisere utsagnene, slik at det ikke ville være mulig å koble utsagt og lignende til disse senere. Vi ser oss derfor nødt til å anonymisere vår masteroppgave ved publisering. Vi ser oss også nødt til å avvente med å gjøre vår masteroppgave tilgjengelig for andre. Dette har da med konkurransesensitiv informasjon å gjøre. Informasjonen i vår oppgave kan være av interesse for konkurrenter av NorgesGruppen, og vi har informert de om at dette var en mulighet, noe de satte pris på. Dette har nok gjort det lettere for oss å innhente informasjon, og dette er noe vi må respektere.

Vi har derfor kommet frem til at vi anonymiserer vår oppgave ved publisering, og at vi venter fem (-5-) år med å offentliggjøre oppgaven for andre lesere. Det er inngått en skriftlig avtale om konfidensialitet mellom Universitetet i Agder, ASKO Agder, Veileder og undertegnede studenter.

5.3 Feilkilder

Et siste moment som vi bør ta stilling til før man velger å bevege seg ut på det praktiske med metoden er om man ønsker nærhet eller avstand til informantene, og hva som vil fungere best i vår oppgave. Det er viktig å være klar over de feller/feilkilder som ligger i både personlig intervju og i en spørreundersøkelse. I et personlig intervju kan det kanskje være lett å presse informanten inn på et spor, samtidig som man legger ordene i munnen på vedkommende. I en spørreundersøkelse kan man kanskje oppfatte svaralternativene som lite passende for det man faktisk mener, eller man kan lese spørsmålene feil. I vår oppgave har vi valgt å gå for triangulering, noe som innebærer at man får både nærhet til noen av informantene, samtidig som vi ønsker å etterprøve dette ved en spørreundersøkelse hvor man skaper distanse (Jacobsen, 2005).

Systematiske feil vil kunne oppstå ved at det er feil i undersøkelsesdesign eller ved at det blir gjort feil med utførelsen av undersøkelsen. Siden dette er feil som oppstår på grunnlag av alt annet et systematiske feil, vil en kunne betegne dette som «nonsampling errors» (Zikmund et al., 2010). Dette er type feil som nødvendigvis ikke vil minke ved økning av utvalgsstørrelsen. I forhold til denne oppgaven kan dette dreie seg om data innsamlingsfeil, som oppstår under behandling eller rapportering av data. Dette vil være en feil som vil være forskjellen mellom rapportert verdi og sann verdi. Manglende respons blant populasjonen defineres som en feil hvor en ikke får inn informasjon fra det utvalget som er satt. Det kan også være at respondenter nekter å være med på undersøkelsen. De som ikke ønsker å delta kan kontaktes for å få en forståelse av hvorfor de ikke ville delta, dette vil ikke bli gjennomført i denne oppgaven (O. Andersen, 2012).

Respondent feil vil oppstå i motsetning til når deltakere ikke samarbeider eller svarer oppriktig, hvor en i så måte ikke vil oppnå målet til undersøkelsen. I vår undersøkelse kan det tenkes at i den hektiske arbeidshverdagen i butikk, vil folk mulig ha dårlig tid for å sette seg ned å reflektere over spørsmålene og de svar de gir (Zikmund et al., 2010).

Administrative feil oppstår når undersøkelsen ikke er styrt på en tilstrekkelig måte. Det kan for eksempel være at data analysen blir utført feil, eller ved at design eller utførelse ikke er godt nok utført. Det kan være feil ved intervju ved feiltolkning av materialet som ikke støtter intervjuobjektets holdninger eller meninger. Feil kan oppstå ved at intervjuer tilpasser svarene i intervjuet eller spørsmålene, ved at man hopper over sensitive spørsmål (Zikmund et al., 2010).

Eventuelle andre feilkilder vi i etterkant ser kan ha oppstått kan for eksempel være press fra de respektive butikksjefene om hva de ansatte skulle svare på undersøkelsen. Dette vil, på bakgrunn av få respondenter, kunne føre til en forskyvning i datamateriale vi har samlet inn. En annen feilkilde kan være at KING II ikke enda er implementert i ASKO AGDER. Dette kan ha påvirket svarene og ønskene de ansatte har hatt på å svare. Det kan være seg at de har vært usikre på hva de skal svare, og således også har utelatt å gjennomføre undersøkelsen. På denne måten kan man ha fått en polarisering av svarene for eksempel mot de med utvidet ansvar, og således mer informasjon om KING II tilgjengelig.

Referanseliste

- Anantatmula, Vittal S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22.
- Andersen, Erling S. (2010). Prosjektet som temporær organisasjon. Retrieved 22.01, 2013, from <http://www.magma.no/prosjektet-som-temporaer-organisasjon>
- Andersen, Otto (2012). [Forelesning. 4. Measurement and validity].
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). from <http://www.lovdatabasen.no/all/tl-20050617-062-004.html>
- Atkinson, Roger. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. doi: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Daniel, D. Ronald. (1961). MANAGEMENT INFORMATION CRISIS. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- Dearstyne, Bruce W. (2012). Smoothing the Turbulence: Project Management Strategies for the Changing Workplace. *Information Management Journal*, 46(2), 28-33.
- H Payne, J., & Rodney Turner, J. (1999). Company-wide project management: The planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*, 17(1), 55-59.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforl.
- Jick, Todd D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Joyce, Fortune, & Diana, White. (2004). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, 53-65. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.07.004
- Karlsen, Jan Terje, & Gottschalk, Petter. (2008). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Larson, Erik W., & Gray, Clifford F. (2011). *Project management : the managerial process*. Boston: McGraw-Hill.
- Meland, Øystein. (2000). *Prosjekteringsledelse i byggeprosessen: suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko?* (Vol. 2000:116). Trondheim: [Tapir].
- Meland, Øystein (2012). [Forelesning].
- Mintzberg, Henry, & Quinn, James Brian. (1992). *The strategy process : concepts and contexts*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Morris, Peter W. G., & Hough, George H. (1987). *The anatomy of major projects : a study of the reality of project management*. Chichester: Wiley.
- Müller, Ralf, Geraldi, Joana, & Turner, J. Rodney. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90. doi: 10.1109/TEM.2011.2114350

- Nixon, Phil, Harrington, Megan, & Parker, David. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 61(2), 204-216. doi: 10.1108/17410401211194699
- Norgesgruppen. (2013).
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20. doi: 10.1002/pmj.20282
- Pinto, Jeffrey K., & Prescott, John E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
- Pinto, Jeffrey K., & Prescott, John E. (1990). PLANNING AND TACTICAL FACTORS IN THE PROJECT IMPLEMENTATION PROCESS. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.
- Pinto, Jeffrey K., & Slevin, Dennis P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- PMBOK. (2008). *A Guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- Procca, Andrew E. (2008). Development of a project management model for a government research and development organization. *Project Management Journal*, 39(4), 33-57. doi: 10.1002/pmj.20081
- Rockart, John F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Rolstadås, Asbjørn. (2011). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Sandelowski, Margarete. (2000). Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in Nursing & Health*, 23(3), 246-255. doi: 10.1002/1098-240X(200006)23:3<246::AID-NUR9>3.0.CO;2-H
- Scott-Young, Christina, & Samson, Danny. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>
- Shenhar, Aaron J., Dvir, Dov, Levy, Ofer, & Maltz, Alan C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shenhar, Aaron J., & Levy, Ofer. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5.
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-102.
- Turner, J. Rodney, & Müller, Ralf. (2005). THE PROJECT MANAGER'S LEADERSHIP STYLE AS A SUCCESS FACTOR ON PROJECTS: A LITERATURE REVIEW. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Wateridge, John. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

- Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C., & Griffin, Mitch. (2010). *Business research methods*. [Mason, Ohio]: South Western Cengage Learning.
- Zwikael, Ofer, & Globerson, Shlomo. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449.

Vedlegg

Spørreskjema til de ansatte

Er du fastansatt eller deltidsansatt	
Deltid	<input type="checkbox"/>
Fast	<input type="checkbox"/>

Er du mann/gutt eller kvinne/jente	
Kvinne/Jente	<input type="checkbox"/>
Mann/gutt	<input type="checkbox"/>

Hvor lenge har du jobbet deltid eller vært fastansatt ved denne butikken?	
0-11 måneder	<input type="checkbox"/>
1-2 år	<input type="checkbox"/>
3-5 år	<input type="checkbox"/>
Mer enn 5 år	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 1

I hvilken grad resirkulerer du personlig/hjemme?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 2:

I hvilken grad føler du at du har mottatt informasjon om de nye resirkuleringsrutinene (KING II) fra din sjef?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 3:

I hvilken grad føler du at du har fått nok opplæring i forhold til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 4:

I hvilken grad føler du at de kommende resirkuleringsrutinene gjør det vanskeligere for deg å gjøre din jobb?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 5:

I hvilken grad føler du butikksjefen tilrettelegger for at dette (KING II) skal kunne gjennomføres?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 6:

I hvilken grad føler du at du har fått informasjon om hva resirkuleringen (KING II) vil innebære for deg?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 7:

I hvilken grad tror du butikken din resirkulerer korrekt og i trå med de nye retningslinjene?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 8:

I hvilken grad føler du at sjåførene, altså de som leverer varer og henter det som er resirkulert, håndterer de nye rutinene?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 9:

I hvilken grad tror du at dette er viktig for butikken?	
1. i ingen grad	<input type="checkbox"/>
2. svært dårlig	<input type="checkbox"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="checkbox"/>
4. i passe stor grad	<input type="checkbox"/>
5. utmerket	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 10:

Har du fått informasjon om hva disse nye rutinene vil ha rent økonomisk å si for butikken du jobbe i?	
1. i ingen grad	<input type="text"/>
2. svært dårlig	<input type="text"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="text"/>
4. i passe stor grad	<input type="text"/>
5. utmerket	<input type="text"/>

Spørsmål 11:

I hvilken grad har du og butikken fått tilbakemelding vedrørende effekt og håndtering av KING II?	
1. i ingen grad	<input type="text"/>
2. svært dårlig	<input type="text"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="text"/>
4. i passe stor grad	<input type="text"/>
5. utmerket	<input type="text"/>

Spørsmål 12:

Har du på noe tidspunkt blitt spurt om å komme med innspill til de nye resirkuleringsrutinene (KING II)?	
1. i ingen grad	<input type="text"/>
2. svært dårlig	<input type="text"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="text"/>
4. i passe stor grad	<input type="text"/>
5. utmerket	<input type="text"/>

Spørsmål 13:

I hvilken grad føler du at dette har/kommer til å få effekt på miljøet?	
1. i ingen grad	<input type="text"/>
2. svært dårlig	<input type="text"/>
3. hverken liten eller stor grad	<input type="text"/>
4. i passe stor grad	<input type="text"/>
5. utmerket	<input type="text"/>